



MANAGEMENT

Management

Původně americký výraz, v současnosti má mezinárodní platnost.

Nejčastější překlad:

- řízení, vedení nebo správa

Definice obsahu pojmu:

- ❑ Souhrn činností, jejichž hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí.
- ❑ Souhrn specifických aktivit zahrnujících tzv. manažerské funkce, které vykonávají řídicí pracovníci při využívání veškerých nejen lidských zdrojů organizace.
- ❑ Pojem je používán pro označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce.
- ❑ Management je vědní disciplinou.

Manažer

Osoba, která z pověření, v zájmu a jménem jednoho nebo více soukromých vlastníků vykonává v daném podniku manažerské funkce spojené s podnikáním a vedoucí k maximálnímu zisku. (dříve)

Osoba, která odpovídá za chod organizace - v podnikání, veř. správě, neziskové organizace. (nyní)

Školy managementu

- vědeckého řízení
- lidských vztahů
- správního řízení
- byrokratického řízení

Škola vědeckého řízení

- F. W. Taylor: Shop Management (New York)
- F. W. Taylor: The Principles of Scientific Management

Pozitivum: snaha zdůvodnit racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce.

Negativum: preference autoritativního stylu řízení.

Škola lidských vztahů

Reakce na zúžené pojetí taylorismu, klade důraz na psychologické a sociální aspekty činnosti lidí.

Podporovala humanizaci práce a demokratizaci vztahů v podniku, budování loajality k podniku.

Elton Mayo, Mary Follet

Škola správního řízení

Zdůrazňuje, že řízení má univerzální charakter pro všechny organizace. Na rozdíl od taylorismu věnuje pozornost řídicím pracovníkům (zejména na vyšší úrovni). Definovala základní manažerské funkce.

Henry Fayol - v roce 1888 se stal ředitelem francouzské uhelné a hutnické společnosti Comambault

Škola byrokratického řízení

Klade důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku.

Max Weber - německý sociolog, jeho díla jsou i klasickým východiskem pro dnešní organizační řády.

Rozlišení manažerů:

- vrcholoví manažeři (CEO, CFO...)
- střední management
- základní management

Obsah práce manažera:

| Stupeň řízení | Druhy činností | | |
|---------------|----------------|----------|------------|
| | strategické | taktické | operativní |
| Vrcholový | 75% | 20% | 5% |
| Střední | 20% | 60% | 20% |
| Základní | 5% | 20% | 75% |

Manažerské funkce:

= specifické činnosti, které musí vykonávat každý manažer při jakémkoliv zaměření profese

Rozdělení manažerských funkcí (Koontz, Weihrich):

Diagram illustrating the division of managerial functions into two categories: sequential (sekvenční) and continuous (průběžné). Two red arrows point from the main title to these two categories.

sekvenční

**Plánování
Organizování
Personalistika a vedení
Kontrola**

průběžné

**Analýza
Rozhodování
Implementace**

Manažerský řídicí okruh (Zucha)



Manažerské role

- Sociologické hledisko



Role dané

Role volitelné

- Hledisko managementu

charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění pracovního úkolu (očekávaný standard chování a jednání ve vztahu k spolupracovníkům...).

Prostředí managementu

- faktory všeobecné a specifické
- faktory přímé a nepřímé
- faktory managementem ovlivnitelné a neovlivnitelné
- faktory předvídatelné a nepředvídatelné

Rozhodovací proces:

= proces řešení rozhodovacích problémů, tj. proces výběru jednoho z více možných řešení

- Základní stupeň řízení - jednoduché, opakující se rozhodovací problémy.
- Vyšší stupně řízení - často se vyskytují nové neopakovatelné rozhodovací problémy.

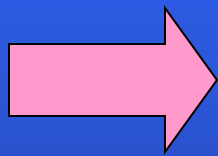
Rozdělení manažerů podle postoje k riziku (Donnelly):

- Optimisté
- Pesimisté
- Opatrní optimisté
- Nerozhodní

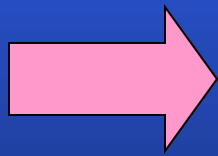
Spoluúčast stupňů řízení na rozhodování:

| Stupeň řízení | Účast manažerů na řešení rozhodovacích problémů | | |
|---------------|---|------------|----------------|
| | strategických | taktických | operativních |
| Vrcholový | rozhoduje | konzultuje | bere na vědomí |
| Střední | konzultuje | rozhoduje | konzultuje |
| Základní | bere na vědomí | konzultuje | rozhoduje |

Každý rozhodovací proces má:

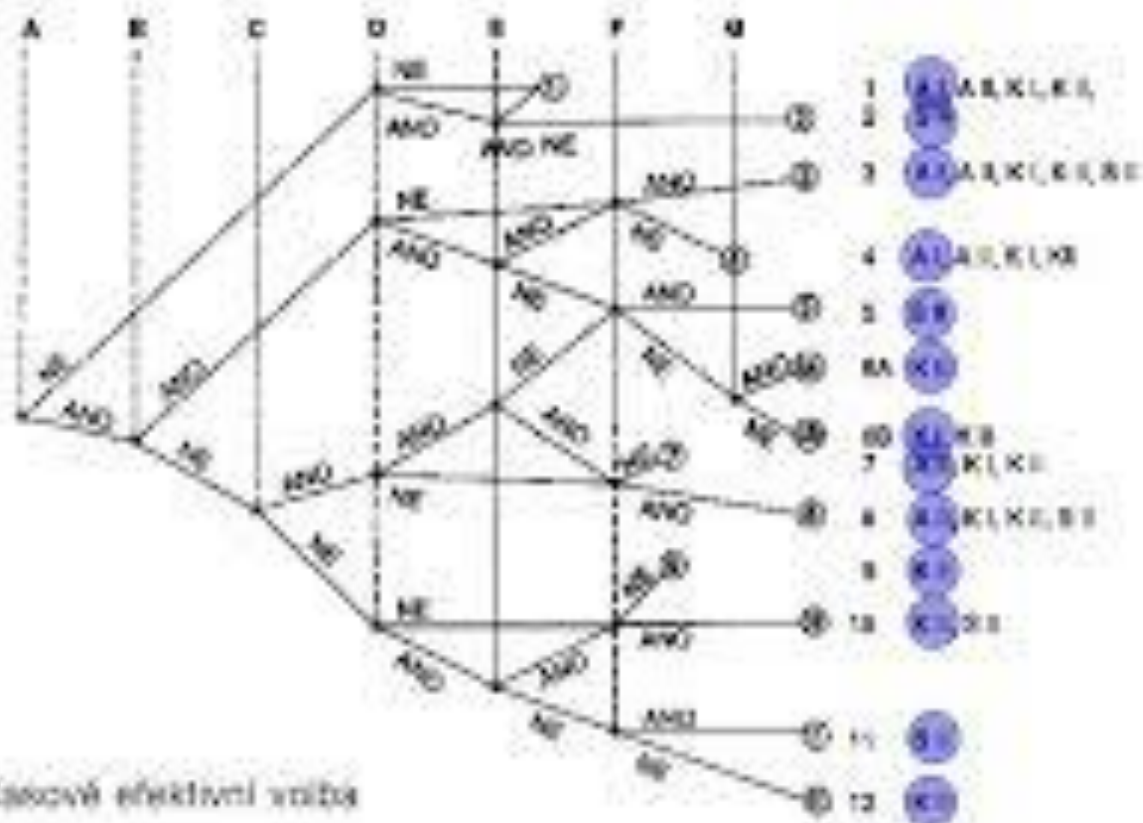


meritorní stránku



procedurální stránku

Rozhodovací strom



ROZHODOVACÍ ANALÝZA

= jedna z nejdůležitějších metod rozhodování. Zaměřuje se na procedurální stránku rozhodovacího procesu.

Osmifázový a čtyřfázový model rozhodovací analýzy:

| Fáze (krok, etapa) | Označení fáze | Fáze (krok, etapa) |
|--------------------------|--|--------------------------|
| 1. | Identifikace problému | 1. |
| 2. | Stanovení kritérií rozhodování | 2. |
| 3. | Stanovení vah kritérií | |
| 4. | Vypracování návrhů alternativ rozhodnutí | |
| 5. | Analýza a zhodnocení alternativ | 3. |
| 6. | Výběr nejvhodnější alternativy | |
| 7. | Implementace rozhodnutí | 4. |
| 8. | Zhodnocení rozhodnutí | |

1. Identifikace problému

Nejdůležitější krok rozhodovací analýzy. Zaměřuje se na vymezení problémů, jejich příčin a zjištění dalších možných souvislostí.

2. Stanovení kritérií rozhodování

Používají se k posuzování vhodnosti a výběru alternativ, vyjadřují podmínky, které musí být splněny, má-li být určitá alternativa řešení problému zvolena.

Metody rozhodování:

- Bodová stupnice
- Alokace 100 bodů
- Párové srovnávání

Tab. 5.5 Zjišťování preferencí kritérií metodou párového srovnávání (Fotr, 1997)

| Kritérium | Kritérium | | | | | Počet preferenc | Pořadí kritéria |
|-----------|-----------|----|----|----|----|-----------------|-----------------|
| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | | |
| K1 | | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| K2 | | | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| K3 | | | | 0 | 0 | 1 | 5 |
| K4 | | | | | 1 | 3 | 2 |
| K5 | | | | | | 1 | 4 |

Poznámka: 1 = preference kritéria v řádku, 0 = preference kritéria ve sloupci, v případě rovnosti kritérií rozhoduje o pořadí preference daného páru.

3. Vypracování a volba alternativ

Vypracování variant řešení problému, jejich hodnocení a výběr nejvhodnější varianty

Hledání možných řešení by mělo zahrnovat tyto úvahy:

1. Čeho by mělo být dosaženo?
2. Jak a v čem se bude nová situace lišit od stávající?
3. Jak dlouho může nová situace vydržet bez nové změny?
4. Jaké mohou vzniknout nové potíže?

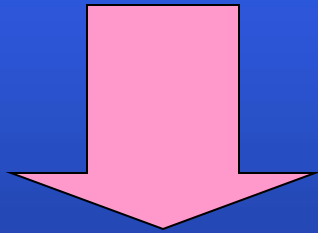
Při hodnocení a výběru nejvhodnější varianty by měl manažer vycházet z obecných zásad, které by měly zodpovědět tyto otázky:

- Jsou k realizaci této varianty zdroje?
- Jak dobře zvolená varianta vyřeší problém?
Úplně nebo jen částečně?
- Budou pracovníci ochotni tuto variantu akceptovat?
- Nenastanou při realizaci této varianty ještě větší problémy než jsou nyní?
- Kdy bude nejvhodnější doba pro její zavedení?

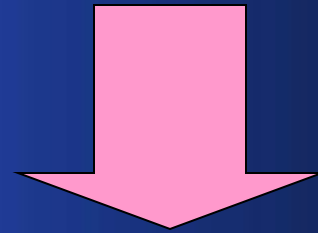
4. Implementace a zhodnocení rozhodnutí

Zahrnuje vypracování a realizaci organizačních opatření jako je seznámení pracovníků s rozhodnutím, určení zdrojů, vymezení odpovědnosti pracovníků a časového postupu implementace, stanovení kontrolních mechanismů.

ROZHODOVÁNÍ



individuální
(implementace rozhodnutí)



skupinové
(zjišťování příčin problémů,
stanovení cílů řešení,
při hodnocení a volbě
alternativ)

Metody skupinového rozhodování

- Hlasování – rozhoduje při ní většina, která může být různě definovaná, nejčastěji používaná metoda
- Tichý nesouhlas – často používaná metoda založená na předpokladu, že mlčení znamená souhlas.
- Konsensus – jednomyslné rozhodnutí (souhlas) jednotlivých členů skupiny.
- Brainstorming – metoda tvořivého týmového řešení problémů. Cílem je vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek.

Rozhodování při nákupu zboží

| obchody | H&M | C & A | Centex | Fish B. | Terran. |
|---------|-----|-------|--------|---------|---------|
| K1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| K2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 |
| K3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| K4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| K5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| K6 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| součet | 14 | 13 | 19 | 20 | 24 ✓ |

Plánování - Time management

- Osobní plány práce - východisko pro cílevědomou práci a optimální využití času manažera. Umění plánovat práci je faktorem úspěchu!

Rozlišujeme: stanovení cílů
plánování času
rozhodování a stanovení priorit
realizaci a kontrolu

Stanovení cílů

- Stanovit cíle znamená formulovat přání, zájmy, potřeby a úkoly a tak zaměřovat jednání.
- Při stanovení cílů se definují:
 - cíle a jejich seřazení podle priorit
 - činnosti, které musí být vykonány, aby bylo cíle dosaženo
 - zdroje potřebné k dosažení cílů
 - časový harmonogram jejich plnění

Plánování využití času

usnadňuje lepší a rychlejší dosažení cíle, zrovnoměrňuje pracovní nasazení a umožňuje dosáhnout lepšího využití a úsporu času.

Roční a čtvrtletní plán - má obsahovat rozsáhlé, pravidelné, předvídatelné úkoly upřednostňované v jednotlivých čtvrtletích, mají obsahovat název úkolu, počet dní potřebných k jeho splnění a termín jeho splnění.

Měsíční plán - převádějí se sem úkoly z ČP, nedokončené úkoly z předcházejícího měsíce a zařazují se úkoly nové. Měl by obsahovat určitou časovou rezervu pro plnění nepředvídatelných úkolů, které se mohou vyskytnout.

Týdenní plán - zapisují se zde všechny úkoly a činnosti, které vyplývají z MP, úkoly, které nebyly splněny v minulém týdnu, úkoly nové. Měl by poskytovat přehledné informace o tom, které úkoly a činnosti budou nejdůležitější a časově nejnáročnější, které bude nutno dokončit.

Denní plán - je nejdůležitějším stupněm plánování, je výchozí jednotkou pro plnění delších plánů také proto, že každý den je možno při plnění úkolů začínat znovu, jestliže minulý den byl neúspěšný.

Doporučovaným záznamníkem je takový, v němž je na každý den samostatná strana.

Rozhodujícím faktorem úspěšného využívání plánu práce je důsledné zaznamenávání a kontrola všech činností a úkolů!

Rozhodování a stanovení priorit

Rozhodování znamená volbu druhů a množství činností a úkolů, které je třeba vykonat, volbu pořadí v jakém mají být řešeny a rozhodování o tom, které činnosti bude manažer vykonávat sám a které bude delegovat.

Paretovo pravidlo: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím.

[Pracujte méně a získejte více - Paretovo pravidlo\(80/20\) - YouTube](#)

Metoda ABC

- Vychází z obdobných předpokladů jako Paretovo pravidlo, ale s tím rozdílem, že vnitřní nerovnováhu mezi příčinami a důsledky či vstupy a výstupy lze vyjádřit vztahem **15:20:65**. Z toho vyplývá, že 15% činností a úkolů je velmi důležitých, 20% středně důležitých a 65% méně důležitých.

Eisenhowerův princip

| | Naléhavé | Nenaléhavé |
|------------|--|---|
| Důležité | <p>Krize</p> <ul style="list-style-type: none">- pracujeme pod tlakem a ve stresu- odložení úkolu může mít vážné následky <p>Např.: zítřejší zkouška</p> | <p>Prevence krizí</p> <ul style="list-style-type: none">- důležité úkoly, které máme čas naplánovat- můžeme je plnit postupně <p>Např.: diplomová práce, hledání nové práce</p> |
| Nedůležité | <p>Rutina</p> <ul style="list-style-type: none">- krátkodobé, opakující se události- často jsou to úkoly důležité pro jiné lidi <p>Např.: nákup potravin, odpovědi na nedůležité e-maily</p> | <p>Žrouti času</p> <ul style="list-style-type: none">- zábavné a pro nás příjemné činnosti- nemají žádný kvalitní dopad <p>Např.: Candy Crush, sledování televize</p> |

Plnění denního plánu

1. Úvodní část dne, kdy by měl pracovník postupovat podle těchto zásad:

- začínat den přibližně ve stejný čas
- zkontrolovat denní časový plán z hlediska priorit a obsahu
- provést případné změny v plnění úkolů a vyřizování záležitostí
- splnit nejdůležitější úkol dne

2. Střední část dne:

- plnit další nejdůležitější činnosti v takovém pořadí, aby byly dořešeny do konce pracovní doby
- započaté úkoly dokončovat a v případě, že to není možné u nenaléhavých úkolů upravit termíny plnění
- prověřovat nové úkoly z hlediska nezbytnosti a delegovatelnosti

- odmítat nové dodatečně naléhavé úkoly, jejichž vyřizování vede k nesplnění plánovaných úkolů
- racionálně pracovat s informacemi a komunikovat, zejména při čtení písemných dokumentů, při telefonování, při jednání s návštěvami, vedení porad
- kontrolovat čas a pravidelně dělat přestávky v práci
- zavést si nerušenou hodinu

3. Závěrečná část dne:

- vyřídit drobné záležitosti a úkoly
- zkontrolovat plnění denního plánu
- vypracovat časový plán na příští den.

Deset zlatých tipů, jak získat čas (Seiwert, 1995)

1. Sestavte si pracovní bloky pro větší nebo rovnocenné úkoly.
2. Cílevědomá ochrana - nerušená hodina.
3. Při poradách si stanovte časový limit.
4. Stanovte priority jako základní princip veškeré své práce.
5. Dělejte pouze skutečně podstatné věci - Paretovo pravidlo.
6. Plně využívejte delegování i placené externí služby.
7. Větší úkoly rozdělte na malé části.
8. Pro vyřízení úkolů A si domluvte schůzku sami se sebou.
9. Nejdůležitější úkoly vyřizujte pokud možno brzy ráno.
10. Do plánování zahrnujte střídání výkonnostních maxim a minim.

Děkuji za pozornost!