

Koncepce manažerských funkcí

Management
5. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podstata manažerských funkcí



- Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, úkoly, které by měl manažer vykonávat tak, aby byl zajištěn úspěch manažerské práce a byly naplněny stanovené cíle organizace.
- Za myšlenkového otce koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který vymezil pět základních funkcí (nazýval je funkce správy) již v roce 1916.
- Manažerské funkce jsou často rozdělovány, klasifikovány do tří skupin, a to na sekvenční, paralelní a zabezpečovací. Toto rozdělení je založeno na charakteru a průběhu manažerských funkcí.
- Manažerské funkce by měly být vykonávány účelně a účinně. Účelností se rozumí smysluplnost, odpovídající potřebám, cílům a hodnotám organizace. Účinností se pak rozumí hospodárnost provádění konkrétních činností.

Sekvenční manažerské funkce



- **Sekvenční manažerské funkce** tvoří ty funkce, které probíhá v určité logické návaznosti, sekvenci.
- Do sekvenčních manažerských funkcí bývají zařazovány „klasické“ manažerské funkce.

Jedná se o tyto manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmisťování pracovníků;
- vedení lidí;
- kontrola.

Plánování

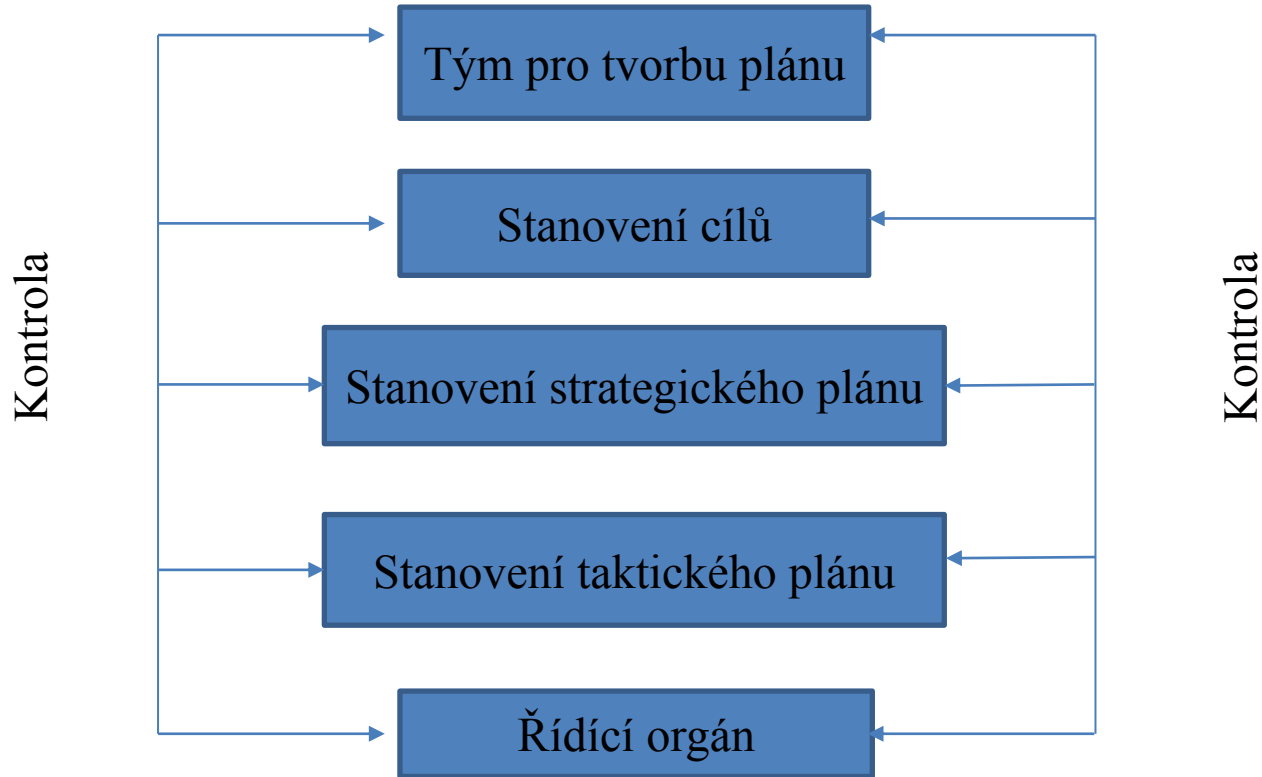


- **Plánování** představuje proces stanovení cílů a předpokládaných postupů jak těchto cílů dosáhnout.

Proces plánování probíhá v několika krocích :

- Analýza výchozí situace – strategická analýza
- Stanovení cílů
- Zvážení předpokladů a ověření reálnosti
- Vypracování scénářů přípustných plánů
- Výběr adekvátního scénáře
- Dořešení návaznosti na ostatní plány
- Plnění a průběžného hodnocení plánu
- Změny a korekce plánu
- Výsledné vyhodnocení

Cyklus podnikového plánování



- Výsledkem procesu plánování je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určitých skupin úkolů.
- **Plán** je obvykle písemný dokument (dnes jsou možné i jiné formy), který specifikuje stanovené cíle, navržené postupy, zdroje, způsoby kontroly a hodnocení dosažených výsledků.
- Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase a na požadované úrovni.

- Struktura plánu není právně závazná. Struktura plánu je specifická pro každý typ a velikost podniku. Nicméně existují určité části, které jsou společné všem plánům bez ohledu na velikost a specifičnost organizace:
- Analýza současné situace organizace – Kde jsme?
- Stanovení cílů – Čeho bychom chtěli dosáhnout?
- Návrh řešení, stanovení odpovědnosti a časového rámce – Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?
- Požadované výstupy – Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili?
- Kontrola – Jak si vedeme? Jak na tom skutečně jsme?

Klasifikace plánů



Plány lze klasifikovat na základě různých kritérií. Nejčastěji se plány člení následovně:

- podle komplexnosti plánu – do jaké míry se plán týká organizační jednotky jako celku a do jaké míry pouze konkrétní její části;
- podle funkcionální oblasti plánu – kterých činností se plán týká, např. výrobní, finanční, personální, marketingový atd.;
- podle organizačně-správní oblasti plánu – toto členění se týká teritoriálního hlediska dílčích organizačních jednotek, kde se bude plán realizovat;
- podle časového horizontu realizace plánu – zda se jedná o plány dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé;
- podle úrovně managementu – zda se jedná o plány strategické, taktické, operativní.

Organizování

- Organizování lze definovat jako proces uspořádání lidí v konkrétní organizační jednotce, takovým způsobem, aby byla zajištěna realizace plánů a naplněny stanovené cíle plánů.
- Organizování je založeno na společenské dělbě práce, sladění potřebných činností a vztahů mezi lidmi a přiměřeného vymezení pravomocí a zodpovědností zúčastněných lidí.

Vlivy působící na proces organizování

- Prostředí – mechanická struktura, organická struktura
- Strategie
- Velikost
- Technologie
- Konkurence



Řízení lidí (výběr a rozmíst'ování pracovníků)



- Manažerská funkce výběr a rozmíst'ování pracovníků (anglické pojmenování této funkce je staffing) představuje personální zajištění řídicích a řízených procesů v souladu s procesem organizování a organizační strukturou.
- Manažerská funkce výběr a rozmíst'ování pracovníků je často propojována, a někdy i zaměňována, s manažerským řízením. Je přímo spojena s prací se zaměstnanci.
- V případě výběru a rozmíst'ování pracovníků se klade důraz na profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků, tzn. na jejich kompetence.
- Řízení lidí se zaměřuje na zajištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíli dané organizace.
- Odpovědnost za řízení lidí mají výkonní (linioví) manažeři a personální specialisté.

Řízení lidí (výběr a rozmíst'ování pracovníků)

Hlavními problémovými okruhy této manažerské funkce je:

- plánování potřeby vhodných spolupracovníků – personální plánování;
- nábor, výběr a pracovní nasazení vhodných pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- změna pracovního zařazení pracovníků – povýšení/sestup, převod a uvolnění pracovníků;
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vytváření pracovních podmínek pracovníkům a personální záležitosti administrativního charakteru.

Vedení lidí



- Posláním manažerské funkce vedení lidí je dosažení aktivní a kvalitní účasti pracovníků na naplňování poslání a cílů organizace nebo jejich částí.
- Jedná se o takové vedení, usměrňování, stimulování a motivování pracovníků, aby vedlo k tvůrčímu plnění cílů jednotlivými pracovníky.
- K vedení lidí jsou využívány schopnosti, dovednosti a znalosti manažerů.
- Při realizaci manažerské funkce vedení lidí se používají různé metody psychologického charakteru, jako třeba teorie X a Y.
- Dále jsou zde využívány teorie zaměřené na motivaci jako je Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb nebo McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Kontrola



- Podstatou kontroly je zjištění odchylek, ať už pozitivních nebo negativních, mezi plánovaným záměrem a skutečnou realizací plánu.
- Kontrola slouží ke zjištění zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům
- Úkolem kontroly je zhodnocení průběhu aktivit nebo procesů v organizaci.
- Výsledky kontroly se využívají opět a zase v procesu plánování, konkrétně ve fázi analýzy současné situace.

Typy kontrolních procesů



- Interní kontrola - Externí kontrola
- Předběžná kontrola – průběžná kontrola – konečná kontrola
- Přímá kontrola – nepřímá kontrola
- Na vrcholovém vedení – na nižších úrovních řízení
- Na finanční hodnoty – na fyzické hodnoty

Fáze kontrolního procesu



- Určení předmětu kontroly
- Získávání a výběr informací pro kontrolu
- Ověření správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných skutečností
- Závěry a návrhy opatření
- Zpětná kontrola

Hodnotící kritéria



- Standardy
 - Obecné normy a pravidla chování
 - Specifické požadavky
- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky