

Manažerské funkce sekvenční

4. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

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



- Management můžeme chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.
- Organizace mohou nabývat různých podob a lze je široce chápat. Může se jednat o **spontánně vzniklé skupiny, organizace** (např. rodina, rod, kulturně spřízněná společenství) nebo uměle vzniklé organizace.
- **Umělé organizace** jsou cíleně vytvořené skupiny, které mají jasně explicitně stanovený účel, podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy.
- Takto vzniklá organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.
- Mezi uměle vytvořeného organizace patří celá řada různých druhů organizací.

Management a organizace II



- Co do rozsahu a významu nejpočetnější skupinu umělých organizací tvoří organizace, do nichž lidé vstupují prostřednictvím pracovně-právního vztahu a stávají se tak jejími zaměstnanci.
- Takové organizace se nazývají organizacemi zaměstnaneckými a můžeme ji chápat jako množinu lidí/zaměstnanců, kteří disponují svojí pracovní silou, vybavení technikou, informacemi a finančními prostředky, které jsou majetkem vlastníků.
- **Zaměstnanecké organizace** mohou mít charakter podnikatelský (podniky, ziskové organizace) nebo nepodnikatelský (neziskové organizace). Organizace můžeme také členit podle typu vlastnictví na státní (rozpočtové, příspěvkové, obecně prospěšné), družstevní, soukromé (podniky jednotlivců, obchodní společnosti) a společenské (politické strany, občanské iniciativy, odborové organizace, církve, zájmové organizace).

Typy organizací



A. Etzioni (1964) člení organizace na organizace s převažující:

- *domucovací autoritou* – organizace typické nedobrovolným členstvím (např. věznice, nápravné ústavy);
- *utilitární (racionálně právní) autoritou* – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní, zemědělské organizace);
- *normativní autoritou* – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany atd.);
- *smíšené organizace*

Tureckiová (2004) člení organizace podle typu angažování následovně:

- organizace s odcizeným angažováním (např. věznice);
 - organizace s morálním angažováním (např. církve);
 - organizace s kalkulativním angažováním (např. podniky).
-

Organizace jako systém I



- Organizaci můžeme ze systémového hlediska chápat jako uspořádaný systém tvořený prvky, které jsou spojené navzájem určitými vazbami a jako celek vykazuje určité vlastnosti, chování.

V organizaci jako v systému probíhají dva základní typy transformačních procesů:

- **hmotně energetická transformace** (přeměna surovin ve výstupy) – hmotně energetický proces je vztahován k obsahové stránce řízení „Co se řídí?“ Hmotně energetický proces, to je proces přeměny vstupů na výstupy, se navenek projevuje jako chování organizace.
- **informační transformace** (získávání, zpracování informací a informační působení na rozhodování) – proces informační transformace se vztahuje k formě procesu řízení „Jak se řídí?“.

Organizace jako systém II



- Organizace má určitou strukturu, která je tvořena prvky, vztahy a vazbami uspořádané z pohledu účelu a naplnění požadovaných cílů.
- Veškeré vazby mezi jednotlivými prvky v organizaci mají charakter toků informací, který je v současné době řešen v rámci informačních systémů organizací.
- Jako každý systém, tak také v organizaci existují prvky vstupní a výstupní.
- Vstupy představují zdroje potřebné k naplňování cílů organizaci. Na základě transformace vstupů ve vnitřním prostředí organizace jsou potom produkovány výstupy hmotné nebo nehmotné povahy.
- Výstupy mohou být hmotné výrobky, poskytování služeb nebo práce, ale i třeba vnitropodnikové výkony.

Prvky organizace



- **Prvky organizace**, kterými jsou lidé a výrobní prostředky, rozdělujeme do dvou skupin, a to na prvky řízené a prvky řídicí.
- **Prvky řízené** představují koordinované útvary řízené prvky řídicími. Jedná se v podstatě o podřízené, kteří jsou řízeni svými manažery.
- **Řídicí prvky** představují samotný management organizace.
- Nejvyšším řídicím prvkem (vrcholovým řídicím prvkem) je top management realizující strategické řízení.
- Nejnižším řídicím prvkem je operativní řídicí prvek, který představuje liniové manažery realizující operativní řízení.
- Mezi těmito dvěma řídicími prvky existuje střední řídicí prvek, který je tvořen středním managementem, který realizuje taktické řízení.

Organizační subsystémy



- Prvky organizačního systému jsou diferencovány na základě struktury a chování příslušného systému do organizačních subsystémů, které mohou mít charakter trvalý nebo pružný.
- V podstatě lze v podniku vymežit tři základní subsystémy, a to subsystém výrobní, ekonomický a sociální.
- **Výrobní subsystém** je spojen s hmotně energetickým procesem přeměny vstupů na výstupy, popřípadě poskytování služeb.
- **Subsystém ekonomický** je spojen s ekonomickými aktivitami v organizaci a jeho součástí jsou příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových, obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného organizačního informačního systému.
- **Subsystém sociální** je tvořen jednotlivci, sociálními skupinami a institucemi a vzájemnými vazbami mezi těmito prvky.



- **Vztahy v organizaci** představují vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými.
- Váchal et al. rozlišuje tyto druhy vztahů: přímé, skupinové, s nepřímou účastí vedoucího.
- **Přímé vztahy** se vyskytují ve všech organizačních a řídicích strukturách a v obecné rovině jde o liniovou řídicí strukturu s jedním stupněm řízení.
- **Skupinové vztahy** představují vztahy nadřízeného a podřízeného v přítomnosti dalšího podřízeného pracovníka.
- **Vztahy s nepřímou účastí vedoucího** jsou charakteristické metodickou vazbou, jejímž cílem je získat potřebné informace pro vedoucího za účelem koordinace činností organizačních útvarů.

Vazby v organizaci



Vazby v organizaci charakterizují určitou návaznost jednotlivých prvků umožňující koordinaci jednotlivých činností. Můžeme rozlišit čtyři základní vazby v organizaci:

- **Skupinová vazba** je typická vstupem a výstupem z každé skupiny, minimálním kontaktem mezi skupinami a koordinací aktivit skupiny pomocí příkazů.
- **Postupová vazba** je charakteristická návazností pracovních operací, které jsou naprogramované bez možnosti změny stanoveného pořadí, přičemž výstup jedné operace se stává vstupem pro druhou operaci.
- **Vzájemná vazba** představuje vzájemnou koordinaci aktivit prostřednictvím plánování a pravidel, kde každá skupina má vstup a výstup.
- **Týmová vazba** je založena na vytvoření speciálních pracovních týmů pro konkrétní úkol a po splnění úkolu jsou tyto týmy rozpuštěny.

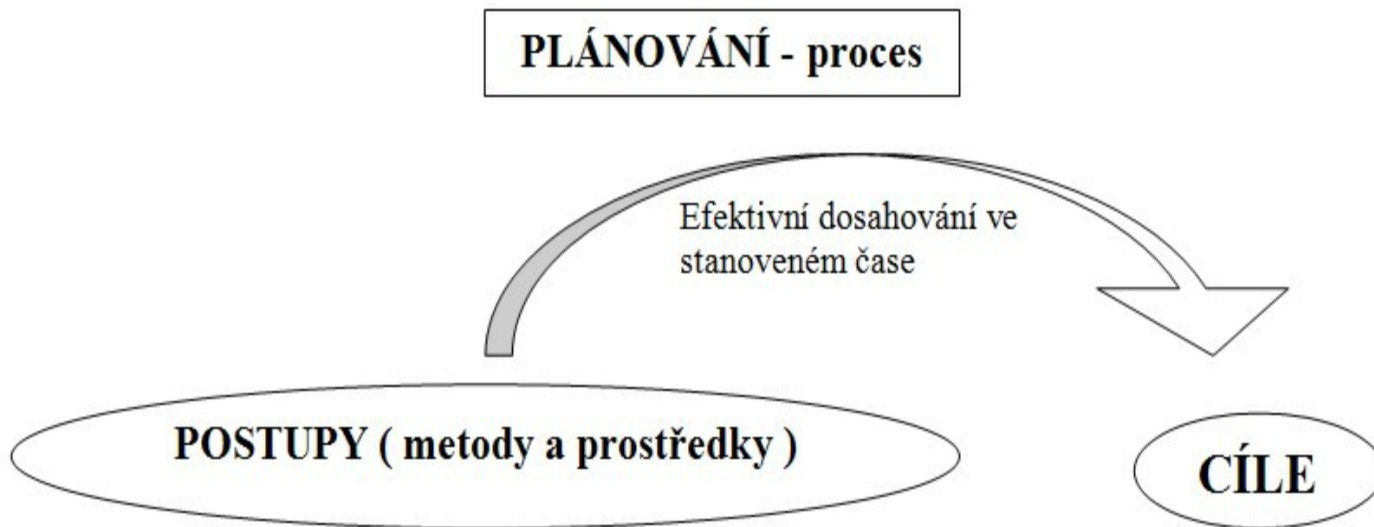
Plánování



- **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



Analýza výchozí situace



- Strategická analýza představuje identifikaci a ocenění veškerých relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a na strategické cíle podniku.
- Strategická analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku (interní analýza) a vnějšího prostředí (externí analýza).
- Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj.
- Analýza posuzuje celkovou podnikovou situaci, určuje jeho místo v prostředí a vymezuje vývoj jeho budoucích aktivit.

Struktura strategické analýzy



- **Analýza externího prostředí** – poskytuje informace o charakteru externího prostředí a jeho případných vlivech na podnik s cílem zjištění možných příležitostí a hrozeb
 - Analýza vzdáleného prostředí – makroprostředí
 - Analýza blízkého prostředí – trh, odvětví
- **Analýza interního prostředí** – podává informaci o interním prostředí a vnitřních zdrojích podniku, výsledkem je zjištění předností (silných stránek) a slabin (slabých) podniku
- **Syntéza** – konfrontuje silné/slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z prostředí s cílem určení adekvátního strategického směru.

Cíle podniku



- Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu.
- Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.
- Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.
- Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase.
- **Jasně stanovené cíle se tak stávají konkrétními úkoly pro přesně určený časový horizont.**

Pravidla pro stanovení cílů podniku I



Obecně se říká, že cíle musí být **SMART**:

- **S** – specifický, originální, stimulující
- **M** – měřitelný
- **A** – akceptovatelný
- **R** – reálný
- **T** – termínovaný

V poslední době však se uplatňuje tento souhrn cílů v podobě zkratky **SMARTEE**:

- **S** – specifický, originální, stimulující
- **M** – měřitelný
- **A** – akceptovatelný
- **R** – reálný
- **T** – termínovaný
- **E** – efektivní, ekonomický
- **E** – ekologický

Pravidla pro stanovení cílů podniku II



- Někteří autoři používají k charakteristice vlastnosti cílů akronym **SMARTER**, který navazuje na starší akronyma **SMART** kde písmeno „E“ vyjadřuje vlastnost „**ethical** (etický) a písmeno „R“ pak označuje **resourced** (zaměřený na zdroje).
- V podmínkách České republiky někteří autoři využívají akronym **KARAT**, kde jednotlivá písmena označují následující vlastnosti cílů:
 - **K** – konkrétní
 - **A** – ambiciózní
 - **R** – reálné
 - **A** – akceptovatelné
 - **T** – terminované

Skupiny oblasti cílů



- cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl, objem prodeje, velikost obrátu aj.);
- cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu, z vlastního a celkového kapitálu);
- finanční cíle (likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování);
- sociální cíle (ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, výkony a postoje zaměstnanců a managementu, rozvoj osobnosti, pracovní uspokojení);
- cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení (image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv, vztah k veřejnosti aj.).

Hierarchizace a skupiny cílů



- V podstatě lze cíle rozdělit do dvou základních skupin, kam patří:
 - **Cíle obecné**, které představují integrující prvek, z něhož vychází jak strategické tak i operativní řízení. Většinou mají charakter **vůdčí ideje** a orientují se na dosažení hodnot a realizovatelnost vize i poslání.
 - **Cíle konkrétní**, které představují rozvíjení obecných cílů a jsou zaměřeny na hlavní aktivitu podniku, specifikují potřebnou alokaci zdrojů a usměrňují budoucí rozhodování. Jedná se tudíž převážně o cíle operačního charakteru.
- **Hierarchizace cílů** znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na:
 - nadřazené – vrcholové cíle (mise podniku, formulace identity podniku, podniková politika),
 - prováděcí cíle (cíle funkčních oblastí),
 - dílčí cíle
 - elementární cíle (operace s nástroji marketingového mixu).

- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem. Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období. Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti. Často také zahrnují hodnoty organizace. Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Lze konstatovat, že se jedná o souhrn myšlenek, které předbíhají svou dobu se silným motivačním účinkem. V důsledku tohoto faktu můžeme konstatovat, že se jedná o smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti, ve které vize vytyčuje základní směr vývoje podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

Požadavky na vizi



- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;
- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky..

Mise - poslání



- Mise specifikuje podnikatelské aktivity, ve kterých chce podnik působit a se kterými chce konkurovat.
- Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje
- Je více konkrétnější než vize.
- Mise odůvodňuje a vysvětluje existenci podniku.
- Mise dává odpověď na otázku: „Jakou přidanou hodnotu může náš podnik nabídnout trhu nebo lidstvu?“
- Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností.

Co by měla obsahovat mise

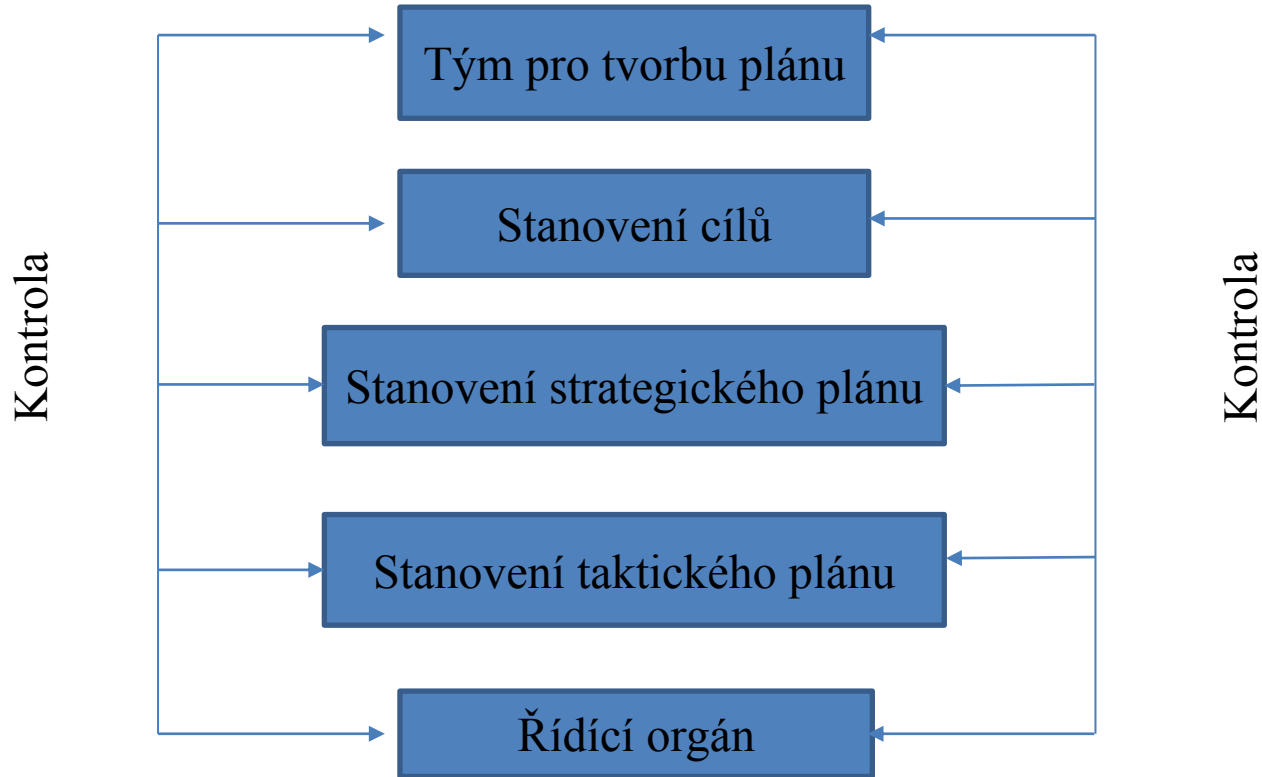


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V důsledku toho vyplývá, že poslání podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vztahy na zaměstnance a vytváří vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené poslání podniku by mělo obsahovat:

- Cíl podniku.
- Zdůvodnění existence podniku (*Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants (McDonald's)*).
- Étos podniku: kultura, základní hodnoty, ambice.
- Čím se odlišujeme od konkurence (*Be America's Best Quick-Service Restaurant*).
- Konkurenční výhoda (*To be the world's largest mobile apps developer*).
- Identifikace trhu a zákazníků (*To be the largest oncology practice in St. Louis*).

Cyklus podnikového plánování



Plánování podle úrovně managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

DNE PODNIKATELSKÁ
ČA V KARVINĚ

	Strategické plánování	Taktické plánování	Operativní plánování
Časový horizont	více než 1 rok	obvykle do 1 roku	denní, čtvrtletní, měsíční, kvartální
Hlavní důraz	ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	naplánování implementace plánu	plánování denních operativních činností
Nejistota	velmi vysoká	střední	nízká
Rozpracovanost	globální otázky	více detailní	velmi detailní
Šíře obsahu	velmi široká	detailnější plánování aktivit	velmi specifická
Plánovací metody	většinou nestrukturované	více strukturované	vysoce strukturované
Možnost změny plánu	složité a nesnadno opravitelné	po uvedení aktivit do praxe	snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Plán



- 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.

Požadavky na plán



Plán je soubor dokumentace, na základě které lze splnit zadané úkoly. Plán tedy musí být reálný, úplný a alternativní.

- **Reálnost plánu** spočívá v tom, že vychází z reálných možností organizace, z reálné dostupnosti všech komponentů výroby, z reálných možností odbytu organizace.
- **Úplnost plánu** spočívá v tom, že činnosti jsou podle něj z hlediska splnění úkolu dostatečně definována. Předepisuje-li dokumentace, která je součástí plánu např. součástku určitých rozměrů, musí být zadána i její pevnost, materiál, ze kterého má být vyrobena, barevnost a případě další údaje, pokud na nich záleží,
- **Alternativnost plánu** spočívá v uvedení více alternativ u činností, jejichž splnění může být ohroženo poruchou ve výrobě, výpadkem kooperujících subdodavatelů nebo nutností použít např. odlišné součástky či materiály.

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

Tvorba kontrolního systému



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Proč-co-kdo-kdy-jak-jak často kontrolovat
- Účel kontroly
- Předmět kontroly
- Subjekt kontroly
- Časová dimenze kontroly
- Postupy, metody kontroly