

MUNI
SPORT

Management a marketing pro BS - management

Mgr. Bc. Oldřich Racek, Ph.D.

Ing. Martin Vyroubal

Obsah přednášek

- Management a osobnost manažera
- Vývoj managementu
- Plánování
- Organizování
- Vedení
- Kontrola
- Strategické řízení

Úvod

- Globalizace světové ekonomiky
- Zrychlování tempa změn;
- Náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů;
- Zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení;
- Rostoucí vliv informační společnosti.

Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů

organizace (Aldag, Stearns, 1987 in Bělohávek)

- Proces – soustava následných úkolů a aktivit
- Systematický
- Dosažení cílů

Management

- Strategické řízení
- Marketing
- Řízení financí
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení kvality
- Řízení informací
- Krizové řízení
- Řízení změn

Manažer

Osoba, odpovídající za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace.

předmět, rozměr a charakter manažerské práce se do jisté míry bude lišit v závislosti

- na úrovni, na které manažer pracuje (top management versus provozní úroveň),
- na charakteru manažerského místa (marketing manažer versus mistr),
- na velikosti firmy, oblasti jejího působení.

Rysy manažerské práce

- Klasické funkce
- Práce s lidmi
- Vize budoucnosti
- Trvalé zlepšování
- Znalosti

Základní kompetence manažera

- Kompetence manažera = způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti.
- Tradiční pojetí – vychází z předpokladů manažera
- Moderní pojetí – praktická připravenost podávat výkony s ohledem na výstupy
- Hodnocení → odborné znalosti, praktické dovednosti, sociální zralost

Hodnocení

- Odborné znalosti – především vzdělání
- Praktické dovednosti – trénink + praxe
- Sociální zralost – lidské, mravní kvality

Odborné znalosti

- Tradiční školské struktury
- Nástavba (MBA, EMBA)
- Doplnování a rozšiřování
- Další znalosti

Praxe

- Trénink, praxe
- Využití správných řídicích praktik
- Schopnost komunikace
- Metody a techniky ovlivňování spolupracovníků
- Technické dovednosti související s jeho specializací
- Zvládnutím technických prostředků

Sociální zralost

- Jaký je manažer člověk
- Osobnostní vlastnosti
- Aktivita manažera
- Charisma
- Dodržování zákonů
- Něco navíc

Obecné principy manažerské práce

- Priority – Paretovo pravidlo – (20:80)
- Prevence (čím dříve, tím lépe)

- Orientace na zákazníka (vliv na zákazníka)

- Bezvadnost
 - vyvolání příznivého postoje ke kvalitě vykonávané a odváděné práce,
 - převzetí odpovědnosti
 - monitorování vlastních chyb a učení se z nich

Styly manažerské práce

- představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů v konkrétních podmínkách
- Determinanty rozhodování:
 - charakterem okamžité situace
 - závažností rozhodnutí
 - postoji podřízených
 - svými osobními vlastnostmi

1. varianta členění

- Byrokratický styl řízení → vychází z příkazu nadřízených
- Autoritativní styl řízení → autorita manažera, „vševědoucí“, problém s lidskými vztahy
- Demokratický styl řízení → taktéž partnerský, vnímá návrhy podřízených, nechává si konečné rozhodnutí (odpovědnost)
 - Cílové řízení
 - Delegační řízení
- Liberální styl řízení → zajímá ho pouze splnění cíle, cesty k němu nechává na podřízených, může nastat problém s výkonností

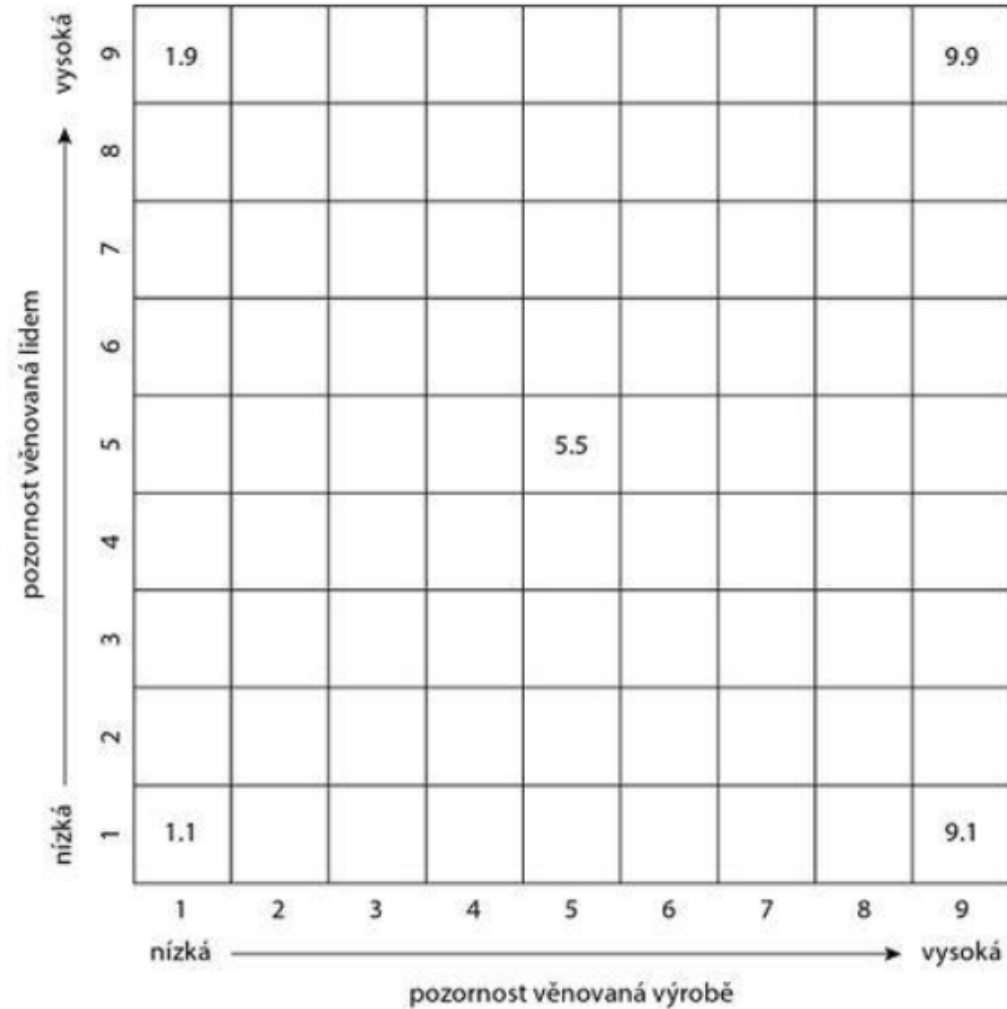
2. varianta členění

- AI – silně autokratický styl
- AII – autokratický styl
- CI – konzultativní styl
- CII – silně konzultativní styl
- GII – participativní styl

Manažerská mřížka

- Sociální aspekt → svislá osa
- Výrobní aspekt → vodorovná osa
- 1-1 = nezájem manažera, stav anarchie
- 1-9 = dominantní mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti, nepouští se do konfliktů s podřízenými (ustupuje), trpí výkonnost
- 9-1 = důraz na plnění úkolů, odsouvá osobní zájmy (své i podřízených), dobrý podřízený + nejhorší nadřízený
- 9-9 = ideální manažer, v praxi ojedinělé, důraz na plnění úkolů i na vztahy
- 5-5 = kompromisní vedení → balanc mezi dobrými vztahy a plněním úkolů

Manažerská mřížka



Vztah manažera k podřízeným

- Autorita manažera
- Komunikace s podřízenými
- Kritika podřízených
- Prezentace manažera
- Sexuální obtěžování

Autorita manažera

- Formální
- Neformální
- Posilování autority

Komunikace s podřízenými

- pokyny a instrukce zadávat rozhodně, ale srozumitelně,
- nezadávat příliš mnoho příkazů nebo úkolů najednou;
- je-li úkol řešením nějakého problému, je vhodné probrat s podřízeným jeho názor na plnění tohoto problému; je třeba naznačit přístup manažera k řešení;

Komunikace s podřízenými

- přílišný odstup od podřízených škodí, je nutno umožnit podřízeným osobní kontakt s nadřízeným;
- začátek jednání by měl být vždy přátelský, respektovat názor partnera, nesouhlas neříkat přímo, k nesouhlasu je vhodné směřovat otázkami;
- otevřeně přiznat případná pochybení.

Kritika

- smysl kritiky
- koho kritizovat
- přímo vyřčená kritika/konstruktivní kritika
- důkazy

Kritika

- Kritika mezi 4 očima
- Nepřítomnost
- Ironie
- Sdělení kritiky
- Disciplinární řízení

Prezentace

- Vyjasnění prezentace
- Struktura vystoupení
- Věcná a formální stránka vystoupení
 - Jak by měla/neměla vypadat prezentace?
 - Co by měla/neměla obsahovat?

Sexuální obtěžování

– Fyzické

– Verbální

Sebeřízení

- Vyšší nároky na manažera
- Tři základní oblasti sebeřízení:
 1. Sebepoznání
 2. Seberozvoj
 3. Sebehodnocení

Sebepoznání

- určení, v čem jsou mé přednosti a naopak mé nedostatky
- poznání, jaké faktory za jakých situací ovlivňují mou výkonnost
- určení budoucí podoby vlastní osoby, tj. kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat.

Seberozvoj

- Reálné cíle rozvoje
- Sebevzdělávání

Sebekontrola a sebehodnocení

- co se ode mne očekávalo, jak jsem toto očekávání splnil?
- čím jsem mohl přispět k prospěchu organizace a jak jsem to zvládl?
- jaké jsou mé záměry týkající se mého dalšího působení ve firmě (tj. co bych chtěl v blízké budoucnosti dosáhnout)?

Co je to TM?

- Řízení času - jako pojmenování pro efektivní časovou organizaci a plánování činností vstupuje do povědomí člověka jako výraz dobové aktualizace.
- Moderní doba – maximální výkon – umět se svým časem smysluplně hospodařit.
- Menší úsilí a stres
- NE pouze manažeři
- Osobní růst člověka, sebezdokonalování a sebedisciplína

Východiska TM

- Učit se plánovat
- Řízení času vlastního i času skupiny, která spolupracuje
- **klíčové otázky, které slouží jako východiska TM:**
- Jak zvládnout všechny potřebné povinnosti, aby neutrpělo naše duševní zdraví?
- Jak co nejlépe minimalizovat stres způsobený časovým tlakem?
- Jak účinně znásobit efektivitu práce při vynaložení stejného množství energie?

Východiska TM II

- Jak si ve svém životě najít pevné body, strukturu, která nám umožní lépe pracovat s časem?
- Jak plánovat a organizovat vlastní povinnosti (či povinnosti podřízených), abychom byli schopni dostat každou situaci pod kontrolu a zareagovat flexibilně
- Jak adekvátně reagovat v případě, že se nám nedaří dodržovat vymezený časový plán, lidově řečeno „nestíháme“?

Východiska TM II

- Jak ochránit před časovým presem náš osobní život (vztahy, emoce, prožitky,...)?
- Jak najít zlatou střední cestu mezi profesními povinnostmi a soukromým životem (tj. ani jednu oblast nezanedbávat nedostatkem času)?
- Paretovo pravidlo (20:80) – 20% věcí/činností ovlivní 80% výsledku →

<https://www.youtube.com/watch?v=P3tPYUR2hwU>

Zloději času

1. vyrušení telefonem,
2. návštěvy bez domluvy
3. poradami, neplánovanými
4. neurčením priorit cílů, časových nároků
5. nepořádkem ve věcech, ustavičným hledáním
6. nedelegování úkolů

Zloději času

7. chybným přikazováním a jeho nápravou
8. nedočkavou snahou o okamžité splnění úkolů
9. neschopností jasně vymezit pravomoc
10. nepřesným, opožděným, chybným informováním
11. nerozhodností, odkládáním rozhodnutí

Zloději času

- 12. neschopnost říci „ne“
- 13. chaosem v práci nadřízeného
- 14. perfekcionismem
- 15. únavou, nemocí, nesoustředěností

Time management

- uvážit své priority
 - ty by si manažer měl určovat sám,
 - neměl by být pod tlakem vnějších faktorů („akutní telefon“, e-mail, neohlášené návštěvy, zprávy od sekretářky apod.),
- určit irelevantní úkoly
- určit, které z irelevantních úkolů budou delegovány podřízeným pracovníkům.

Time management

- úkoly významné a naléhavé,
- úkoly významné a nenaléhavé, které, jsou-li skutečně významné, se naléhavými brzy stanou.
- úkoly nevýznamné, ale naléhavé buď neřešit vůbec, nebo je delegovat podřízeným.
- úkoly nevýznamné a nenaléhavé

Time management

- Otázky při určování významnosti úkolů
- Co by se stalo, kdybych tuto činnost nedělal?
- Mohl by za mě tuto činnost dělat někdo jiný tak dobře jako já nebo dokonce i lépe?

Chyby v Time managementu

- Přiřazování priorit podle hesla „kdo dřív přijde, ten dřív mele“.
- Při určování priorit manažer vychází z úrovně řízení.
- Odsouvání „nepříjemných“ úkolů.

Chyby v Time managementu

- Za prioritní jsou považovány úkoly s nejbližšími termíny nebo úkoly s krátkým termínem řešení – ty úkoly, které jsou náročnější na čas, jsou odkládány na pozdější dobu;
- Přednostně jsou řešeny ty úkoly, jejichž řešení je příjemnější nebo které již byly řešeny a s nimiž má manažer zkušenosti, naopak ty úkoly, ke kterým manažer nemá kladný citový vztah, odkládá na pozdější dobu.

Time management

- Soustředění se na činnost
- Delší pracovní doba
- Vyrušování

Doporučení

- Zvykněte si dokončit to, co začnete.
- Nepřeskakujte z jedné činnosti na druhou.
- Na řešení složitějších úkolů se dobře připravte.
- Na tvůrčí úkoly si vyhradte svůj nejlepší čas.
- Pracujte s časovou rezervou.

Doporučení

- Snažte se omezit plýtvání časem:
 - Určete, které z příčin na straně nedostatečného organizování práce způsobují plýtvání časem,
 - Zvažte, zda k plýtvání časem nedochází v důsledku početného personálu (který vlastně překáží),
 - Prověřte, zda k plýtvání časem nedochází vinou špatného fungování útvaru, který řídíte, např.:

Doporučení

- V důsledku přemíry porad.
- Nepřesného předávání úkolů.
- Nesprávně stanovených termínů splnění úkolů.
- Špatné návaznosti činností při plnění úkolů.
- Nedostatečné informování podřízených.

Analýza času

- Přehled o vynaloženém čase

- Výsledkem je:

zda manažer pracuje soustředěně,

zda je vyrušován,

jakými činnostmi se zabývá,

jaký rozsah představují ztrátové časy apod.

Doporučení vycházející z analýzy času

- neodkládejte nic, co je třeba vykonat
- najděte si cesty, jak omezit vyrušování nečekanými návštěvami (úřední hodiny, sekretářka jako filtr návštěv);
- podstatně zredukujte čas strávený nepřípravenými diskusemi s kolegy, při jednáních se zaměřte na významné a naléhavé problémy, nenechte se vtáhnout do irelevantních diskusí;

Doporučení vycházející z analýzy času

- pokud přenesete některé úkoly na podřízené, dejte jim jasně najevo, že od nich očekáváte samostatné vyřešení, aniž byste je museli ujišťovat o správnosti postupu a řešení;
- naučte se říkat „NE!“, zjistíte-li, že daný úkol, problém je pro vaši činnost irelevantní, zdvořile odmítněte, odmítnutí je vhodné zdůvodnit, aby nebylo vnímáno jako nesouhlas.

MUNI
SPORT

Plánování

Plánování

– Je proces zahrnující stanovení organizačních cílů v určitém čase a vymezující postupy jak těchto cílů dosáhnout.

Prvky plánování

- Cíle – definují a specifikují budoucí stav
- Postupy – strategie a taktiky
- Zdroje – jakých zdrojů bude zapotřebí
- Úkoly – pravomoci a odpovědnost
- Kontrola – prověřování určitých kritérií plnění

Význam plánování

- Zvyšování efektivity – lepší stanovení cílů vede ke zvyšování efektivity
- Snižování rizika – snižování rizika z neznámé budoucnosti
- Organizační změny
- Integrace úsilí – lepší sladění dílčích cílů
- Rozvoj manažerů
- Vývoj standardů výkonnosti

Proces plánování

- Východiska
- Stanovení cílů
- Přijetí plánovacích předpokladů
- Produkce alternativních plánů
- Hodnocení alternativ
- Výběr postupu
- Formulování návazných plánů
- Realizace a sledování
- Přijímání nápravných opatření
- Vyhodnocení

Druhy plánů podle stupně obecnosti

- **Smysl nebo poslání** – základní funkce nebo úloha podniku, která je mu přiřazena společností
- **Úkoly, cíle** – výsledek, ke kterému směřují
- **Strategie** – určení dlouhodobých cílů a stanovení činností nezbytných pro jejich dosažení
- **Taktika** – Určení postupů

Druhy plánů podle stupně obecnosti

- **Postupy** – vymezení metod, návodů
- **Pravidla** – určení specifických požadavků na činnost
- **Programy** – souhrn cílů, taktik, postupů a pravidel, potřebných k provádění dané posloupnosti činností
- **Rozpočty** – numerické stanovení očekávaných cílů

Podle délky plánovacího období

- Dlouhodobé
- Střednědobé
- Krátkodobé

Podle oblasti řízení

- Prodej
- Výroba
- Toky materiálu
- Lidské zdroje
- Finance

Typy cílů

- Strategické cíle
- Operativní cíle
- Operační cíle

Strategické cíle

- Více abstraktní a otevřené
- Chybí specifikace zaměření
- Chybí časová kritéria plnění
- Př:
 1. Produkovat kvalitní výrobky
 2. Tvořit vysoký zisk

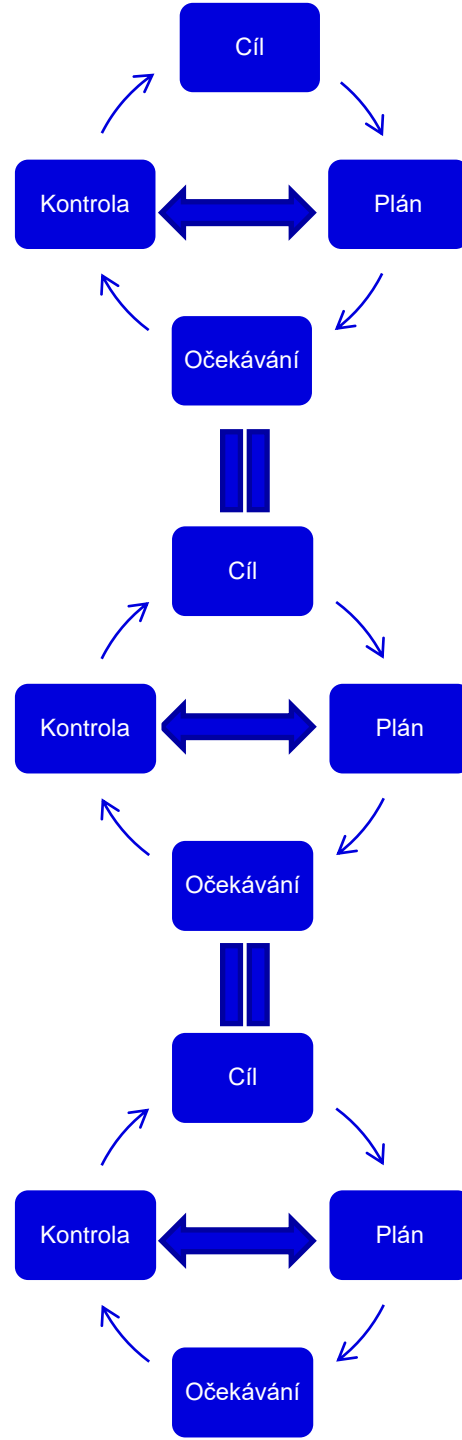
Operativní cíle

- Více konkrétní
- Skládají se z otevřených i uzavřených cílů
- Definovány na určitý čas (např. 1.rok)
- Př:
 1. Postavení na trhu
 2. Produktivita
 3. Rentabilita
 4. Výkonnost pracovníků atd.

Operační cíle

- Konkrétní
- Uzavřené
- Informují o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování.

Přenášení cílů



Pravidlo SMART

- SPECIFIC
- MEASURABLE
- AGREED/ASSIGNABLE
- REALISTIC
- TRACKABLE/TIME BOUNDED

Bariéry plánování

- Mění se prostředí
- Osobní zájmy
- Nedostatečná znalost organizace
- Odpor ke změně
- Čas a náklady

Zásady efektivního plánování

- Podpora TOP managementu
- Efektivní komunikace
- Participace
- Integrace
- Srozumitelnost
- Flexibilita
- Sledování a kontrola
- Variantnost

MUNI
SPORT

Organizování

Organizační struktura

- Je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace
- Umožňuje:
 1. Efektivní činnost organizace a využití zdrojů
 2. Sledování aktivit organizace
 3. Přidělení odpovědnosti
 4. Koordinaci činnosti různých složek
 5. Přizpůsobení změnám okolí

Organizační struktury

- Z OS vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů
- OS bývá znázorňována organizačními schématy
- Činnost útvarů v OS dána organizačním řádem
- Náplň pracovních míst dána v popisech práce

Typy organizačních struktur

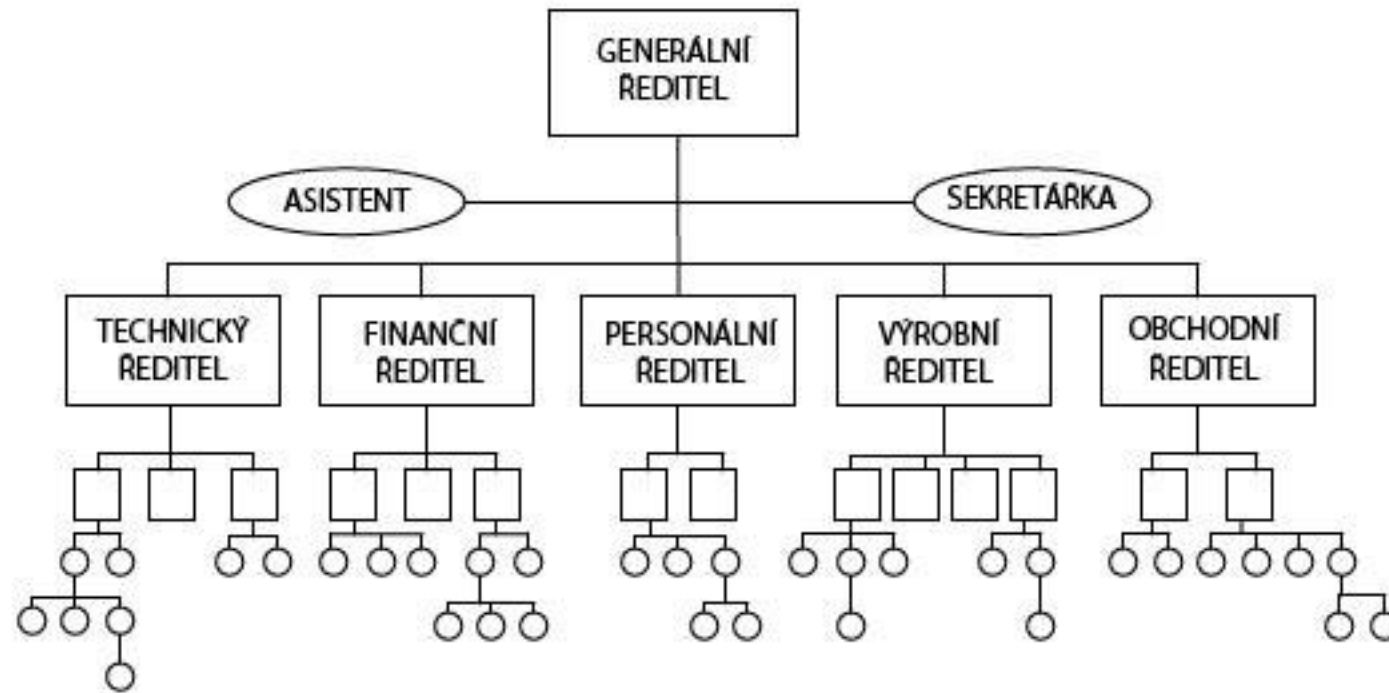
- **Štíhlá OS** – mezi řadovým pracovníkem a vedením je mnoho úrovní (armáda).
- Vedoucí má menší počet podřízených
- **Široká OS** – malý počet úrovní (univerzita)
- Funkcionální, divizionální a maticové

Funkcionální struktura

- Pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů, dovednosti nebo aktivit
- Postavena na dělbě práce a specializaci
- Častější v menších organizacích

Funkcionální struktura

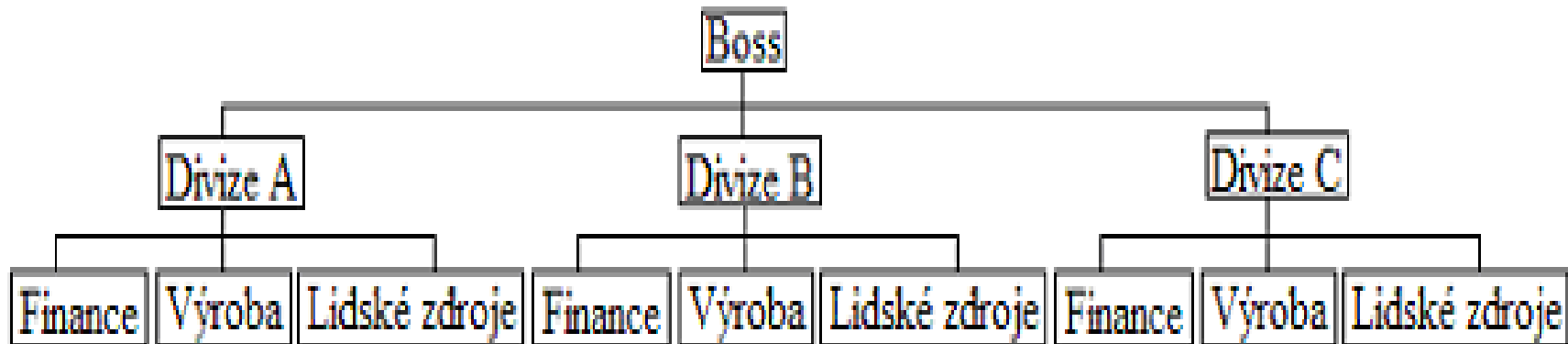
FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



Divizionální struktura

- Vydělují se relativně samostatné divize
- Rozděleny:
 1. podle druhu výroby, či služby (potraviny, kosmetika atd.)
 2. geografického umístění (Brno, Praha)
 3. podle typu zákazníka (hotely pro náročné, turisty, pro studenty)
- Divize má svůj vlastní finanční, provozní atd. úsek

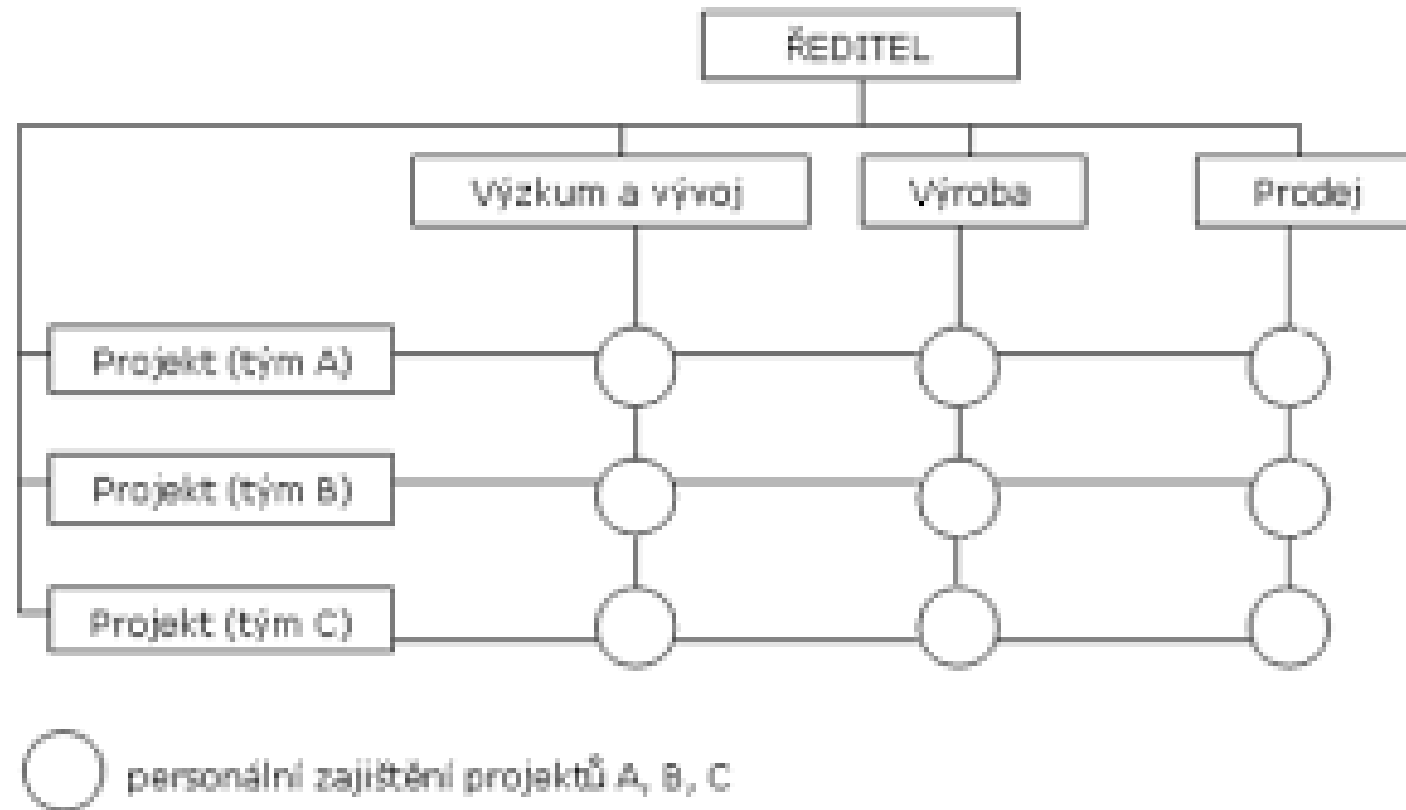
Divizionální struktura



Maticová struktura

- Spojuje prvky funkcionální a divizionální
- Každý pracovník má dva nadřízené (odborného vedoucího, vedoucího projektu)

Maticová struktura



Lidé ve funkcionální struktuře

- Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány do hloubky
- Ztrácí se obecný přehled a manažerské dovednosti
- Kariéra pracovníků je jednoznačná (možnost budoucího postupu)
- Strategické rozhodování se uskutečňuje pouze ve vrcholovém managementu
- Rozhodnutí se jednoduše přenáší z VM až k řadovým pracovníkům

Lidé ve funkcionální struktuře

- Řízení je tak velmi zjednodušeno
- Při např. geografické diferenciaci podniku, může docházet k nepochopení a operativní řízení se může prodlužovat
- Reakce na změny na pracovišti nebo vůči zákazníkům bývají nepružné
- Spolupráce probíhá na v rámci odbornosti nikoliv mezi oblastmi

Lidé ve funkcionální struktuře

- V rámci projektu, každý má své zájmy
- Členové organizace ztrácejí ochotu ke kompromisu
- Špatné podmínky pro inovaci
- Nejasná odpovědnost za pracovní výsledky (podílí se větší množství útvarů)

Lidé v divizionální struktuře

- Bývá výsledkem růstu organizace a funkcionální struktura už nestačí
- Dovednosti a zkušenosti jsou obecné
- Snadné přizpůsobení nestálému prostředí – lepší reakce na změnu poptávky
- Strategické rozhodování je částečně převedeno na divizi
- Koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divize
- Jasná odpovědnost za výsledky (každá divize)

Maticové uspořádání

- Měla by omezit nedostatky funkcionální a divizionální struktury
- Posiluje rozvoj schopností a dovedností
- Průběžně reagují na požadavky zákazníků
- Zvyšuje se motivace a zájem pracovníků
- Zdvojení autority – dva vedoucí

Maticové uspořádání

- Vzniká prostor pro mocenský boj
- Časové ztráty
- Nezbytnost výcviku práce v týmu

Pracovní místo a popisy práce

- Pracovní místo je definováno OS a popisem práce
- OS určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti
- Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s pracovním zařazením
- V různých typech organizačních struktur je pracovní místo pojato odlišně

Byrokratická organizační struktura

- Vyznačuje se jasně definovanou dělbou činností útvarů a odpovědností pracovníků
- Výhody:
 1. Jasná odpovědnost a pravomoc
 2. Nedochází ke konfliktům v rámci odpovědnosti
 3. Předpisy řešící nejasnosti

Byrokratická organizační struktura

– Nevýhody:

1. Slabá reakce na změny, obtížné vyrovnání s novými úkoly
2. Neochota pracovníků přijmout úkol, který nemají v popisu práce

– Velké organizace - Armáda

Organická struktura

- Vhodné při nutnosti dosahovat výkony (výroba, software atd.)
- Překonávání specializace
- Vznikají interdisciplinární týmy

Kompetence

- Nároky kladené na pracovní místa
- Schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi
- Úroveň kompetence lze vyjádřit:
 1. Stupni (A až E)
 2. Slovy (průbojný – neprůbojný)
 3. Popisem (S klienty jedná velmi profesionálně)

Kompetence

– Stanovení kompetencí je důležité pro:

1. Personální výběr
2. Vzdělávání pracovníků
3. Hodnocení pracovníků
4. Řízení kariéry

Děkuji za spolupráci