

Úvod do managementu

Jaro 2022

Management

- S pojmem management se již někdy setkal každý z nás. Bez této činnosti se totiž neobejde žádný větší organizační celek - podnik, škola, nemocnice nebo jakákoliv organizovaná skupina, která má nějaký společný cíl.
- Pojem management pochází z anglického „**to manage**“ (řídit, vést, spravovat, vládnout, dosáhnout) a má několik významů:
 - určitý způsob **vedení lidí**
 - **vedoucí představitelé** organizace
 - **předmět** studia a výzkumu (vědecká disciplína)
 - **dovednost a činnost** člověka

Definice managementu

- Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.
- Management je proces plánování, organizování, vedení, kontroly a řízení pracovníků organizace a jimi využívaných zdrojů, jehož působením organizace směřuje k vytýčeným cílům s vynaložením co nejmenších nákladů.

Definice managementu

- Management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, za účelem dosažení cíle organizace.
- Management lze definovat jako cílevědomou činnost, využívající poznatky, doporučení, metody, nástroje vedoucí k dosažení stanovených cílů společnosti, podniků, skupin a člověka.

Definice managementu

- Ucelený **soubor** ověřených přístupů, metod, názorů, jakož i vynakládání úsilí **řídících** pracovníků-manažerů, kteří využívají finanční, materiálně technické, informační a časové zdroje, tak i lidské, aby se dosáhlo určitého, předem definovaného cíle.
- Českým synonymem managementu je pojem řízení - pojem řízení je nahrazován pojmem **management**, kterým je označována též skupina řídících pracovníků, řízení určité složky organizace (finanční management, personální management) nebo je slovo management přiřazováno k různým procesům a činnostem (krizový management).

Základní požadavky na řízení

- Effectivness - účelnost (dělat správné věci)
- Efficiency - účinnost (dělat věci správně, správným způsobem)
- Economy - hospodárnost (dělat věci s minimálními náklady)
- Equity - odpovědnost (dělat věci spravedlivě a podle práva)

Management jako proces

– Management je proces systematického:

1. Plánování
2. Rozhodování
3. Organizování
4. Vedení lidí
5. Kontrolování

který směřuje k dosažení cílů

1. Plánování

- Funkce **plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných či zadaných úkolů - volba cílů, analýza zdrojů, definování úkolů, sestavení pořadí jejich realizace

2. Rozhodování

- Funkce **rozhodování** spočívá v tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků k dosahování zadaných cílů a časový harmonogram

3. Organizování

- Funkce **organizování** zahrnuje činnost, kdy se soustřeďují a uspořádávají prostředky, které jsou nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – organizace.
- Přidělování úkolů členům nebo úsekům organizace a koordinace jejich činnosti
- Přidělování a distribuce zdrojů
- Organizování by mělo každému členovi organizace objasnit jeho místo v procesu řízení a jeho osobní přínos k úspěšnému splnění úkolů
- Identifikaci a klasifikaci požadovaných činností
- Vytváření pracovních skupin
- Popis pracovních funkcí manažera v skupinách včetně určení pravomoci nad pracovníky ve skupinách

4. Vedení lidí – operativní řízení

- Funkce **operativního řízení**, která je někdy nazývána procesem řízení a kontroly v užším smyslu, je charakteristická přímou komunikací mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí; jedná se o vedení lidí – personalistika.
- Lidi neřídíme, ale vedeme.

5. Kontrolování

- Funkce **kontrolování** je založena na zpětnovazebných informacích o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému buď jednorázový – na konci, nebo průběžný – v průběhu procesu.

Úrovně managementu

- **Operativní řízení** – zabývá se činností uvnitř organizace, má rutinní charakter, zabývá se konkrétními problémy a úkoly, týká se malých změn a rozhodnutí
- **Strategické řízení** – širší perspektiva, zahrnuje celostní pohled na organizaci, včetně porozumění vztahům organizace k prostředí a jejich vzájemným vlivům.

Manažerské techniky

- Manažerské techniky představují systematické a analytické metody používané manažery při jejich manažerských činnostech směřujících ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti organizace. Slouží jako základní nástroj manažerského řízení organizace a jejich uplatnění je dáno manažerskými dovednostmi konkrétního manažera.
- **Obecný management** - vyžaduje spíše manažerské dovednosti, z manažerských technik se řadí např. analýza SWOT, efektivní porada atd.

Manažerské techniky

- **Marketingový management** - jedna z klíčových činností organizace, techniky - průzkum trhu, prognózování
- **Provozní management** - plánuje, užívá a kontroluje zdroje (vstupy) tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku (výstupu) za použití manažerských technik např. TQM (total quality management – komplexní řízení jakosti).
- **Finanční management** - při plánování finančních prostředků, jejich ekonomickém získání a užití hrají analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky zásadní roli.

Manažerské techniky

- **Personální management** - užívá techniky, jako jsou audit lidských zdrojů, plány jejich rozvoje, kariérové plány, analýzy pracovní pozice k zajištění počtu kvalifikovaných, kompetentních a motivovaných pracovníků, jaký organizace potřebuje.
- **Vědecký management**
- **Výkonnost a efektivita** - techniky, jako je audit řízení, monitorující výkonnost organizace, a nápravné techniky snižování nákladů a zvyšování produktivity jsou k dispozici ke zlepšení výkonnosti a výsledků.

Manager

- vedoucí řídicí pracovník organizace
- profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti, za stanovení cílů a jejich zajištění.
- na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi

Manager, lídr

- V současnosti vnímáme v manažerské praxi 2 rozdílné pohledy na vedení pracovníků:
 - Běžné **funkční vedení** spolupracovníků: **Managementship**
 - **Tvůrčí verze** vedení spolupracovníků: **Leadership – vůdcovství**

Zatímco leadership je o vůdcovství či vedení, management v sobě ukrývá řízení.

Manager, lídr

Leadership - lze definovat také jako proces dávání smyslu toho, co lidé společně dělají tak, že tomu porozumí a ztotožní se s tím.

- Lídr získává svou moc od svých následovníků.
- Lídr povzbuzuje energii pracovníků, dodává jim sebedůvěru a táhne je vpřed svým osobním nasazením.
- Lídr má charisma.

Management je řízení lidí za účelem dosažení cíle, které v sobě obsahuje plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrolu.

- Manažer dostane moc od svého nadřízeného.
- Manažer k úspěšnému řízení potřebuje mít nadhled a osobní zralost, chuť brát na sebe zodpovědnost a musí mít odborné, organizační a komunikační dovednosti.

Manager

- **Tvrdé kompetence** - znalosti, schopnosti, dovednosti
- **Měkké kompetence** - komunikační dovednosti, řešení konfliktů a vyjednávání, asertivní jednání, sebereflexe (kritické vnímání sebe sama), týmové řešení problémů, strategické myšlení, myšlení vedoucí k rozpoznání, pochopení a řešení problému, podnikatelské myšlení, rozhodování v podmínkách nejistoty, budování týmu, vytváření sociálních sítí, schopnost přijímat kritiku, ochota riskovat, zvyšování kvalifikace, ochota učit se novým věcem, otevřenost, flexibilita, schopnost se adaptovat a přijímat změny

Znalosti manažera

- Explicitní (otevřené, přístupné) znalosti a učení: to je to, na co je zaměřeno vzdělávání: „Vědět co,,
- Tacitní (nevyslovené, nezveřejněné) znalosti, resp. know how: jde o tzv. „Vědět jak,,

Úspěšný manažer

- IQ - Inteligenční kvocient-schopnost zacházet s problémy, úkoly a penězi
- EQ - Emoční kvocient-schopnost zacházet s lidmi a se sebou samým
- PQ - Politický kvocient-schopnost získat moc na uskutečnění věcí

Dovednosti managera

- je ambiciózní a skromný
- poskytuje prostor k samostatnému rozhodování a vše řídí
- podporuje a kontroluje
- je orientovaný na cíl a na lidi
- orientuje se na celek a na detail
- je intuitivní a logický
- je soustředěný na cíl a citlivě vnímá proces
- je analyticky přísný a důsledný a emocionální vřelý;
- je podnikavý a spolehlivý
- je dynamický a metodický

Úrovně managementu/manažerů

- vrcholoví manažeři (top management) – odpovídají za celkovou výkonnost organizace
- střední manažeři (middle class) – odpovídají za řízení liniových manažerů, případně i řadových pracovníků, uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů
- linioví manažeři (first line management) – odpovídají za vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů, kontrolují, napravují chyby a řeší problémy, které se běžně objevují v provozu

Role manažera

Manažer musí v rámci řídicích funkcí vykonávat aktivity různorodého charakteru:

- **Interpersonální** – manažer vystupuje v mezilidských vztazích jako:
 - představitel – reprezentuje organizaci, přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy
 - vedoucí – ve vztahu k podřízeným
 - spojovatel (zprostředkovatel) – v kontaktech s jinými manažery nebo mimo organizaci

Role manažera

- **Informační** – vychází z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a dále je přenáší;
- **Rozhodovací** – znamená tvorbu strategických, taktických a operativních rozhodnutí na základě manažerské autority a přístupu k informacím
- **Administrativní** – představuje potřebu vykonávat ekonomické úkoly, vede agendu, sleduje příjmy a náklady

Vedení lidí

- představuje ovlivňování druhých k dosažení cílů, které jsou důležité pro organizaci a také pro vedoucího. Tato manažerská činnost je spojena s rozdílným využíváním moci.
- Při vedení jsou využívány různé styly, což představuje způsob chování vedoucího, individuální přístup a motivování pracovníků.
- Způsob vedení závisí na povaze úkolu a lidech, které je třeba vést.
- Manažera při vedení pracovního týmu ovlivňují především:
 - individuální schopnosti členů týmu – jejich znalosti, dovednosti, morální normy
 - interpersonální vztahy ve skupině – pracovní atmosféra, kultura a etika jednání
 - obtížnost a charakter úkolů, které skupina plní – operativa, rutina, tvůrčí práce
 - vnější podmínky práce – technické, ekonomické, hygienické, bezpečnostní
 - převažující styl řízení v podniku, systém kontroly a motivace

Styly vedení - Základní styly vedení

- **autokratický** - vedoucí sám rozhoduje, vydává příkazy podřízeným a očekává jejich splnění. Jde o jednostrannou komunikaci shora dolů
- **demokratický** – vedoucí se radí se o navrhovaných úkolech a rozhodnutích, jakož i postupech na jejich zvládnutí, oboustranná komunikace mezi vedoucím a podřízenými
- **styl laissez faire (liberární styl)** - vedení „s volnou uzdou“, - vedoucí zřídka kdy využívá svou moc a spolupracovníkům přenechává velkou volnost v řízení, takže jsou značně nezávislí

Styly vedení - Další styly vedení

➤ Situační moderní styly vedení lidí:

- **Direktivní styl (přímý, příkazové vedení)** - poskytuje návod, co se má udělat a jak se to má udělat, plánuje práci - vysoká míra direktivního usměrňování a malá míra motivace.
- **Koučování (prodávající vedení)** představuje vedení lidí soustavně ovlivňované a podporované zkušenějším kolegou (koučem). Cílem je pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit.
- **Mentorování (podporování)** - podpůrný styl vedení - vpravování nového pracovníka do problematiky pracovního místa prostřednictvím staršího zkušeného pracovníka.
- **Delegování (zplnomocňující vedení)** - uplatnění omezeného přímého usměrňování, pracovníkovi je svěřena značná samostatnost.
- **Participační vedení** - trvalá konzultace vedoucího a pracovníků při řešení problémů.

Teorie vedení

- **Teorie rysů** - fyzické faktory (výška váha zjev, věk), schopnosti (intelligence, výřečnost, znalosti), rysy osobnosti (konzervatismus, dominance, sebedůvěra, interpersonální citlivost, emocionální kontrola)

Teorie vedení

– Teorie X a Y

- rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do **dvou typických skupin** podle toho jak **manažeři vedou** své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.
- Tvůrce profesor management Douglas Murray McGregor
 - **Teorie X** - zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci, motivace je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny), práce musí být kontrolována
 - **Teorie Y** - pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek, rád přijímá samostatnost a odpovědnost, ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi

Analýza SWOT

- **Osobní SWOT analýza** → přehledná a rychlá metoda, která se věnuje čtyřem aspektům - silným a slabým stránkám uživatele, příležitostem a ohrožením na trhu práce.
- SWOT analýza je ideální nástroj pro důkladnou sebereflexi.
- Metoda ukazuje, jakým způsobem se díváme na své silné a slabé stránky a také jakým způsobem vnímáme okolní prostředí trhu práce, jaké na něm vidíme příležitosti a ohrožení.
- Základem SWOT analýzy je identifikace jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů osobnosti, a jejich rozdělení do následujících čtyř kategorií:

Analýza SWOT

- **Silné stránky** – interní vlastnosti pozitivně ovlivňující dosažení cíle (znalost PC, cílevědomost, absolvované kurzy, touha se vzdělávat, efektivní řešení problémů, zdravé sebevědomí)
- **Slabé stránky** – interní vlastnosti negativně ovlivňující dosažení cíle (neefektivita, nedokončené vzdělání, zbrklost, nediplomacie)
- **Příležitosti** – externí podmínky pomáhající dosáhnout cíle (práce v zahraničí, změna zaměstnání, zvýšení vzdělání, známosti)
- **Hrozby** – externí podmínky ztěžující dosažení cíle (nemoc, pracovní selhání, ztráta zaměstnání, zkušenější a vzdělanější osoby na trhu práce)

Motivace

- Slovo „motivace“ má původ v latinském „**movere**“ – **hýbati, pohybovati**. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.
- Motivace je jedním ze základních psychických procesů.
- Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat.
- Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace).
- Úzce souvisí s výkonností člověka - motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.
- **Přimět lidi chtít to, co chcete, aby sami chtěli.**

Zdroje motivace

- **Potřeba** - nedostatek něčeho důležitého pro život jedince a je pociťována jako stav napětí, které je pak spouštěcím momentem motivačního procesu. Dochází k vyvinutí činnosti, která vede k odstranění vzniklého napětí, a tím k naplnění potřeby.
- **Hodnoty** - Hodnotou může být pro člověka cokoliv, čeho si cení. Pokud je způsob života v souladu s hodnotovým systémem, přináší člověku spokojenost. Člověk pak je více motivován k činnostem, které jsou v souladu s jeho hodnotovým systémem.
- **Zájmy**- trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů.
- **Návyky** jsou opakované zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci.
- **Ideály** představují určitou ideovou či názornou představu o něčem subjektivně žádoucím, co dává jedinci významný cíl pro jeho snažení.

Motiv

- Motiv představuje jednotlivou vnitřní pohnutku, sílu, která lidskou činnost orientuje, aktivizuje a udržuje. Určité změny v motivaci člověka jsou vyvolávány různými stimuly (vnější podněty vyvolávající změny). Proces motivace bývá nejčastěji prezentován v souvislosti s potřebami, cíli a očekáváním jedinců.
- Motivy – peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost
- **Pracovní motivace** – Pracovní činnost je považována za cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, je to tedy činnost motivovaná. Vyjadřuje přístup člověka k práci – jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Když nejsou zaměstnanci motivováni, nemohou se pak identifikovat s úkolem a organizací, ve které pracují, nemohou být loajální, nemohou mít radost z práce, pocit uspokojení a seberealizace.

Typy motivace

- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny jako např. zvýšení platu, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, kritika nebo srážky na mzdě. Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí zaměstnance, a nikoliv vnuceny z vnějšku jako vnější motivace, které mohou mít bezprostřední účinek, ale nemusejí působit bezprostředně.
- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie nebo zajímavá a podnětná práce a další.

Typy motivace

- **Vědomá a nevědomá** – vychází z psychoanalýzy, lidé často neznají své skutečné motivy
- **Primární a sekundární** – primární motivace je potěšení ze samotné činnosti, u sekundární motivace nevychází toto potěšení z pracovní činnosti, ale z výdělku, prestiže či jiného důvod
- Motivace má tři **složky**:
 - **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat
 - **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší
 - **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší

Teorie motivace

Maslowova hierarchie potřeb - teorie předpokládá, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb, které člověk uspokojuje od „nižších“ k „vyšším“, každý jedinec má individuální systém motivů, který je hierarchicky uspořádán.

McGregorova teorie X a Y:

X - Průměrný člověk dává přednost tomu, aby ho řídili, touží se vyhnout odpovědnosti, má skromné ambice a nadevše potřebuje pocit jistoty.

Y - Průměrný člověk se za vhodných podmínek naučí nejen akceptovat, ale i vyhledávat odpovědnost.

Teorie motivace

Herzbergova dvoufaktorová teorie - založena na dvou důležitých faktorech motivace, jako jsou hygienické faktory a motivační faktory.

- První sada s názvem „uspokojující“ jsou motivátory nebo růstové faktory (náročná práce, úspěch, růst v práci, uznání) a druhá sada s názvem „nevyhovující“ souvisí s faktory hygieny nebo údržby (mezilidské vztahy, organizační politika, pracovní prostředí, mzdy nebo plat, vztah s podřízenými)
- Hygienické faktory nemusí motivovat k lepšímu výkonu; tyto faktory však způsobují nespokojenost s jejich nepřítomností, ale jejich přítomnost nepřináší uspokojení.
- Motivátory - podněcují jedince k vyššímu výkonu a úsilí, vyjadřují vztah k vykonávané pracovní činnosti.

Teorie motivace

- Motivace intrinsická** - související s prací samotnou, potřeba činnosti
- potřeba kontaktu s druhými lidmi –u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi
 - potřeba výkonu –významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu
 - touha po moci –vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic
 - potřeba smyslu života a seberealizace – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, výsledky jsou hodnotné a člověk může prokázat své osobní **kvality**, výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

Teorie motivace

Motivace extrinsická

- motiv peněz
- motiv jistoty – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka
- motiv sebepotvrzení – spojen s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice
- motiv sociálních kontaktů – uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí
- sexualita – možnost navázat kontakty

Nástroje motivování

Pochvala - je mimořádně účinný motivační nástroj. Mnozí vedoucí nechválí – proč také, když pracovníci plní své povinnosti, za které jsou placeni. I běžný chod oddělení vyžaduje často značné úsilí a řešit kritické situace.

- Pochvala má být adresná, konkrétní, měla by se dostat k těm, kdo se o to zasloužili, je třeba hledat příležitosti pro pochvalu.

Kritika - umožňuje upozornit na nesprávný způsob provádění věcí a současně by měla být stimulem k nápravě. Kritika, i když oprávněná, pokud je podána špatně, mívá opačný účinek, než kritik zamýšlel.

- Výtka má být adresná, má probíhat mezi čtyřma očima, vytýkat je třeba konkrétní věci - je třeba zjistit skutečné důvody selhání

Nástroje motivování

Odměňování - účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.

- **Hmotné odměny** - *přímé (finanční)* - prémie, příplatky za přesčasy
 - *nepřímé (naturální)*- příplatky na pojištění, delší placená dovolená
- **Nehmotné odměny** - účast na rozhodovacích procesech, možnost odborného růstu, účast na prestižních projektech, pocit jistoty a bezpečí

Zdroje

- PLEVOVÁ, I; a kol. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- SVOBODNÍK, P. Management pro zdravotníky v kostce. Brno: NCO NZO, 2009. 125 s. ISBN 978-80-7013-498-6.
- [Management \(vszdrav.cz\)](http://vszdrav.cz)

A silhouette of a person wearing a cap and athletic gear, standing with hands on hips against a bright sunset background. The person is positioned on the right side of the frame, looking towards the left.

„Tělo vydrží téměř
všechno, to jen naši
mysl musíme
přesvědčovat.“