

MANAGEMENT

Pojem management:

1. skupina řídicích [pracovníků](#)
2. vědní disciplína
3. způsob řízení, kdy manažer nevykonává práci sám, ale prostřednictvím jiných lidí

Definice

- umění řídit
- umění dosahovat cílů organizace prostřednictvím jiných lidí
- proces šesti činností tak, aby zdroje byly využity a cíle splněny

Předpoklady manažera

- temperament a inteligence + 3 vrozené vlastnosti: potřeba řídit, potřeba moci, potřeba vcítit se do přání a potřeb druhých lidí
- získané vlastnosti a dovednosti: a) technické – u manažera 1. stupně
- b) osobní
- c) rozhodovací (koncepční) – u top manažera

TOP

STŘED

1. LINIE

Historický vývoj

1. etapa: vlastník + zaměstnanec + manager = 1 osoba
2. etapa: rozvoj [obchodu](#)

: (V+M) + Z + Z

3. etapa: V + M (vybrán ze zaměstnanců) + Z
4. etapa: V + M + Z = 1 osoba ...živnostník

Zájmy jednotlivých skupin

Vlastníků – dlouhodobá prosperita podniku, dobré jméno [firmy](#)

, návratnost investic, zvýšení obratu, spokojenost zam. i zákazníků, finanční samostatnost

Managerů – podobné, seberealizace dovedností a schopností, tantiéma (ohodnocení – představenstva a dozorčí rady)

Zaměstnanci – ohodnocení, soc. jistoty, mezipracovní vztahy, příjemné prac. prostředí, seberealizace, uplatnění získané kvalifikace

Styly řídicí práce

- závisí na: konkrétní situaci, osobě manažera, osobě podřízeného

[Obraz](#)

člověka

1. člověk racionálně ekonomický
2. sociální člověk

3. člověk se silnou potřebou seberealizace

4. komplexní člověk

Styly řízení

a) demokratický – manager se opírá a využívá znalostí a dovedností svých podřízených, bere v úvahu jejich připomínky, konečné rozhodnutí je na něm, součástí kontrola

b) autokratický – manager využívá formální autority, efektivní u potřeby rychlého rozhodnutí

c) liberální – udělej jak uznáš za vhodné, ale splň úkol, kontrola na konec; předpoklady: dostatečná kvalifikace pracovníků, silná motivace

d) byrokratický – řízení pomocí úředníků, kteří se opírají o písemné příkazy

Funkce manažera

1. plánování – od ní se ostatní odvíjejí

- soustavná uvědomělá činnost, při které manager stanovuje cíl a způsob jak ho má být dosaženo

- předpoklady: měřitelné (verifikovatelné) cíle, plánování nepřetržité a upřesňované

- rozlišujeme v tržní ekonomice (zespoda – na základě průzkumu trhu) a v centrálně řízené

- druhy: strategické (dlouhodobé, vychází se SWOT analýzy), taktické (na rok) a operativní (na kratší čas. úseky a na menší org. jednotky);

2. organizování – řídicí činnost, při které dochází k vymezení pravomoci a odpovědnosti a vzájemných vztahů na pracovišti

- organizační řád podniku – dokument obsahující nejdůležitější info o podniku

- organizační struktury podniku:

a) liniiová – na každém stupni je jeden odpovědný vedoucí; výhody: jednoduchost, jasné vymezení pravomocí; nevýhoda: není 100% kvalifikovanost vedoucího

b) funkční organizační str. – vyplývá z odbornosti; výhoda: příkazy jsou kvalifikované; nevýhoda: příkazy se často kříží

c) liniově štábní str. – využívá předností liniiové a funkční – jednoduchost a odbornost štáb – odborný útvar, který nemá příkazovací pravomoc

d) maticová organizační str. – rozšiřuje liniově štábní org. strukturu o další doplňkové útvary, ale ty mají příkazovací pravomoc na konkrétní účel; výhoda: pružnost řízení

e) divizní organizační str. – použití ve velkých podnicích; podnik je rozdělen na divize, která mají částečnou samostatnost (nerozhodují např. o rozdělení zisku...); divize nemá: právní

subjektivitu, vlastní účet u banky (pouze podúčet)

3. personální zabezpečení

4. rozhodování – v každém okamžiku musí manager rozhodovat

5. řízení – vedení: proces ovlivňování lidí, viz. styly řídicí práce

komunikace: přenos nebo výměna info (verbální, neverbální; ústní, písemná)

motivace: vnitřní proces utváření cílů člověka

stimulace: vnější podnět, který působí na člověka (nástroje: přímé, nepřímé – vychází z obrazu člověka)

6. kontrola – činnost nebo proces, při které se porovnává skutečnost s plánem

a) osobní kontrola

b) z hlášení a zpráv podřízených

c) pomocí info zvenčí (finanční úřad, banka...)

- postup při kontrole: 1. určení předmětu kontroly

2. získání info pro kontrolu

3. ověření správnosti info

4. závěr – kladný, záporný

- význam: ekonomický, psychologický

- druhy kontrol: a) přímá a nepřímá

b) celková a dílčí

c) vnější a vnitřní

d) předběžná, průběžná, následná

Cíle reklamy a reklamní [styly](#)

REKLAMNÍ PLÁN – cíle reklamy, rozpočet, rozhodnutí o tvorbě sdělení a volba reklam. média

Cíle reklamy

a) tvorba silné značky

b) zvýšení poptávky

c) posílení tržní a finanční pozice

d) zlepšování pověsti firmy – pozitivní image

e) [motivace](#)

vlastních pracovníků

f) rozšíření distribuční sítě

- tyto cíle souvisí s funkcemi:

a) informativní

b) přesvědčovací

c) připomínací

Obsah reklamního sdělení

a) informativní – klade důraz na fakta, založen na logickém přesvědčování zákazníka

- b) emotivní – sdělení se opírá především o psychologický apel (láska, strach, ...)
c) vyjadřující [image](#)

– pokouší se vyvolat žádoucí spojení mezi výrobkem a životním stylem, atraktivními osobnostmi atd.

Reklamní styly

- a) nálada a image – styl spojuje s výrobkem určitou náladu, image vyjadřuje pohodu, lásku, klid
b) fantazie – styl vytváří kolem výrobku nádech fantazie a romantiky
c) běžný život – ukazuje využití výrobku v běžném rodinném životě
d) hudební styl – je vyjádřen zpěvem písničky s chytlavou melodií a s textem týkajícím se výrobku
e) doporučující posudek – důvěryhodná osoba, mohou to být i obyčejní lidé, kteří se kladně vyjadřují o výrobku
f) odborný posudek – opět důvěryhodná osoba, tentokrát ovšem odborník v oboru pracující, kladně hodnotí vlastnosti výrobku
g) vědecký posudek – chce vyjádřit z vědeckého pohledu odlišnosti a výhody propagovaného výrobku
h) symbol osobnosti – propagace výrobku je spojována s určitou osobností, až již skutečným sportovcem, hercem nebo například postavičkou z kresleného

Reklamní média

1. televize
2. rozhlas
3. tisk
4. exteriérová média
5. internet

Základní filozofie koučinku je taková, která říká, že všichni lidé jsou v něčem dobří a pokud jsou motivováni, mohou dosáhnout všech svých vytyčených cílů.

HLAVNÍ OBLASTI KOUČINKU

BUSINESS KOUČINK
[ŽIVOTNÍ KOUČINK](#)
TÝMOVÝ KOUČINK

Máte pocit, že Vy anebo Vaši manažeri, potřebují individuální koučování v oblasti

Rozvoje	Nadřazení - podřazení
Snadněji dosahovat cílů	Zvládání emocí
Rozvoj a změna kariéry	Životní rovnováha
Organizace času	Kultivace dovedností
Nalezení priorit	Umění naslouchat druhým
Prožívat úspěch	Zvládání kritiky
Zvládání stresu	Rozvoj kreativity
Hledání alternativ	Oceňování sebe i druhých
Realizace změn	Práce - volný čas
Vlastní zdroje	Já - firma
Zvládání krize	Rodina - práce
Vedení týmu	Odpovědnost
Zvládání konfliktu	Změny postoju

O KOUČINKU

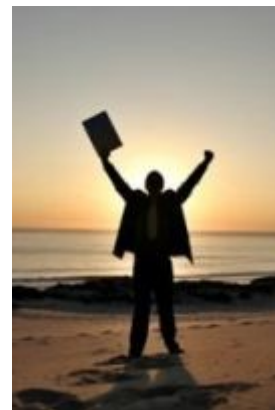
KOUČOVÁNÍ je založeno na strukturovaném rozhovoru s klientem, se systémem kladení specifických otázek, vyžadující konkrétní odpovědi, za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání.

KOUČINK využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby.

Cílem koučinku je usnadnit koučovanému práci, pomoci mu s řešením problémů a podpořit jeho úspěch.

KOUČINK se zaměřuje na budoucnost.

Metoda koučování spočívá v tom, že koučovaný si uvědomí rozsah svých schopností a limitů, aby je mohl snadněji překročit a zvýšit svoji efektivnost.



KOUČ MÁ ZA ÚKOL PROVÉST VÁS ZMĚNOU

- Změnou, kterou si přejete
- Změnou, které se obáváte
- Změnou, v které se potřebujete více orientovat
- Změnou, v které potřebujete více jistoty
- Změnou, kterou chcete uskutečnit co nejlépe

KOUČINK NENÍ

- Poradenství
- Psychoterapie
- Mentoring
- Koučovanému radit, navádět nebo ho ovlivňovat

PŘÍNOSY KOUČINKU

PRO MANAGEMENT

- › Vyšší produktivita
- › Lepší komunikace
- › Lepší pracovní vztahy na pracovišti
- › Lepší kvalita pracovního života
- › Lepší poznání
- › Lepší péče o zákazníky
- › Lepší řízení sebe a ostatních

PRO MANAGERA

- › Je schopen mnohem lépe řídit
- › Rozvíjet talenty
- › Dávat důvěru
- › Předávat odpovědnost
- › Lépe se zná
- › Má úspěch při řízení projektu se svým týmem
- › Má potřebnou motivaci, a autonomii pro uskutečnění změn požadovaných firmou

VÝSLEDKY U KOUČOVANÉHO

- Zkvalitnění vztahů
- Rozvoj osobního a profesního potencialu
- Zvyšování výkonnosti a osobní spokojenosti
- Zlepšení flexibility a adaptability vůči změnám
- Jedinečný přístup k mobilizaci a efektivnějšímu využití interních zdrojů koučovaného
- Koučovaný se učí efektivně používat sám sebe
- Více si sebe váží a lépe si rozumí
- Je schopen se rychleji a přesněji rozhodovat
- Umí lépe pracovat s časem a prioritami
- Dokáže se více soustředit na výsledky a dosahuje jich snadněji
- Jeho cíle jsou jednoznačnější a strukturovanější, ví přesně, co chce
- Lepší vnímání reality a zvýšení odpovědnosti

Marketing

a management

- vývoj obchodování
- vznik podnikání a fáze vývoje marketingu
- vývojové etapy managementu
- základní rady pro manažera

- vývoj obchodování:

1) Etapa: Rodová společnost - soběstačnost na úrovni životního minima.

- samo zásobitelství mělo svá omezení

- různé geografické oblasti jsou nestejně štědré, klimatické

podmínky jsou různě příznivé. Prokazuje se výhodnost dělby práce. Vzniká směnný obchod tzn. – část produkce která převyšuje množství nutné ke krytí osobní spotřeby jednotlivce. Je směňována za jiný produkt.

2) Etapa: Obchodník - zprostředkovává výměnu mezi větším počtem partnerů. S postupem času přestává obchodník objíždět jednotlivé producenty, neboť zjišťuje, že je výhodné přicházejí-li oni za ním. Vzniká nová funkce – KUPEC.

3) Etapa: Akumulace - zboží u kupce je výhodou i pro stranu kupujících, protože nabídka je pestřejší a zákazníkovi šetří čas i námahu spojenou s kontaktováním individuálních výrobců. Později vznikají jako všeobecný ekvivalent PENÍZE. Zjednodušují směnu. Kupec provádí řadu transakcí. Skladuje zboží, poskytuje úvěry a přepravuje zboží.

- Vznik podnikání a fáze vývoje marketingu:

4) Etapa: Vznik podnikání - výroba a distribuce zboží předem určeného [prodeje](#)

. Nástup marketingu kolem 19. stl. v USA a rozvíjí se koncem 20 stl. . Marketing prochází třemi vývojovými fázemi

A) Řešení problémů [firmy](#)

- konkurence je omezená mezi výrobky jsou malé rozdíly. Přednostně jsou řešeny problémy finanční, výrobní a problémy související s pracovní silou. Marketing se omezuje na otázky – ocenění, distribuce a jednoduchou propagaci.

B) Otevírání se zákazník. - sílí konkurence, nabídka převyšuje poptávku. Zboží se diferencuje, zákazník se vyznačuje větší vzdělaností a jeho kupní síla roste. Vyrůstá význam analýzy. Požadavky zákazníků, kvantifikace poptávky a vývoje nových výrobků a služeb. Větší důraz je kladen na odbornou přípravu zaměstnanců. Sílí reklamní a propagační činnost a zdokonaluje se systém distribuce a prodeje.

C) Komplexní marketing - 50. Léta 20. stl. – firma se snaží dát do souladu potřeby zákazníků se zájmy firmy a celé společnosti.

Marketing a jeho role ve společnosti

Pojem marketing je odvozen od anglického slova market, tj. trh. Marketing můžeme charakterizovat jako podnikatelskou metodu (nauku o trhu), která umožňuje podniku hledat odbytový trh pro své výkony, trh utvářet (tj. aktivně ovlivňovat) a systematicky o něj pečovat. Marketing je komplexní široce pojatý proces – zahrnuje mnoho činností počínaje:

- průzkumem potřeb zákazníků,
- aktivním ovlivňováním těchto potřeb (např. reklamou),
- poznáním konkurence,
- rozhodování o vývoji nových výrobků tyto potřeby uspokojujících,
- volba distribuční cesty výrobku k zákazníkovi atd.

A to vše se děje pod přísným bičem rentability a ziskovosti, kterou firma potřebuje dosáhnout, aby přežila v tvrdém konkurenčním boji. Marketing tedy zahrnuje:

- poznání
- předvídání
- ovlivňování a uspokojování potřeb zákazníka, a to efektivním a pro firmu výhodným způsobem.

Základem marketingu je poznání, že cíle podniku může být dosaženo jen tehdy, jsou-li poznány přání a potřeby kupujících. Tyto potřeby a přání musí pak podnik splnit lépe než konkurent. Od znalosti přání kupujících se pak odvíjejí všechny další činnosti podniku – vývoj nových výrobků (služeb) apod.

Cílem marketingu je zajistit podniku dlouhodobě odbyt jeho výrobků a služeb, a tím úspěšnost jeho činnosti založené na spokojenosti zákazníků. Přání a potřeby zákazníků zjišťuje podnik při výzkumu trhu. Výzkum trhu zahrnuje průzkum a analýzu trhu. Průzkum trhu a jeho analýza se zpravidla uskutečňují v trojúhelníku zákazník, konkurence, podnik.

Marketing není jen chytřejší způsob prodávání, není to prodej toho, co vyrobíme, ale poznáním toho, co máme vyrábět. Není to pouze odbyt výrobků a služeb, není to jen reklama. Ta je pouze jeho dílčí funkcí. Marketing je práce s trhem, je to podnikatelská filosofie, která vychází z potřeb zákazníka a snaží se tyto potřeby uspokojit a přeměnit ve specifickou poptávku. Je to systém podnikatelských aktivit, přístupů a metod, které prostupují prakticky každé podnikatelské rozhodnutí: o výrobku, výrobním programu, investičních a inovačních záměrech, nákupních, personálních i organizačních otázkách.

Základní podnikatelské koncepce

Marketingové aktivity podniku se provádí podle předem promyšleného plánu. Marketing má různou koncepci založenou na rozdílném přístupu. Existuje 5 různých koncepcí a přístupů k marketingu:

1) Výrobní koncepce – tato koncepce předpokládá, že spotřebitelé budou kupovat výrobky široce dostupné a levné = podnik se snaží zvýšit objem výroby a učinit výrobky a služby nejlevnější. Kořeny této teorie vznikly ve 20. letech 20. století.

2) Výrobová koncepce – důraz kladen na kvalitu a větší výkon výrobků. Spotřebitel si podle této koncepce koupí výrobek i za vyšší cenu. Tato koncepce může vést k tzv. marketingové krátkozrakosti tj. zahledění se do svého výrobku.

3) Prodejní koncepce – zaměřena na reklamu, propagaci, tato koncepce předpokládá, že spotřebitelé jsou při nakupování neteční a podnik je musí k nakupování přivést. Většinou se aplikuje v okamžiku, kdy má podnik nadbytečnou kapacitu a potřebuje prodat to, co vyrobí.

4) Marketingová koncepce – vychází z názoru, že nejdříve je třeba vidět potřeby a požadavky zákazníků a ty pak uspokojovat lépe než konkurence. Cílem je maximálně uspokojit potřeby zákazníka. 4 základní myšlenky:

a) soustředění se na trh – žádný podnik nemůže uspokojovat všechny potřeby, ale musí pečlivě definovat své cílové trhy, určit, pro kterého zákazníka bude vyrábět.

b) Orientace na zákazníka – je nejdůležitější myšlenkou marketingové koncepce. Cílem je uspokojení potřeb zákazníka, spokojený zákazník kupuje znovu, hovoří o výrobcích příznivě, propaguje podnik

c) Koordinace všech podnikatelských činností – činnost marketingu musí být koordinována uvnitř podniku, a také s ostatními odděleními

d) Zásada ziskovosti – cílem podniku není dosahovat zisku za každou cenu, ale dosahovat ho jako vedlejších produktů dobré práce

5) společenská koncepce – bere na zřetel spokojenost zákazníka v dlouhodobém časovém horizontu. Snaží se udržet rovnováhu mezi ziskem podniku, požadavkem na spokojenost zákazníka a veřejným zájmům. Říká se jí také lidská koncepce nebo-li sociální, nebo-li ekologická.

Zvolené marketingové koncepce vytváří rámec pro užití vhodné marketingové strategie, a to jak v podniku jako celku, nebo u jednotlivých výrobků a služeb.

Můžeme rozlišit následující marketingové strategie:

1) orientace na intenzivní růst – podnik se snaží o využití rezerv a latentních možností, které má ve své činnosti. Může např. více vynakládat do reklamy, aktivně pracovat s cenou, s formou různých rabatů, sezónních slev atd. Může také hledat nové trhy popř. skupiny zákazníků, zdokonalovat výrobky

2) orientace na integrační růst – (integrace= spojení) – jde o snahu zrealizovat těsnější spojení, existují následující formy:

a) zpětná integrace – spojení s dodavateli např. výroba látek + šití šatů

b) dopředná integrace – spojení s odběrateli např. šití šatů + prodej

c) horizontální integrace – spojení s jinými výrobci daného sortimentu

3) orientace na diversifikační růst – znamená to zařazování úplně nových výrobků do nabídky a poskytování nových služeb

Tyto strategie jsou v praxi často kombinovány.

Marketingové činnosti

Druhy marketingových činností:

- průzkum trhu

- průzkum poptávky

- průzkum požadavků zákazníka

- průzkum struktury trhu realizuje se před započítáním výroby
- průzkum zaměřený na konkurenci
- průzkum vstupních zdrojů

Další druhy:

- koordinace všech činností podniku např. přizpůsobení výroby požadavkům zákazníka
- přizpůsobení ceny
- stanovení neoptimálnějších distribučních cest a komunikace se zákazníkem tzn. reklama
- podpora prodeje
- publicita
- osobní prodej

Srovnání podnikatelských koncepcí:

Prodejní koncepce Marketingová koncepce

- 1) Důraz kladen na produkt 1) Důraz kladen na přání zákazníka
- 2) Nerozlišování zákazníků 2) Cílový trh
- 3) Podnik nejdříve vyrobí 3) Podnik nejdříve určí přání zákazníka a potom řeší, jak produkt vyrobí a distribuje
- 4) Management se orientuje na obrát 4) Management se orientuje na zisk
- 5) krátkodobé plánování zaměřené na prodej 5) Dlouhodobé plánování

Výrobní koncepce:

Činnost

Oblast řízení

Koncepce Trh

Výrobní koncepce:

Činnost Oblast řízení

Koncepce Trh

Marketingová koncepce

Prodejní koncepce

Význam marketingu

Marketing je uplatňován v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde je nadbytek zboží. Výroba, i když to tak nezní, nevytváří bohatství země. Bohatství země pochází až z [prodeje](#)

zboží. Není možné zvyšovat bohatství země bez zvyšování spotřeby.

Řada faktorů přispívá k růstu spotřeby a produkce. V konkurenčním boji o zákazníka se výrobci snaží o zvýšení kvality a užitečných vlastností výrobků své značky. Někdy to znamená změnu [obalu](#)

či jeho skutečné zdokonalení. Marketing rovněž napomáhá ke zvyšování kvality, podnikatelských rozhodnutí, a to může vést ke snížení pravděpodobnosti, vzniku chyb, ztrát, úpadku podniku, (masmédií), nezaměstnanost.

Pro většinu masmédií fungujících na komerčním základě jsou příjmy plynoucí z reklamy nutným předpokladem k přežití. Náklady na reklamu a propagaci pak mohou být nepřímo použity na výše uvedené účely.

Výše poptávky vyvolávána marketingovými činnostmi přináší obyvatelstvu vyšší zaměstnanost. Většina kupujících se obává, že při nákupu udělá chybu, zejména u zahraničního zboží či v technickém charakteru. Větší jistotu udává informovanost o výrobcích, možnostech výměny zboží, či zajištění kvalitního servisu. Je nepochybné, že v tržních ekonomikách hraje marketing nezastupitelnou úlohu. Ale není prostředkem jen ke zvyšování spotřeby, ale bývá prostředkem ke zvyšování kvality života prostřednictvím sociálního marketingu či jeho pronikání do neziskových oblastí.

Marketingový mix a prvky marketingového mixu

Základem marketingu je poznání trhu (výzkum trhu). Základní nástroj marketingu je tzv. marketingový mix. Je označován jako 4P (jednotlivé nástroje marketingu). Marketingový mix se skládá se 4 prvků:

- 1) product – výrobek
- 2) price – cena
- 3) promotion – komunikace
- 4) place – distribuce

ad 1) výrobek – může být produkt nebo služba, případně určitý nápad či myšlenka, má uspokojovat určité potřeby a přání zákazníka. Jestliže firma uvažuje s vývojem nového výrobku, musí mít představu:

- [jak se](#)

bude výrobek jmenovat

- jakou image by měl výrobek mít
- jaké by měl mít vlastnosti
- v jakých variantách by měl být výrobek nabízen
- jaké služby se v souvislosti s jeho prodejem budou poskytovat
- v jakém obalu a velikosti balení by měl být prodáván
- jaký bude asi životní cyklus výrobku atd.

Životní cyklus výrobků má 4 fáze:

1. zavedení výrobků na trh (malý objem výrobků v prodeji, cena musí být přijatelná)
2. fáze růstu – roste objem prodeje, výrobek je přijat na trhu
3. fáze zralosti – prodej roste jen mírně, konkurence nutí k snižování ceny = snížení zisku
4. fáze úpadku – prudký pokles prodeje, velmi nízká cena

ad 2) cena – vyjadřuje [hodnotu](#)

výrobku pro zákazníka. Stanovení ceny je velmi komplikovaným procesem, protože cena je výrazně ovlivňována ekonomickým prostředím, ale i vnitřní činností podniku a pohledem zákazníka na výrobek. Faktory působící na cenu:

- poptávka na trhu
- ceny konkurenčních výrobků
- fáze životního cyklu výrobků atd.

Metody stanovení ceny:

- 1) Nákladově orientovaná cena – cena vychází z nákladů a zisk (marže, obchodní rozpětí) se vypočte procentem k nákladům. Abychom správně stanovili cenu, musíme zohlednit nejen naši prodejní cenu, ale i obchodní přírážky na distribuční cestě k zákazníkovi.

- 2) Cena podle konkurence – je nejjednodušší způsob stanovení ceny. Cenu můžeme volit:
- vyšší než konkurence (především u značkového zboží) tzv. skimming
 - nižší než konkurence (podbízíme se zákazníkovi a počítáme s tím, že tím hodně zákazníků přesvědčíme a přes malý zisk na jednom výrobku dosáhneme velkého celkového zisku.
 - Stejná jako konkurence (spoléháme se na necenovou konkurenční výhodu, např. lepší reklamu atd.)
- 3) Cena podle hodnoty vnímané zákazníkem – tato cena je založena na přesvědčení zákazníka, že dané zboží mu přináší mimořádné uspokojení potřeb. Typické je využití této ceny u značkového zboží, exkluzivního zboží,

ad 3) komunikace – způsob jak upozornit na své výrobky, služby a jejich nejvýhodnější objemově největší prodej. Součástí komunikace jsou tyto prvky:

- reklama
- publicita
- osobní prodej
- podpora prodeje

ad 4) distribuce (cesty prodeje) – cílem je dostat výrobky, služby ke spotřebiteli ve stanovené době (v co nejkratší) a s co nejnižšími náklady. Distribuční cesty:

- přímá (výrobce zákazník)
- nepřímá (výrobce mezičlánek(velkoobchod, maloobchod) zákazník)

Prostředí marketingu

Ovlivnitelné

Vlivy vnitřní Vlivy vnější

Organizace a řízení Mikro-prostředí Makro-prostředí

Vybavenost Partneři Ekonomické

Finanční situace Zákazníci Demografické

Vnitřní konkurence Konkurence Přírodní

Technický rozvoj Veřejnost Technologické

Lidské zdroje Politické

Umístění podniku Kulturní

Image firmy

Málo ovlivnitelné

Vnější vlivy – mikro- prostředí

1) Konkurence

– konkurenční prostředí můžeme z části ovlivňovat chováním a aktivitou vlastního podniku. Různé typy konkurence např. zaměřené na agresivní reklamu, na snižování cen, intenzivní přímý prodej, osobní prodej atd. V konkurenčním prostředí musí podnik rychle reagovat na jeho podněty. Konkurence by neměla být posuzována pouze v souvislosti s podobnými produkty stejného druhu.

2) Partnerské firmy

Dodavatelé – podnikový marketing musí reagovat na vlivy působící ze strany dodavatelů (cena, kvalita, spolehlivost dodávky, podmínky spojené s dodávkami např. servis, dopravní

náklady, pružnost atd). Je třeba, aby podnik nebyl závislý pouze na jednom dodavateli, ale vybíral ty nejvýhodnější.

Zprostředkovatelé – osoby nebo firmy, které vyhledávají zákazníky a projednávají s nimi možnost prodeje zboží, které ale sami nenakupují. Za činnost dostávají provizi.

3) Zákazníci – jsou ti co nakupují, patří zde:

- spotřebitelé (jednotlivé osoby a domácnosti)
- obchodníci (jednotlivci nebo organizace), kteří nakupují za účelem prodeje
- výrobci (nakupují za účelem další výroby)
- stát (státní instituce a orgány)
- zahraniční zákazníci

4) Veřejnost – jsou to osoby a organizace, které mají bez obchodní vazby s podnikem nebo jeho trhem výrazný vliv na to jak bude veřejnost a zákazníci podnik hodnotit, může velmi výrazně přispět ke zvyšování nebo snížení poptávky po určitých výrobcích.

PUBLIC RELATIONS – je úsilí podniku vzbudit důvěru, součástí je tzv. HUMAN RELATION – jde o vnitřní vztahy podniku

Vnější vlivy – makro-prostředí

1) Přírodní – představuje základní potenciál pro podnikání např. umístění regionů, vzdálenost mezi zákazníkem a výrobcem, možnost napojení na mezinárodní aktivity, přírodní zdroje, suroviny atd.

2) Technologické prostředí – změny v této oblasti jsou dnes mimořádně rychlé a často skutečně převratné. Tradiční výrobci jsou ohrožováni novými firmami, které přicházejí s novými technologiemi. Každá nová technologie vytlačuje starou = tyto inovace mají výrazný vliv na neustálé změny spotřebních zvyklostí. Technologické vlivy mají však velmi rozdílné výsledky (penicilin x atomová bomba). Většina nových výzkumů má dvojitý účinek např. auto - úspora času x devastace životního prostředí.

3) Demografické prostředí – týká se demografických kategorií:

- velikost populace
- její rozmístění
- věková struktura
- ekonomická aktivita

Demografická struktura je základem pro vytváření spotřebních skupin tzv. segmentů, jejich velikost a rozmístění.

4) Ekonomické prostředí – se skládá z faktorů, které:

- a) ovlivňují možnosti podniku nabízet výrobky a služby
- b) ovlivňují možnosti zákazníků kupovat

Většina podniků vyvíjí svou aktivitu na regionální nebo národní úrovni.

5) Politicko-právní prostředí – zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací, které formulují určité požadavky ve formě zákonů, vyhlášek a předpisů. Těmito pravidly se snaží stát bránit celospolečenské zájmy a ochraňuje spotřebitele i výrobce. Zahrnuje např. předpisy cenové, měnové, finanční, mzdové, protimonopolní zákony atd. Součástí tohoto prostředí jsou i tzv. etické normy a požadavky.

6) Sociálně-kulturní prostředí

- sociální a kulturní úroveň společnosti se promítá do spotřebního a nákupního chování zákazníků, ovlivňují celkový charakter poptávky, postoj výrobků, reklamě atd. Chování člověka je ovlivňováno kulturou, vzděláním, náboženstvím, tradicí národa, rozsahem emancipace atd.

Vzdělávací politika

Vzdělávací politiku popisuje [kniha](#)

Sociální politika jako souhrn konkrétních činností a opatření, kterými zejména stát, ale i další subjekty ovlivňují celou vzdělávací oblast .

Hlavním úkolem vzdělávací politiky je zabezpečovat osobní rozvoj jedince, šíření kulturních [hodnot](#)

, podněcovat růst ekonomiky a zajišťovat přijatelnou úroveň zaměstnanosti.

Vzdělávací politika je souhrn legislativních opatření, hlavní principy jejího koncipování, metody praktického řízení, které se pak projevují v rozhodování o vzdělávacích institucích, v přístupu ke vzdělání, v obsazích a cílech vzdělávání, ve způsobech financování atd.

Vzdělávací politika působí na instituce školské, což jsou státní, soukromé a církevní školy, ale i na instituce mimoškolské (podnikové vzdělávání, výchova v rodině...)

Vzdělávací politika je úzce spojena se sociální politikou. Může být chápána jako součást sociální politiky. Jako její složka. Sociální politika a vzdělávací politika mají některé části společné.

Nejdůležitější úlohu ve vzdělávací politice sehraává stát (Stát ale není jediným faktorem, podílejícím se na vzdělávací politice), což [plyne](#)

částečně z faktu, že společenský užitek a prospěch, který vzdělaný jedinec přináší společnosti se vyplatí financovat ze státních zdrojů.

Vzdělání ovšem nepřináší užitek pouze společnosti, ale i jedinci samotnému.

Cíle vzdělávací politiky

Cílem vzdělávací politiky je zabezpečit rozvoj duchovní a znalostní kapacity populace a zajištění rozvoje morálně hodnotové orientace a to nejen z hlediska požadavků, kladených aktuálně, ale i z hlediska požadavků, o kterých se předpokládá, že budou kladeny na člověka v budoucnosti.

V nynějším světě se buduje společnost, založená na znalostech, z čehož vyplývá, že nejdůležitější sociální povinností vzdělávací politiky nejen u nás, ale i ve všech vyspělých zemích, je zajišťovat jedinci nástroje k tomu, aby se stal vzdělanou osobností a po celý život jí také zůstal.

takovouto ideální vzdělávací soustavu, která by tyto cíle bezezbytku uskutečňovala, se zřejmě ještě nedaří nikde realizovat.

Takováto ideální vzdělávací soustava by měla mít tyto hlavní rysy:

- Měla by poskytovat všeobecnou gramotnost.
- Vzdělávací systém by měl být otevřen všem a musí se orientovat nejen na získání znalostí, ale i na získání dovedností.

- Žáci a studenty všech věkových kategorií má motivovat k učení a má probouzet touhu po soustavném vzdělávání.
- Proces vzdělávání nesmí být ponechán na zodpovědnosti pouze škole, musí proniknout celou společností
- Vzdělávací soustavou nesmí být myšlena pouze soustava všech škol, musí zde být zahrnuty i další instituce všech dalších typů, jako například rodina, zájmové organizace, masmedia a jiné.

Základní principy vzdělávací politiky

Každá vzdělávací politika vychází ze základních principů. Mezi základní principy většiny současných vzdělávacích politik vyspělých států můžeme zařadit:

a) princip celoživotního vzdělávání: V naší společnosti rychle roste poptávka po vzdělání. Tato poptávka se stává stále rozmanitější, což souvisí s širokou a různorodou poptávkou po vzdělávání z hlediska délky vzdělávání, jeho forem, obsahu a úrovně, v rámci školské soustavy i mimo ni. Potřeba soustavného vzdělávání je opodstatněna také rychlým vývojem věd. Vědomosti rychle zastarávají, jsou nahrazovány jinými, novějšími, které jsou od pracovníků dále vyžadovány, což vyžaduje soustavné vzdělávání pomocí vzdělávacích a rekvalifikačních kursů. Ze vzdělávání se pak stává celoživotní proces.

b) princip rovných šancí v přístupu ke vzdělání: Už v chartě lidských práv je ukotveno právo na vzdělání a rovné šance v přístupu ke vzdělání. Chápeme je jako šanci na vzdělání dostupnou všem, kterou má pak jedinec využít v souladu se svými individuálními vlohami, intelektem, pílí a zájmy. Problémem je, jak toto právo zabezpečit. Snaží se o to vzdělávací politika svými opatřeními, jako jsou různé studijní podpory, půjčky, rozmanitost nabídky možností středoškolského a vysokoškolského studia, zvyšování počtu studijních míst na školách a podobně.

c) Princip individualizace a diferenciací ve vzdělání: Tento princip vychází z původního poslání školy, kterým má být individuální vzdělávání. Individuální vzdělávání je důležité z toho důvodu, že každý člověk je jiný, má jiné schopnosti, vlohy, jiný inteligenční potenciál a podobně. Proto nemůže vyhovovat všem žákům a studentům stejná forma ani metoda vzdělávání .

d) Princip internacionalizace ve vzdělávání: Což v podstatě znamená, že vzdělání chápeme jako nadnárodní. Vzdělání napomáhá soužití lidí různých národností, ras a náboženství. V rámci nadnárodního vzdělávání existují evropské vzdělávací instituce, výměnné programy, studijní cesty a podobně.

Kromě uvedených základních principů se snaží vzdělávací politika prosadit i další principy, jako například odstoupení od encyklopedičnosti, nebo snaha o všeobecnou a všestrannou vzdělanost.

Aktuální problémy vzdělávací politiky v České republice

Naše školství bylo poznamenáno po roce 1989 minulým politickým režimem. Je poškozeno ale i tím, že je stále poznamenáno školským [modelem](#)

z devatenáctého století, který kladl velký důraz na disciplínu, kázeň a autoritářství. Zároveň částečně přehlížel individualitu člověka. Ke změně vzdělávací politiky naše republika přistoupila takovým způsobem, že reforma je pojmána jako dlouhodobý, spojitý proces. Má směřovat k otevřenému a pružnému vzdělávacího systému. Mělo by se dospět k omezení určitého kvantifikačního(množstevního) pojetí vzdělání, přechod od encyklopedičnosti k hlubšímu všeobecnému vzdělání. Je kladen důraz na prodloužení povinné školní docházky pro všechny žáky až do patnácti let. U středních škol byla zdůrazněna potřeba širšího odborného profilu. Celá koncepce reformy vzdělávací politiky se v České republice teprve vytváří a rozvíjí.

Alternativní školství

Vzdělávací politika jak už jsem uvedla nezahrnuje pouze klasickou školskou soustavu, ale do vzdělávacího systému v České republice patří i jiné formy vzdělávání . Mezi nimi i alternativní školství. Alternativními školami se rozumí školy, které nejsou zřizovány státem, avšak fungují souběžně se školami státními a plazí se v nich školné. U nás byla tato myšlenka alternativního školství po druhé světové válce zavržena jako ideologicky škodlivá. Po roce 1989 se však alternativní školy staly znovu skutečností a úspěšně se rozvíjí. Pro alternativní školy je typické uplatňování netradičních forem, metod a obsahů ve výuce. Jsou často spojovány s vyšší úrovní poskytovaného vzdělání. Jsou předpokladem vzniku pluralitního školství. Objevují se však i lidé, kteří s alternativními školami nesouhlasí, vnímají ho tak, že přináší do společnosti prvky nespravedlnosti, protože je na ně znemožněn přístup sociálně slabším jedincům.

Úspěšný manager:

Být dobrým vedoucím

pracovníkem neznamena být jen dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí umět chápat druhé a vést je. Musí dávat svou aktivitou a zápalom pro věc příklad ostatním, kteří nemohou dělat nic jiného, než jej následovat.

Rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci lze rozdělit na:

- fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk,
- schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti, atd.,
- rysy osobnosti: konzervativismus, introverze-extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, interpersonální citlivost a emocionální kontrola.

Rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních, lze shrnout na:

- sebeřízení (včetně ambicí, energie, vytrvalosti),
- silné přání vést,
- čest a vnitřní integrita,
- sebedůvěra (včetně emocionální stability),
- kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství informací),
- znalost oboru.

K dalším rysům úspěšných vedoucích lze přidat: inteligenci, dominanci, sebedůvěru, úroveň [energie](#)

a aktivity, znalosti týkající se úkolu.

Jako jednu z nejdůležitějších vlastností u [vedoucího](#) pracovníka(zejména u personalisty) vidím určitý lidský rozměr. Schopnost vážit si ostatních, mít rád své zaměstnance.

A dále samozřejmě charisma. Něco co se nedá naučit. Být přirozenou vůdčí osobností. Asi každý zná ze svého okolí “přeucené introverty”. Dělají, co se dočetli v “rozjásaných” učebnicích zejména americké provenience, ale stále to není ono. Takoví lidé dle mého nemohou být dobrými vedoucími pracovníky.

Nutností u vedoucího pracovníka je rovněž jistá emocionální stabilita. Výše uvedené vlastnosti řada autorů opomíjí a troufám si říci, že je to chyba. Až za ně bych zařadil běžně uváděné vlastnosti manažera jako jsou například:

- sebeřízení (včetně ambicí, energie, vytrvalosti),
- silné přání vést,
- čest a vnitřní integrita,
- sebedůvěra (včetně emocionální stability),
- kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství),
- znalost oboru.

Tradičně jsou uváděny tři hlavní styly vedení [pracovníků](#)

:

1) Autoritativní

Moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, [komunikace](#) je jednosměrná, shora dolů. [Výhodou](#) je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně se potlačuje individuální [motivace](#)

a iniciativa.

2) Demokratický

Vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou

odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je obousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

3) Laissez-faire (volný průběh)

Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, na druhé straně se však může objevit bezcílné tápání ve chvíli, kdy je potřeba vedoucího.

Ze srovnání uvedených stylů se zdá jako jednoznačně nejlepší demokratický styl vedení, kterému se navíc lze naučit. Později se však ukázalo, že každý z uvedených stylů může mít za určitých podmínek a v určité situaci své výhody i nevýhody.

Zaměstnanecké výhody se stávají prostředkem boje o pracovní sílu, patří do rejstříku personálních nástrojů. Firma se snaží mít atraktivní nabídku. Tím posiluje u žádaných [pracovníků](#) mentalitu nárokovaní bez ohledu na skutečný přínos k výsledkům organizace.

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by pracovník musel jinak platit. Firma je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité [hodnoty](#). Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jde například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný [nákup](#)

produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, podnikové penzijní připojištění aj.

Zaměstnanecké výhody ve firmě mají několik typických rysů:

- nebývají závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se často zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý

pracovník nepociťuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- jsou zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze dát jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Odměna je tím nejlepším stimulem. A nejen odměna hmotná, také odměny ve formě uznání, pochvaly, povzbuzení. Na blogu Zrcadlo (vyhledávání v článcích najdete dole) se budu věnovat jak přístupům klasickým, tak i těm neobvyklejším. Odměňování je systém přímých a nepřímých, finančních a nefinančních odměn zaměstnancům, dávaných na základě [hodnoty](#) jejich práce, osobního přispění a výkonu.

Z definice jsou patrné hlavní kategorie struktury odměny:

- Přímá finanční odměna: to je základní [plat](#) vázaný na funkci, „vstup“ (potenciál), výkon a pracovní chování, tedy [mzdu](#) (základní a variabilní).
- Nepřímá finanční odměna: tím se rozumí zaměstnanecké výhody.
- Nefinanční odměňování: je v penězích obtížně vyjádřitelná (pochvala, stáž, studijní [dovolená](#), dopis generálního ředitele, kladná publicita ve firemním časopise apod.).

Základní otázky u volby systému odměňování jsou tyto:

- Jací jsou naši zaměstnanci, co je motivuje?
- Bude se organizace a řízení (a tedy i systém odměňování) orientovat na jednotlivce, nebo na skupiny?
- Bude se systém odměňování využívat jako podnět pro stimulování

žádoucího chování pracovníků, nebo jako ocenění efektivního pracovního chování?

- Budou se zaměstnanci (nebo skupiny zaměstnanců) podílet na dosažených ekonomických cílech (např. na zisku nebo úspoře nákladů)?

- Jakou roli bude hrát v systému odměňování nehmotná stimulace?

Po zodpovězení těchto otázek je třeba se zorientovat v základních přístupech k odměňování pracovníků.

Výzkumy, které Elton Mayo prováděl mezi [lety](#) 1927 až 1932 ve [firmě](#)

Western Electric v Chicagu u kolektivu žen, prokázaly důležitost mezilidských vztahů na pracovišti.

Mayo měnil pracovní prostředí, režim a ostatní podmínky práce. A došel k závěru, že tyto faktory prostředí a ekonomické faktory nejsou pro výši pracovního výkonu určující (ženy [pracovaly](#) za horších podmínek lépe). Jeho nálezy nekorespondovaly s Taylorovou teorií, ten se snažil motivovat [pracovníky](#)

pouze hmotně.

Na základě výsledků experimentů se Mayo snažil dát zaměstnancům více svobody a vytvořit dobrou sociální atmosféru. Objevil, že pracoviště je sociální prostředí a sociální faktory jsou více motivující než faktory ekonomické. Když ženy vydělil od ostatních pracovníků, zvýšilo to jejich sebeúctu, když mohly mít přátelský vztah s vedoucím, cítily se šťastnější v práci. Zabezpečil si jejich spolupráci a loajalitu, to vysvětlilo zvýšení produktivity.

Dokázal, že zaměstnanci pracovali lépe, když měli dobré vztahy s vedením, když vedení zacházelo se zaměstnanci s respektem a když dostali zaměstnanci možnost spolurozhodování. Za velmi důležité pokládal uznání v rámci pracovní skupiny. V rámci pracovní skupiny se ustavují jisté normy pracovního výkonu, jejichž dodržování se promítá do výše sociální pozice jedince ve skupině. Ke zvýšení výkonu nevedou enviromentální faktory (zkoumal také např. vliv osvětlení), ale mezilidské vztahy.

Elton Mayo je pokládán za zakladatele teorie human relations (lidských vztahů).

Management – komunikace, kontrola, profil manažera

Funkce komunikačního procesu, co ho může ovlivnit, role a forma komunikace, komunikační kanál

Komunikace je základní manažerská funkce a spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení. Probíhá tehdy, když druhý člověk pochopí zprávu tak, jak byla myšlena.

Komunikační proces:

SDĚLOVATEL ---> SDĚLENÍ ---> MÉDIUM ---> PŘÍJEMCE

<----- ZPĚTNÁ VAZBA ----->

Odesílatel vysílá informaci pomocí komunikačního kanálu - musí ho vhodně formulovat a vybrat vhodný komunikační prostředek. Součástí komunikace je zpětná vazba (feedback).

Průběh komunikace mohou ovlivnit komunikační šumy:

- nedostatky na straně sdělovatele – neurovnání myšlenek před sdělením, nepřesné vyjadřování, příliš rozsáhlé prezentování informací, řazení řady myšlenek které spolu vzájemně nesouvisejí
- nedostatky na straně příjemce – nesoustředění při příjmu, soustředění se na detail místo na podstatu, soustředění se na odpověď již po vyslechnutí počátku informace

Vnitřní a vnější komunikační systémy, jejich význam pro firmu a její řízení

Komunikaci podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní komunikace:

slouží především pro zajištění komunikačních procesů uvnitř podniku, základní formy jsou:

- ústní komunikace – rychlá, okamžitá zpětná vazba, může využívat neverbální komunikace (výraz obličeje, pohyby rukou, kontakt očí, apod..), lidský hlas dodává slovům smysl a zabarvení
- písemná komunikace – má větší oficiální váhu, co a jak má být vykonáno např. nařízení, opatření, úkoly, směrnice, zpětná vazba – co a jak bylo vykonáno např. evidence výroby, reklamaci zápis

Z hlediska formálnosti lze vnitřní komunikaci rozdělit na oficiální a neformální.

Formální komunikace může probíhat různými směry:

- Komunikace směrem dolů – direktiva zajišťující realizaci příkazů
- Komunikace směrem nahoru – sdělení o stavu plnění úkolů, o problémech, výkonech
- Horizontální komunikace – probíhá v podniku mezi útvary na stejné úrovni
- Diagonální komunikace – probíhá mezi různými místy v podniku

Neformální komunikační kanály představují neoficiální sdělení probíhající na bázi náhodných osobních kontaktů. Čím méně management poskytuje oficiálních informací, tím více se rozrůstají domněnky, pověsti, narážky ...

Vnější komunikace:

Vnější komunikace zajišťuje propojení podniku s okolím – úřady, okolní firmy. Probíhá prostřednictvím poštovní nebo elektronické komunikace (fax., tel., PC, rozhlas, TV).

Význam komunikací pro fungování podniku:

Lze shrnout do následujících bodů:

- základní proces života organizačních struktur
- žádoucí je pouze efektivní komunikace
- kvalita a rychlost komunikace je důležitá pro správná rozhodování managerů
- pro činnost manažera je důležitá dobře fungující vertikální i horizontální komunikace
- spolehlivá výměna informací může napomáhat k realizaci produkce na domácím i zahraničním trhu
- pro zvládnutí současných komunikačních požadavků je nezbytné využití výpočetní techniky a datových sítí

Kontrola – význam, fáze kontrolního procesu, účel kontroly

Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že se vývoj řízené reality vyvíjí žádoucím směrem. Kontrola nemá význam, pokud chybí kritérium určující žádoucí stav (cíl, norma). Podstatou kontroly je kritické posouzení reality, na jehož základě jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. Účelem je informovanost řídicích článků o stavu reality (zpětná vazba), má ale především preventivní vliv.

Fáze kontrolního procesu:

1. získávání a výběr informací pro kontrolu
2. ověřování správnosti získaných informací
3. hodnocení kontrolovaných procesů
4. závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt
5. zpětná kontrola (kontrola kontroly)

Co dělají manažeři ??

Činnost managerů z hlediska kontrolních procesů lze rozdělit do dvou skupin:

- kontrolní procesy vlastníků podniku a vrcholového - kontrolují podnik zvláště z hlediska hospodaření, výnosu kapitálu, likvidity a podobných agregovaných ukazatelů. Top management využívá více nepřímou kontrolu.
- kontrolní procesy středního a nižšího managementu jsou především operativního charakteru, na střední úrovni se zaměřuje např. na technický rozvoj, kontrolu odbytu, nákupu, marketingu, na nižší úrovni se zaměřuje na kontrolu plnění úkolů

Rozdělení managerů podle úrovně řízení a charakteristika jednotlivých úrovní

1. manažeři první linie – vedoucí dílen, mistři ... postavením jsou tito pracovníci jen stupeň nad výkonnými pracovníky
2. střední manažeři – manažeři závodů, vedoucí útvarů ...
3. top manažeři – koordinují celé podniky, vytvářejí hospodářskou politiku celých organizačních jednotek

Formální a neformální autorita managera

Formální autorita managera je daná jeho zastávanou funkcí, postavením v řídicí hierarchii i názvem funkce – ředitel, vedoucí. Podmínky pro vznik přirozené autority jsou:

- odborná kvalifikace
- pracovní morálka (stejná nebo vyšší než u podřízených)
- důslednost
- morální vlastnosti (poctivost, nedává sliby které nemůže splnit, nevyvléká se ze zodpovědnosti)
- partnerský vztah k podřízeným (zájem o práci a problémy podřízených, oceňování nápadů podřízených)

Od managera se očekává schopnost být vůdčí osobou (leader, leadership)

Obecné zásady práce managera

Manager musí mít a dodržovat následující zásady:

- Jasně cíle – co děláme, jak děláme
- Orientace na priority – určovat vhodné načasování a postup řešení úkolů
- Preferovat prevenci – raději předcházet nedostatkům, než je později napravovat
- Omezit plýtvání časem – vytvořit směrnice na rutinní činnosti, zajistit si dostatek času na složité úkoly vyžadující plné soustředění, omezit přemíru porad a jejich zdoluhavé průběhy, používat plánovací diáře
- Respektovat "hlas zákazníka" – usilovat o celkovou spokojenost zákazníků, garantovat dodávky bez vad, nedostatků a odchylek

Styly řídicí práce – charakteristika, co ovlivňuje jejich použití

Styl řídicí práce se může lišit v závislosti na okamžité situaci (jiný např. při havárii, jiný za normální situace), postojích podřízených (ochota respektovat řídicí záměry), osobních vlastnostech managera (tolerantnost, důvěra, puntičkářství)

Základní styly:

- Byrokratický – vedoucí pracovník se opírá o směrnice a nařízení "shora", sleduje jak byli dodrženy
- Autoritativní – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, v jednání strohý formální postup
- Partnerský – spolupráce s podřízenými, přirozená autorita, má podobu delegačního řízení (dlouhodobější úkoly, přenesení pravomocí a odpovědnosti)
- Liberální – vedoucí činnost podřízených řídí jen minimálně, nekritizuje, neuděluje sankce

Jako nejpřijatelnější se jeví partnerský styl řízení