

Manažerské funkce
Vize
Operacionalizace vize

Řízení institucí výchovy, vzdělávání
a veřejné správy

Vrcholové vedení firem

- Do začátkem 20. století vedli podniky jednotlivci, majiteli; podnikatelská osobnost - úspěch firmy I na ni přímo závislý (Henry Ford, Tomáše a Jana Baťovi a další. Tyto osobnosti řídily podnik často značně autokraticky.
- Po 1 SV při rozběhu firmy - firma funkční, je lepší role vlastníka a manažera rozdělit
- vlastníci - rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace (především hodnocení ekonomických ukazatelů) apod.;
- manažeři - mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd.;
- zaměstnanci - realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení.
- **Valná hromada akcionářů**
 - majitelé (i tisíce majitelů), schází se 1 ročně. Rozhodují o zásadních strategických problémech, rozhodují o stanovách, o základním kapitálu, o dělení zisku a rozdělení dividend.
- **Dozorčí rada**
 - rada ředitelů nebo správní rada, většinou má 5-11 členů. Většinou zasedá 1x měsíčně, zasedají v ní akcionáři, věřitelé, banky, dodavatelé, odběratelé, zástupci státu.
Tato rada řeší otázky: finanční, výrobní, obchodní.
- **Představenstvo**
 - výkonný výbor, tzv. výkonný top management, nejvyšší řídicí orgán v čele s generálním ředitelem. Management většinou to nejsou akcionáři. Zabývá se hospodářskou politikou a aktuálními provozními problémy.

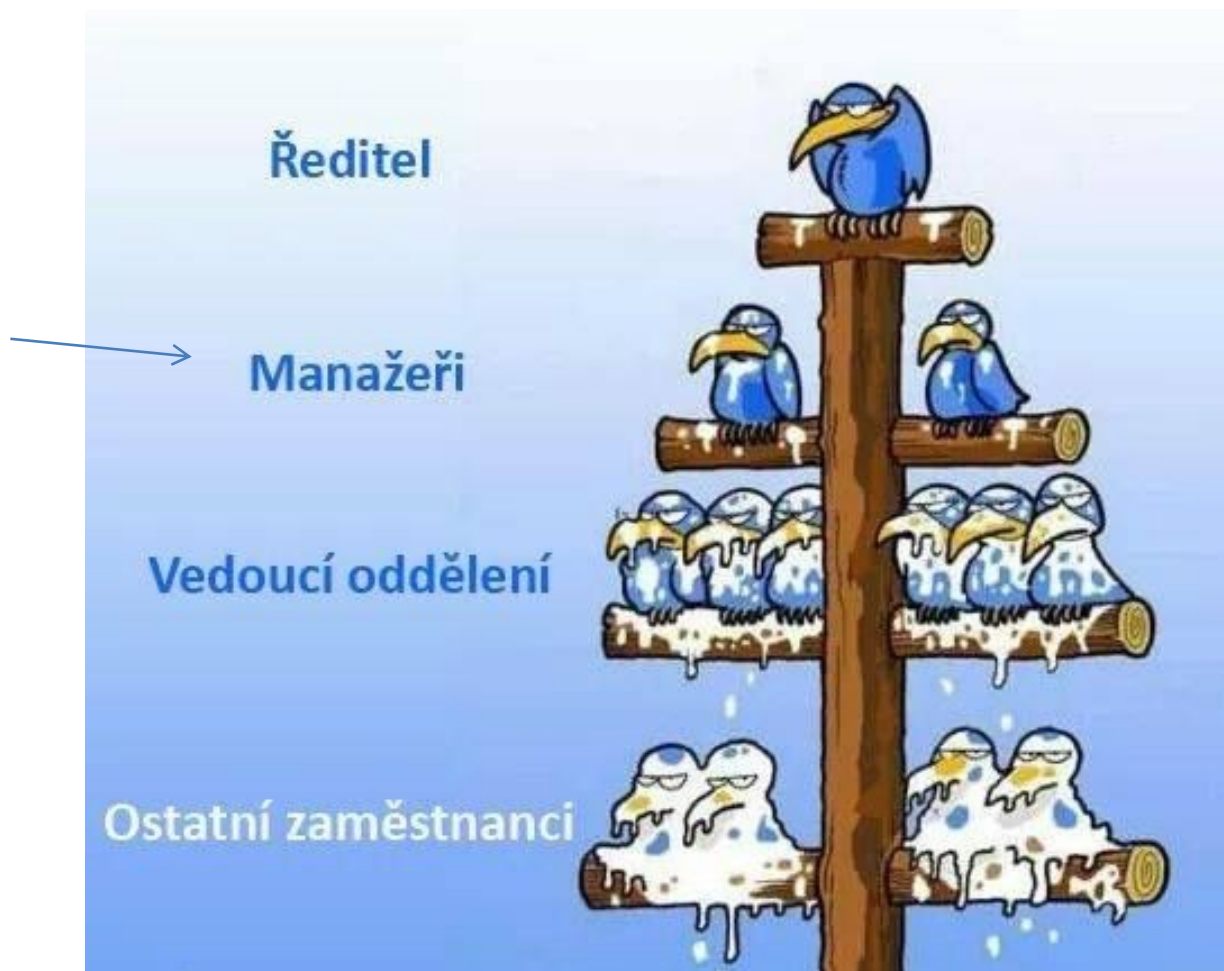
Management

- Původně americký výraz – management, v současnosti má mezinárodní platnost.
- Český jazyk – řízení
- Různé definice, např.
 - proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů
 - řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.
- Management má 3 významové roviny
 - a) chápán jako proces řízení
 - b) řídící pracovníci
 - c) soubor poznatků o řízení skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.
- Management zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností (výrobní, personální, marketingové, apod.).
- **Základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.**
- Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce.
- **Řízení = mít pod svým vedením, ovládat, spravovat, regulovat, usměrňovat. Souhrnný pojem - sada dovedností, technik, metod a principů pomocí kterých se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí a to tak, aby bylo dosaženo určených cílů organizace.**

Management

- manažerské funkce
- manažeři
- vědní obor
- studijní obor

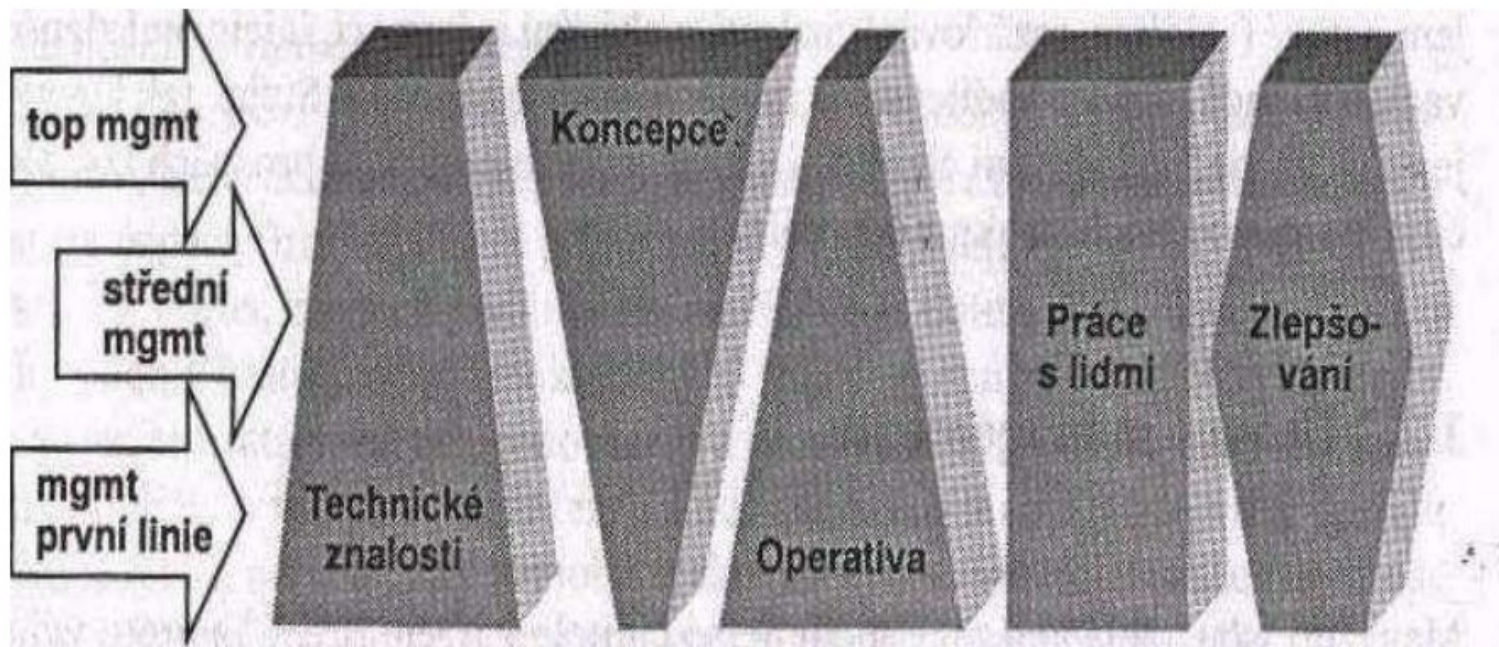
Základní úrovně managementu



Základní úrovně managementu

- **Vrcholoví, top manažeři** – vytváří strategické koncepce vývoje organizace, monitorují a jednají se zákazníky a společnostmi jako celkem, jsou odpovědní vlastníkům
- **Střední manažeři** – především práce s lidmi. úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a dohlížet na jejich plnění.
- **Linioví manažeři (manažeři první linie)** – operativní řídicí pracovníci, úkol řídit výkonné pracovníky, dohlížení na výkon

Úrovně managementu



Manažer

- dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím lidských zdrojů
- hlavní úkoly v organizaci:
 - definuje cíle organizace a jejích částí
 - řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace
 - pracuje s rizikem
 - odpovídá za výsledky řízené části organizace
 - vytváří organizační strukturu organizace
 - pracuje s lidmi a prostřednictvím lidí
- musí být obdařen přirozenou autoritou a mít manažerské dovednosti

Pozn. :Je to dost nevděčná pracovní pozice, protože manažer se často stává „blbcem“ v očích podřízených i nadřízených. Někdy právem, jindy ne.

Manažerské „4E“

- **účelnost** (effectiveness) – znamená dělat správné věci, správně vytyčovat cíle, správně definovat priority, správně se rozhodovat
- **účinnost** (efficiency) – znamená dělat věci správně, řešit úkoly a problémy v souladu s aktuálními znalostmi daného oboru (finance, lidské zdroje, organizační struktura atd.)
- **hospodárnost** (economy) – dělat věci s minimálními náklady
- **odpovědnost** (equity) – dělat správné věci v souladu s právem, sem patří sociální odpovědnost, sociální citlivost, dodržování ekologických a morálních norem

Z deníku manažera:

**Středa. Zase nešel počítač. Zavola
jsem ajtíka. Přišel, sedl k PC, třikrát
se na židli otočil dokola, sehnul se,
nakopl to, počítač běží. Je to šaman..**

Z deníku ajtíka:

**Středa. Zase volal manažer, že mu
nejde počítač. Přišel jsem, sedl si,
zjistil jsem že má šňůru vytaženou
ze zdroje a třikrát omotanou kolem
židle.**

**Tak jsem se třikrát otočil na židli,
sehnul se, šňůru zapojil, nakopl to,
počítač běží. Je to kretén.**



Manažerská gramotnost

části procesu řízení

- znalosti a vzdělání uplatněné v praxi
- **Plánovat** - výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných nebo zadaných úkolů
- **Organizovat** - koordinování lidí a jejich práce
- **Řídit lidi** - rozdělování práce, přidělování a kontrolování úkolů, a vytváření dobré pracovní atmosféry na pracovišti
- **Vést lidi** - motivovat, inspirovat, koučovat
- **Komunikovat** - v mluveném i psaném projevu
- **Kontrolovat** - zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu
- **Vyjednávat** - schopnost úspěšně vyjednávat v obchodním smyslu nebo při jednání s lidmi
- **Rozhodovat** - podklady pro rozhodování
- **Řešit problémy**- postupy při řešení problémů, psychická odolnost při jejich řešení
- **Lidé se neřídí, ale vedou**

Plánování

- plány z hlediska funkce: strategické, taktické, operativní
- z hlediska času: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
- dvě základní otázky:
 - 1. čeho chceme dosáhnout**
 - 2. jak toho chceme dosáhnout**

Strategický plán – limita, ke které se v čase subjekt (objekt) přibližuje, často „nenaplnitelnost“

Vize

- vidina, zjevení, představa
- vidění do budoucnosti (např. rozvoj školy, pracoviště)
- vizionář = snílek, blouznivec
- vizionář = prognostik
- *„Nejvíc k pláči je ten, kdo má zrak, ale nemá vizi.“* Hellen Kellerová
americká spisovatelka, aktivistka a lektorka. Před druhým rokem věku ztratila zrak i sluch. Jako první hluchoslepý člověk dokončila studium na Harvardově univerzitě.
- *„Tolik lidí – včetně profesionálních vědců – mi dnes připomíná někoho, kdo sice viděl tisíce stromů, ale nikdy nespatriil žádný les.“* A. Einstein
- okultismus, ezoterismus, náboženství atd.,



Rozhodování

- Hodnocení variant řešení podle určitých hledisek (kritérií), jejich vzájemné porovnávání a výběr optimální varianty a hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí. Zakončena výběrem optimální varianty.
- Každé rozhodování má dva velmi důležité aspekty:
 - rychlost
 - správnost

Řízení

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- orientace a adaptace přijatých pracovníků
- personální marketing a ovlivňování zaměstnavatelské pověsti; motivace pracovního jednán
- hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- rozmísťování pracovníků
- péče o pracovníky a pracovní vztahy

Kontrola

- srovnání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky
- zjištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů
- zpětná vazba reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijmutí konkrétních závěrů

Druhy kontroly podle různých kritérií, účelů, hledisek:

- funkce (roční, dílčí)
- doby trvání
 - a) pravidelná (roční inventarizace)
 - b) nepravidelná (předávací inventura)
 - c) nepřetržitá
- časové hledisko: kontrola preventivní, průběžná a následná
- z hlediska systému a jeho okolí na vnitřní a vnější (provádí nadřízené orgány, finanční úřad atd.)
- místo kontroly
 - a) přímá (na místě samém, např. inventura, inspekce)
 - b) nepřímá (ze statistických výkazů, z účetních výkazů atd.)

Operacionalizace vize

- **hierarchicky uspořádaná soustavy dílčích úkolů**
- **„kaskádování“ cílů** (analogie problémovému stromu)
- obvykle se postupuje od obecného ke konkrétnímu
- struktura logframe (logický rámec):

Proč?

Cíl

Co?

Výstupy

Jak?

Aktivity

Logický rámec - logická rámcová matice – tabulka logických vazeb; vertikální a horizontální linie

Analýza potřeb

- Potřeby cílové skupiny jsou v čase proměnné
- Umožňuje včas identifikovat změnu a připravit se na ni
- Způsob provedení – běžně užívané: sociologický výzkum (kvalitativní – rozhovory) a kvantitativní charakter - dotazníky)
- Smysluplné je provádět analýzu potřeb opakovaně po uplynutí delší doby

Manažeři - kybernetická kriminalita

- CEO fraud
- vylákání peněz podvodnými emaily

Zdroje

- BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s
- BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management.
- ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu.
- ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management.