



Management

Ing. Miluše Bartoňková, Ph.D.

Mezi STIMULEM a ODEZVOU na něj existuje určitý prostor; v tom, jak tento prostor využijeme, leží klíč k našemu štěstí.



Použitá literatura

ARMSTRONG, M.: **How to be an even better manager**. Kogan Page, London, 1994, ISBN 0-7494-1383-2

BARKER, S., COLE, R.: **Projektový management pro praxi**. Grada Publishing, Praha, 2009

COLEMAN, R., BARRIE, G.: **525 způsobů jak se stát lepším manažerem**. Management Press, Praha, 1994, ISBN 80-85603-68-3

DENNY, R.: **Succeed for yourself**. Kogan Page, London, 1997, ISBN 0 7494 2132 0

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol.: **Projektový management podle IPMA**. Grada Publishing, Praha, 2009

DONNELLY, J., JR., GIBSON, J., IVANCEVICH, J.: **Management**. Grada, Praha, 1997, ISBN 80-7169-422-3

DRLÍKOVÁ, M.: **Zdravotnický management**. JČU, České Budějovice, 2007

DRUCKER, P.: **Cestou k zítřku**. Management Press, Praha, 1993, ISBN 80-85603-28-4

DRUCKER, P.: **Efektivní vedoucí**. Management Press, Praha, 1992

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.: **Vzdělávání a rozvoj manažerů**. Grada Publishing, Praha, 1996

THOR, C. G.: **The Measures of Success – creating a high performing organization**. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, ISBN 0-471-13180-6

TOŠNAROVÁ, H., NĚMCOVÁ, J., KUNC, F.: **Management**. Text pro posluchače zdravotnických oborů. VŠZ, Praha, 2014, ISBN 978-80-905728-6-7

VEBER, J.: **Management – základy, prosperita, globalizace**. Management Press, Praha, 2007, ISBN 978-80-7261-029-7

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: **Management – teorie a praxe pro 90. léta**. Management Press, Praha, 1996, ISBN 80-85943-19-0

Použitá literatura

DVOŘÁK, J., DVOŘÁK, I., ZÍKA, J., SCHMIDT, V.: **Vademecum úspěšného manažera**. Management Press, Praha, 1994, ISBN 80-85603-36-5

EVANS, D.: **Supervisory Management – Principles and Practice**. Cassell, London, 1995, ISBN 0-304-33129-5

HELLER, R., HINDLE, T.: **Essential Manager's Manual**. Dorling Kindersley Limited, London, 1998, ISBN 0 7513 0400X

KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: **Management**, Praha, Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7

NĚMEC, V.: **Projektový management**. Grada Publishing, Praha, 2002

PAYNE, J., PAYNEOVÁ, S.: **Repetitorium manažerských dovedností**. Management Press, Praha, 1998, ISBN 80-85943-76-X

PEDLAR, M., BURGOYNE, J., BOYDELL, T.: **A Manager's Guide to Self-Development**. McGraw-Hill, Maidenhead, 1986

PRESTON, P., ZIMMNER, T.: **Management for Supervisors**. Prentice-Hall, New York, 1983, ISBN 0-13-549725-6

SCHWALBE, B., SCHWALBE, H.: **Osobnost, kariéra, úspěch – Rádce úspěšného manažera**. Grada Publishing, Praha, 1995, ISBN 80-7169-117-8

STÝBLO, J.: **Personální management**. Grada, a.s., Praha, 1993, ISBN 80-85424-92-4

STÝBLO, J.: **Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy**. Grada Publishing, Praha, 1998, ISBN 80-7169-616-1

SVOZILOVÁ, A.: **Projektový management**. Grada Publishing, Praha, 2006

TEPPER, B.: **Manažerské znalosti a dovednosti**. Grada Publishing, Praha, 1996, ISBN 80-7169-347-2



Definice managementu a manažera

- **Management** je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.
- Budeme-li chtít původem anglické slovo management vystihnout českým termínem, můžeme použít slovo **vedení nebo řízení**, a to ve smyslu vedení a řízení firmy a jejích činností.



Definice managementu a manažera

- Řízení (management) znamená „**rozhodnout, co dělat, a uskutečnit prostřednictvím lidí**“.
- Obecně řečeno, management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění společných cílů.
- Management je často popisován jako: „**dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí**“.
- Tyto definice zdůrazňují, že lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem, které manažeři mají k dispozici.



Definice managementu a manažera

- Henry Fayol popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinováním a kontrolou.
- Od dob Fayola bylo v literatuře popsáno mnoho variant základních povinností manažera a uvedeno mnoho definic managementu.
- Jednou z nejdůležitějších je: **„řídít znamená rozhodnout, co udělat, a uskutečnit to prostřednictvím efektivního využití zdrojů“**.



Definice managementu a manažera

- Rozvoj managementu má poměrně krátkou historii.
- Zakladatelé teorie managementu vycházeli z vlastních **praktických zkušeností**, které zobecňovali a vytvářeli tak obecné principy, které se snažili aplikovat na jiné situace.
- **Rozvoj managementu** je spojován v literatuře se čtyřmi klasickými směry:
 - Vědecké průmyslové řízení
 - Lidské vztahy
 - Správní řízení
 - Byrokratické řízení



Definice managementu a manažera

- Donnelly (1997) rozlišuje tři přístupy k managementu, a to **klasický, behavioristický a vědecký**.
- V dnešní době **převládá behavioristický přístup** k managementu, který se opírá o psychologii.
- Psychologické poznatky jsou **základem sebemotivace** pracovníků. Jsou důležité pro organizaci týmové práce a pro odpovídající zařazování pracovníků do různých funkcí v podnikové organizaci.



Definice managementu a manažera

- Z pohledu vlastností manažerů v různých řídicích funkcích je rovněž důležité, zda manažer ve své funkci řídí pouze sám sebe či malou skupinu lidí nebo větší pracovní kolektiv.
- Čím větší je pracovní kolektiv, tím výrazněji vystupují do popředí **vlastnosti**, jako je:
 - Schopnost organizovat tým pracovníků
 - Schopnost pracovníky motivovat
 - Schopnost naslouchat
 - Schopnost vzbuzovat důvěru o správnosti svého jednání a rozhodování



Definice managementu a manažera

- Hovoří-li předchozí definice o tzv. **manažerských funkcích**, pak lze tyto rozčlenit na:
 - Plánování
 - Organizování
 - Vedení
 - Kontrolu
- Přičemž někteří autoři řadí do základních funkcí managementu i personální zajištění ve smyslu výběru a rozmístění zaměstnanců firmy. Tato funkce víceméně rozšiřuje záběr působnosti třetí funkce - vedení lidí.



Definice managementu a manažera

- **Povolání manažera** je specifické vysokou mírou odpovědnosti za dosahování a naplňování naplánovaných cílů firmy.
- Manažer na úrovni útvarů je pak zodpovědný za činnost těchto firemních jednotek.
- K dosahování vytyčených cílů musí manažer dospět především v souhře a za využití podřízených zaměstnanců, popř. ostatních pracovníků firmy.
- **Činnost manažera** má za úkol dosažení určitého stupně úspěšnosti firmy či svěřeného útvaru.



Definice managementu a manažera

- Za **dobrého manažera** není považován každý pracovník na vedoucí pozici.
- Skutečně schopný a pro firmu přínosný manažer je charakterizován některými **vlastnostmi a schopnostmi**.
- V první řadě se jedná o ideovou představivost využití příležitostí firmy včetně dostatečného **přísunu aktuálních a potřebných informací**.
- S touto vlastností souvisí permanentní připravenost v podobě **promyšleného podnikatelského záměru**.



Definice managementu a manažera

- Manažer by měl dokázat **správně načasovat** podnikatelské činnosti a rovněž by měl být **dostatečně motivován**, a to i v případě, že se na cestě za úspěchem nacházejí překážky a potenciální rizika.
- Manažer musí být na svou činnost **profesně a kvalifikačně připraven** a stejně tak musí mít **zabezpečené zdrojové zajištění** v podobě financí, materiálu, podnikatelských prostor a dalších prvků materiálně technické základny.



Definice managementu a manažera

- Jelikož manažer ovlivňuje **pracovní a morální motivaci** a tím i nasazení podřízených pracovníků, je jeho jednání a rozhodování nejvýznamnějším činitelem úspěšné realizace podnikatelských cílů firmy.
- Manažer rozhodujícím dílem přispívá k **celkové atmosféře kolektivu**.
- Manažer je tím, kdo **uplatňuje a ordinuje určitý styl práce** a v tomto smyslu vede podřízené.



Definice managementu a manažera

- Manažer přináší do kolektivu zaměstnanců **stanovené úkoly a cíle, příkazy a pokyny**, které se pak plní právě pod jeho dohledem.
- Aby dokázal manažer řídit firmu či kolektiv lidí a zároveň jít příkladem, musí dokázat **předvídat nečekané situace** a v případě jejich vzniku na ně **adekvátně reagovat**.



Definice managementu a manažera

- Podle výše zmíněného **stylu práce**, který manažer mezi zaměstnanci uplatňuje se rozlišují **přístupy**:
 - Autokratický
 - Liberální
 - Demokratický
- **Autokratický přístup** se vyznačuje patřičným odstupem od podřízených bez možnosti spoluúčasti na procesu rozhodování.
- Takový manažer vydává příkazy a předpokládá, že budou splněny, třeba i bez iniciativy a tvořivosti.



Definice managementu a manažera

- **Liberální přístup** téměř nerozlišuje postavení manažera a podřízeného, neboť ten pracuje nikoliv na základě příkazů, nýbrž vlastního uvážení a dle vlastních představ.
- Výsledkem bývá dezorganizace a chaos ve firmě.
- **Demokratický přístup** využívá ve vhodné míře jak vedoucí postavení manažera, tak i tvůrčí myšlení a iniciativu podřízených.
- Vše lze řešit a realizovat na základě diskuse, domluvy a vzájemného respektování se.
- **Praxe** však většinou přináší kombinaci zmíněných přístupů.



Definice managementu a manažera

- Z pohledu manažerských funkcí je možno rozlišit:
 - Manažery universalisty
 - Manažery specialisty
- **S manažery universalisty** se setkáváme jednak u malých podniků, ale také u velkých podniků především na vrcholových funkcích.
- Zatímco manažeři universalisté u malých podniků vedle komplexního přístupu musí zvládat i odborné detaily profesní specializace, manažeři universalisté u velkých podniků se orientují na komplexní přístup. Profesním detailům musí rozumět pouze do té míry, aby rozuměli práci svých podřízených.
- **Manažeři specialisté** jsou vzděláváni v oboru dle výkonu funkce, např. v oboru finančním, marketingovém, personálním, odbytovém, provozním aj.



Definice managementu a manažera

- Apriorní **předpoklady schopného manažera** jsou spojeny s jeho:
 - Odbornou zdatností
 - Zdravou podnikavostí s ochotou postupování rizika
 - Jazykovou vybaveností
 - Teoretickou a praktickou připraveností z oblasti managementu a marketingu
- Dobrý manažer vykazuje vůdcovské schopnosti podpořené inteligencí a dovedností hodnotit situace a nacházet správná řešení.



Definice managementu a manažera

- Skvělý manažer se nebrání spolupráci s podřízenými a oplývá společenským chováním.
- Kromě umu organizovat, jsou u schopného manažera patrné i rozumové schopnosti jako např.
 - Inteligence ve smyslu pozitivního myšlení
 - Hodnocení a řešení
 - Dobrá paměť
 - Rozhodnost
 - Tvořivá fantazie
 - Soustředěnost



Definice managementu a manažera

- **Definici ideální osobnosti manažera** je v literatuře věnována značná pozornost.
- Bylo sestaveno mnoho přehledů charakteristik, jimž by manažer měl vyhovovat.
- Výsledky však jsou nejednoznačné.
- Je jasné, že určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce.
- Je však zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnost, splňující požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní řídicí funkci.



Management ve zdravotnictví

- Objektem zdravotnické činnosti je člověk, jeho zdraví a život.
- Ošetrovatelství/porodní asistence se řadí do skupiny (jako lékaři, psychologové, sociální pracovníci, učitelé).
- Na tyto profese jsou kladeny vysoké psychické nároky.
- Produktem zdravotnictví je **služba**.



Vlastnosti služeb

- Nehmatatelnost – nelze je předem ohodnotit (prohlédnout).
- Neoddělitelnost – jsou vytvářeny a spotřebovávány současně.
- Proměnlivost – záleží kdy, kdo, kde, komu a kým je služba poskytována.
- Pomíjivost – nelze ji vrátit.
- Absence vlastnictví - nelze je uskladnit.

Organizační formy ošetrovatelství

- **Primární** - sestra či porodní asistentka (často přijímající) koordinuje péči o přiděleného pacienta po celou dobu jeho hospitalizace.
- - sestra či porodní asistentka zodpovídá během své služby za ošetrovatelskou péči u přidělené skupiny pacientů.
- **Funkční** - sestra či porodní asistentka mají rozděleny během celé služby jednotlivé funkce (úkoly), které provádějí u všech pacientů.
- **Vícestupňová** – jednotlivé činnosti jsou rozděleny mezi ošetrovatelský personál dle stupně vzdělání.
- **Case management** – řízení případů, často u pacientů vyžadující určitá specifika.

Manažerské dovednosti

- Jaké **schopnosti a dovednosti** by tedy měl „ideální“ manažer mít? Prokopenko a Kubr (1996) je rozdělili do čtyř skupin:
 - analyticko-koncepční schopnosti,
 - manažerské procesní dovednosti,
 - osobní charakteristiky,
 - know-how daného odvětví.

Manažerské dovednosti

- Analytické a koncepční schopnosti umožňují manažerovi určovat **co** dělat.
- Manažerské procesní dovednosti se převážně týkají toho, ***jak to dělat***.
- Osobní vlastnosti mají prvořadý význam pro ***kvalitu výsledku*** práce manažera.
- Znalost odvětví umožňuje ***smysluplné uplatnění*** analytických a koncepčních schopností v konkrétní problematice.

Manažerské dovednosti

- Konkrétní znalost problematiky odvětví bez analytických a koncepčních schopností zpravidla nevede k výběru správných cílů.
- Manažer s analytickými a koncepčními schopnostmi je schopen se v dané konkrétní problematice zorientovat, vstřebat nezbytné znalosti a poznatky z daného odvětví a být úspěšným.

Manažerské dovednosti

- **umění komunikovat, tj.:**
 - vyjadřovat se jasně, stručně, výstižně a přesvědčivě,
 - mít schopnost předkládat fakta, názory a návrhy logickým a jasným způsobem,
 - návrhy dokázat obhájit a prosadit,
 - umění naslouchat,
 - respektovat a využít dobré nápady jiných (to zvyšuje pocit sounáležitosti a zvyšuje pocit jejich důležitosti),
 - zvládat střety,
 - mít kvalitní ústní i písemný projev.

Manažerské dovednosti

- **schopnost definovat cíle a postupy, tj.:**
 - stanovit jasné, měřitelné, náročné, ale reálné cíle,
 - stanovit termíny jejich dosažení,
 - stanovit postup, jak cílů dosáhnout,
 - vzít v úvahu potenciální problémy, které mohou měnit předem stanovené postupy.

Manažerské dovednosti

- **schopnost detekce problémů a efektivního hodnocení, tj. :**
 - identifikovat příčiny vzniku problémů,
 - v ideálním případě problémy i předem předvídat,
 - správně hodnotit jejich závažnost pro zvolené cíle a postupy,
 - objektivně hodnotit výsledky.

Manažerské dovednosti

- **schopnost se rozhodovat, tj.**
 - správně vymežit možná rozhodnutí (to rozvíjí analytické schopnosti manažerů),
 - zvolit rozhodnutí na základě nezaujatého úsudku,
 - dokázat správně zhodnotit jeho důsledky.

Manažerské dovednosti

- **schopnost organizovat práci kolektivu lidí, tj.:**
 - dosahovat cílů prostřednictvím jiných na základě postupů volených pro konkrétní situace,
 - motivovat spolupracovníky, aby byli ochotní a angažovaní a podávali tak co nejvyšší výkon,
 - objasnit jim, co se od nich očekává,
 - stanovit standardy pro jejich práci v souladu se zadaným úkolem,
 - schopnost delegovat odpovědnost, ale i odpovídající pravomoc jiným.

Manažerské dovednosti

- **schopnost pomáhat podřízeným zvyšovat výkonnost, tj.:**
 - znát jejich silné i slabé stránky,
 - napomáhat jim, aby si je i sami podřízení uvědomili, aby měli prostor pro rozvoj svých předností,
 - vyvíjet tlak na odstraňování nedostatků v zájmu dosažení vyšší úrovně výkonnosti.

Manažerské dovednosti

- **schopnost efektivně využívat svůj čas i čas spolupracovníků, tj. :**
 - schopnost řídit sama sebe,
 - kontrolovat svůj pracovní rozvrh,
 - rozpoznat klíčové problémy, stanovit priority, oddělit podstatné od nepodstatného a vynaložit k řešení podstatných problémů čas pracovního dne, který je adekvátní jejich významu,
 - efektivně organizovat pracovní porady, předem si ujasnit jejich cíl, zvolit odpovídající strukturu účastníků, zainteresovat je na výsledcích a zajistit přijetí jasných a reálných závěrů.

Charakteristiky špičkových manažerů

- Stewartová, R. v *Managers and Their Jobs* poukazuje na společné charakteristiky špičkových manažerů, které byly zjištěny z řady výzkumů. Jsou to:
 - vytrvalost a odhodlanost, ochota tvrdě pracovat,
 - odvážnost, ochota uváženě riskovat, víra ve správnost toho, co dělají,
 - schopnost vzbuzovat nadšení pro věc, přenášet svoje nadšení i na ostatní spolupracovníky,
 - důslednost a houževnatost.

Charakteristiky špičkových manažerů

- cílevědomost, tj. schopnost soustředit se na výsledky,
- tvořivost, tj. schopnost mít nápady a systemizovat je, myslet „laterálně“ a systematicky,
- schopnost pilně a dobře pracovat i pod zátěží, zvládat stres, umění s ním žít,
- orientace na úspěch, nespokojenost s daným stavem; silným motivujícím faktorem je uznání a odměna, mají vnitřní nutkání, které je pohání dále a výše, ale veřejně to nepřehánějí,

Charakteristiky špičkových manažerů

- mají pozitivní názory, jsou energičtí, mají snahu jedinečně přispět k úspěchu každé práce, kterou dělají,
- jsou asertivní, nikoliv však agresivní,
- jsou spolehliví, svoji práci vykonají vždy řádně a ve velmi dobré kvalitě včetně detailů,
- mají vnitřní sebejistotu, znají sami sebe, reálně vnímají vlastní přednosti i vlastní nedostatky,
- mají vlastní systém hodnot, dobře rozlišují, co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích,

Charakteristiky špičkových manažerů

- pracují samostatně a sami svoji práci sledují a objektivně hodnotí, nikdy nejsou spokojeni se svými výkony a neustále se nad sebou zamýšlejí,
- jsou dobří organizátoři - jsou schopní organizovat sami sebe i své okolí tak, aby efektivně a včas byly splněny úkoly,
- mají přirozenou přitažlivost pro lidi, osobní kouzlo (charisma), mají dobré vůdcovské vlastnosti a vysoký stupeň vyspělosti v jednání s lidmi, mnoho nemluví, přehnaně se nesvěřují,

Charakteristiky špičkových manažerů

- umějí dobře budovat týmy, snaží se prosazovat zájmy druhých stejně jako své vlastní,
- přes neúspěchy se přenášejí relativně snadno a rychle dokážou přeskupit své síly, mít nové nápady, formulovat nové cíle a jejich priority,
- nelžou, nepolitikaří, nezatajují pravdu, plní to, co slíbili a tím získávají důvěru spolupracovníků,
- přijímají konstruktivní kritiku, připouštějí svoje chyby otevřeně, neomlouvají je, uznávají svoji vinu i odpovědnost, pokud udělají chybu a vyvozují z toho odpovídající důsledky,
- jsou kulturně přizpůsobiví - dokáž se odpoutat od vlastního kulturního zázemí.

Charakteristiky špičkových manažerů

- Stručnou, ale výstižnou charakteristiku vlastností a kvalit, které jsou vlastní úspěšným manažerům, uvádějí Pedlar, Burgyone a Boydell v A Manager's Guide to Self-Development. Jejich práce shrnuje výsledky rozsáhlého výzkumu, z něhož bylo odvozeno deset vlastností nebo kvalit, které mají dobří manažeři. Jsou to:
 - znalost základních fakt,
 - příslušné profesionální vzdělání,
 - neustálá vnímavost k událostem,
 - analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku,

Charakteristiky špičkových manažerů

- společenské schopnosti a zkušenosti,
- emocionální odolnost,
- činnost,
- tvořivost, duševní bystrost,
- vyvážené vědomosti a zkušenosti,
- sebepoznání.



Plánování

- První manažerskou funkcí bývá označováno plánování, jehož produktem je **plán** charakterizovaný jednotlivými:
 - Cíli
 - Postupy
 - Předpoklady jejich dosažení
 - Kontroly uskutečněných činností
- Plánování je **základním kamenem** úspěšné podnikatelské činnosti, na němž firma za pomoci tvůrčích schopností a pracovitosti lidí začíná stavět.

Plánování

- Koontz (1993) o plánování říká, že „**staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít**“.
- Jelikož se podnikání vyznačuje značnou dynamikou a neustálými změnami jak uvnitř, tak i vně systému, je naprosto nezbytné dlouhodobé plánování.
- Morrison (1995) říká: „Ti, kteří žijí jenom současností, zahynou v blízké budoucnosti.“
- Smysluplné plánování **snižuje pravděpodobnost výskytu rizik**, neboť si je vědomo kritických faktorů rizika a zná způsoby, jak ho redukovat a eliminovat jeho důsledky.

Plánování

- Ať se jedná o plán krátkodobý či dlouhodobý, měl by vždy splnit 5 základních cílů:
 - Vymezení alternativních přístupů
 - Zachování jedinečnosti
 - Vytváření požadované situace
 - Vyloučení nežádoucích stavů
 - Přizpůsobení se neočekávanému vývoji
- Obecným základem postupu sestavení plánu je pak uplatnění paralelních manažerských funkcí v procesu plánování.

Plánování

- Systematičnost plánování se projevuje v opakovaném zodpovídání následujících pěti základních otázek ve stále stejném pořadí:
 - Kde jsme nyní?
 - Kde bychom chtěli být?
 - Jak se tam dostaneme?
 - Jak zajistíme, že se tam dostaneme?
 - Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Plánování

- **Kde jsme nyní?**
- Firma musí realisticky posoudit, kde se nachází a chce-li být úspěšná z dlouhodobého hlediska, musí kriticky **vyhodnocovat své silné a slabé stránky**.
- Firma musí získat co nejvíce informací o svých současných i potenciálních **klientech a konkurentech**.
- Je třeba provádět jakousi **situační analýzu**, která pomáhá zodpovědět zmíněnou otázku a charakterizovat **příležitosti, ohrožení a potřeby firmy**.
- Tato otázka by měla být zodpovídána alespoň jednou ročně.

Plánování

- **Kde bychom chtěli být?**
- Odpovědět na tuto otázku slovem „nevím“ by znamenalo cestu kamkoliv nebo také nikam. Úkolem manažera je nalezení efektivní cesty z možných alternativ.
- V návaznosti na nalezené cesty si musí firma stanovit, kam se chce dostat, jinými slovy **musí stanovit cíle a zvážit předpoklady**.

- **Jak se tam dostaneme?**
- Vybrané pozice firma dosáhne určitými prostředky, které v reálu představují scénáře přípustných plánů, výběr optimálního scénáře a dořešení návazností.

Plánování

- **Jak zajistíme, že se tam dostaneme?**
- Až teprve samotná realizace plánu zabezpečí přesun firmy na požadované místo.
- Existence kontroly této realizace je nezbytná z důvodu monitorování vývoje firmy podle plánu.
- Není-li dodržována část plánu, je třeba přijmout opatření k dosažení vytyčeného cíle.
- **V této fázi dochází k realizaci plánu a její průběžné kontrole.**

Plánování

- **Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?**
- Výsledky aktivit směřujících k dosažení cílu je třeba v jejich závěru vyhodnotit a následně se z vlastních chyb a úspěchů poučit.
- Toto výsledné hodnocení představuje zpětnou vazbu a základní podklad pro opětovnou odpověď na první otázku.

Plánování

- Nejvyšším bodem z celého souboru cílů a plánů firmy je její **poslání**.
- Termín poslání vyjadřuje zaměření firmy ve smyslu vymezení pole působnosti, popisu poskytovaných služeb, výběru cílových trhů a postavení v podnikatelském a společenském prostředí.
- Poslání tedy **vyjadřuje celkovou filozofii firmy**.



Organizování

- Organizování jako druhá základní funkce managementu by měla zajistit **souhru, symbiózu a efektivitu činností** zaměstnanců firmy se zaměřením na plnění jejich cílů.
- Správná synchronizace činností využívá jedinečných schopností konkrétních jedinců ve smyslu jejich specializace.
- Organizováním činností se rovněž rozumí vymezování **pravomocí a zodpovědnosti** zaměstnanců firmy.
- Zmíněná specializace činností má za následek vytváření **organizačních struktur**, které by měly korespondovat s potřebou koordinace činností jednotlivých útvarů firmy.

Organizování

- Způsob organizování a struktura organizačních pavouků nejsou náhodné, často bývají založeny na základě splnění určitých požadavků.
- Tyto požadavky vyjádřené vlastnostmi podnikatelských aktivit a řídicími úkony na nich uskutečňovaných lze shrnout do těchto pěti termínů:
 - Cíle
 - Specializace
 - Koordinace
 - Pravomoc
 - Zodpovědnost

Organizování

- **Potřeba strukturalizace** firmy vyplývá ze dvou faktorů:
 - Dělbba práce
 - Limitující tělesné i duševní kapacity člověka
- Nutnost koordinace dělby práce si pak vyžaduje **vyčlenění jednotlivce s určitými organizačními schopnostmi**, který je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů podřízeným pracovníkům.
- Tento člověk, nadřízený či manažer je odpovědný za plnění úkolů jím vedené skupiny, která by měla z důvodu její říditelnosti čítat **limitovaný počet podřízených**.

Organizování

- Obecně je možné organizační struktury členit podle několika hledisek:

Podle obsahové náplně činností strukturních jednotek

- Funkcionální
- Výrobní
- Ostatní účelová

Podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami

- Liniové
- Štábní
- Kombinované

Organizování

- Členění na další úrovni je uskutečňováno:

Podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti strukturních jednotek:

- Struktury centralizované
- Struktury decentralizované

Podle řídicího rozpětí neboli členitosti podřízených strukturních jednotek:

- Struktury ploché
- Struktury úzké

Organizování

Podle časového trvání:

- Struktury stabilní
 - Struktury dočasné
-
- Konkrétní strukturní uspořádání lze graficky znázornit v **organizačních schématech firmy**.

Organizování

- **Vnitřní organizační struktura** závisí především na velikosti firmy, která je odvislá od rozsahu činnosti a množství zaměstnanců.
- Vnitřní organizační strukturu stanoví **organizační řád firmy** určující hlavní zásady a pravidla její organizace, odpovědnosti a pravomoci pracovníků a další specifika firmy.
- S ohledem na obsah činnosti, cíle a vlastnické vztahy firmy, se rovněž utváří **individuální organizační struktura** jejích řídicích a výkonných složek.

Organizování

- **Vlastnicko právní struktury**
- Každý podnikatelský subjekt si musí zvolit pro svou činnost určitou právní formu.
- Jednotlivé organizačně právní formy jsou legislativně upraveny.
- V jistých případech má podnikatel buď povinnost či omezený výběr při volbě této formy.
- Základními podmínkami jsou především minimální výši základního kapitálu, požadovaný počet osob k založení subjektu, ručení za závazky a majetkové vztahy, předepsané formalities spojené se založením firmy.



Vedení lidí

- Pojmeme vedení lidí lze vyjádřit **dovednost manažera** „vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce.“
- K této činnosti manažer využívá veškeré své schopnosti a dovednosti a snaží se dosáhnout nejen pouhého plnění úkolů ze strany zaměstnanců, ale i tvůrčího a iniciativního přístupu k naplňování cílů firmy.

Vedení lidí

- Pokud disponuje manažer **uměním motivovat zaměstnance**, pak u nich vytváří vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se podílet na realizaci činností firmy, které korespondují s jejími strategickými cíly.
- Dosáhne-li manažer souladu mezi osobními zájmy zaměstnance a potřebami firmy, má z hlediska své profese výrazně usnadněnou práci.
- Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.



Výběr a rozmístování pracovníků

- Funkce výběru a rozmístování pracovníků přímo navazuje na předchozí funkci jejich vedení.
- Účelem této funkce je zajistit **správný výběr kvalitních a loajálních pracovníků a jejich rozmístění** podle profesních a kvalifikačních předpokladů.
- Při rozmístování zaměstnanců je třeba zohledňovat potřeby firmy i potřeby samotných pracovníků.
- Tato funkce zahrnuje rovněž **objektivní hodnocení a kvalifikační rozvoj** zaměstnanců firmy.



Výběr a rozmíst'ování pracovníků

- Vlastnímu výběru **předchází fáze plánování pracovní síly**, pomocí níž lze určit potřebu zaměstnanců či vnější spolupráce nutné pro vlastní činnost firmy v krátkodobém i dlouhodobějším časovém horizontu.
- Proces plánování **rozebírá kapacitní nároky jednotlivých činností firmy**, a to ať již jsou zavedené v současnosti, nebo se o jejich zavedení pouze uvažuje.



Výběr a rozmíst'ování pracovníků

- Výchozí činností pro vlastní odměnu pracovníků je **hodnocení**, které slouží k využití profesní kvalifikace zaměstnanců a posouzení reálnosti zvládnutí některých činností určitými lidmi.
- Hodnocení je rovněž základní charakteristikou sloužící ke jmenování do vyšších funkcí, příp. převedení na jiné pracoviště, zvyšování kvalifikace či rekvalifikace a často i k ukončení pracovního poměru.



Výběr a rozmíst'ování pracovníků

- Hodnocení přispívá ke spravedlivému odměňování, čímž se rozumí forma kompenzace úsilí a pracovního vytížení zaměstnanců.
- Obvykle je odměňování úzce spjato s motivací lidí pracovat pro firmu a odvádět určitý výkon, má silný stimulační charakter.
- Systém odměňování by tedy měl odpovídat společensky přijaté a uznávané kompenzaci odváděné práce.



Kontrola

- Na fázi vedení lidí navazuje a v jistém slova smyslu pro ni vytváří důležité podklady, fáze kontroly.
- Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.
- Kontrola je podle Koontze (1993) označována za siamské dvojče plánování.
- Kontrola versus interní audit.

Kontrola

- Jednotlivé kontrolní procesy je možné podle různých hledisek členit:
- **Podle obsahové náplně** se jedná o kontrolní procesy zaměřující se na zhodnocení úrovně kvality prováděných činností firmy.
- **Hledisko úrovně řízení** rozlišuje kontrolu:
 - na vrcholové úrovni řízení - kontrolu Top managementu, označovanou jako strategický kontrolní proces,
 - kontrolu na nižších úrovních - kontrolu operativního managementu, označovanou jako operativní kontrolní proces.

Kontrola

- Třetí hledisko určuje směr klasifikace kontroly **podle charakteru jejího provádění**.
 - Pravidelné a nepravidelné
 - Interní a externí
 - Preventivní, průběžné či následné

Kontrola

- Své místo v plánování kontrolního procesu má i stanovení **objektu kontroly**.
- Kontrola nevýznamných, ve smyslu přidružených, vedlejších či podpůrných činností může mít negativní dopad na nákladovost celkového kontrolního procesu a snižování časového fondu potřebného pro kontrolu podstatných a sledování hodných pracovních procesů.
- Výběr závažných činností se provádí na základě hlediska nebezpečí vysokých ztrát z negativního rizika či vysokého stupně nejistoty při špatné či nevhodné realizaci daných činností nebo při absenci kontroly (analýza rizik).



Manažerské techniky

- **Diagram příčin a následků** - diagram rybí kosti (dle vzhledu) nebo Išikawa diagram (dle autora)
- Tento diagram se využívá při hledání možných příčin konkrétního problému. Problém tvoří hlavu rybí kostry a hlavní kosti vedoucí od páteře pak jednotlivé skupiny sdružující potenciální příčiny (materiál, přístroje, metody, pracovní síla, management, ostatní)
- **Brainstorming** – kreativní metoda získávání nápadů.



Manažerské techniky

- **SWOT analýza** – využívá se ke stanovení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weakness), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).
- **Vývojový diagram** – slouží jako grafická pomůcka pro pochopení nebo identifikaci procesů. Popisuje posloupnost jednotlivých činností v procesu.
- Ve zdravotnictví lze vývojový diagram využít např. ke znázornění interních postupů daného pracoviště, dále může být součástí ošetrovatelského standardu.



Manažerské techniky

- **PESTLE analýza** – využívá se k analýze okolního prostředí
 - **P**olitické faktory
 - **E**konomické faktory – vliv místní, národní, případně i světové ekonomiky
 - **S**ociální faktory – sociální a kulturní vlivy
 - **T**echnologické faktory – dopady soudobých technologií a jejich vývoj
 - **L**egislativní faktory – dopady národní, případně i mezinárodní legislativy, regionální vyhlášky, apod.
 - **E**kologické (environmentální) faktory – řeší problematiku vlivu činnosti organizace na životní prostředí, případně i naopak.



Manažerské techniky

- **SMART** – využívá se při definování cílů, tedy konečného stavu, ke kterému směřují veškeré naplánované aktivity
- Vyjadřuje požadované vlastnosti plánovaných cílů:
 - Specifický/konkrétní (snadno pochopitelný, významný)
 - Měřitelný (smysluplný, motivující, zvládnutelný)
 - Dosažitelný (přiměřený/vhodný, odsouhlasený)
 - Reálný (relevantní)
 - Termínovaný/časově dosažitelný (časové milníky)
 - Plus zhodnotitelný (etický)



Projektový management

- Dříve byla doba „pomalejší“.
- Pro ambiciózní projekty bylo v rozvinutých civilizacích dost zdrojů a dost času (pyramida pro faraona se budovala obvykle celý jeho život, katedrály vznikaly i několik století).
- Dnes jsou projekty silně omezeny jak ve zdrojích, tak i v čase.
- Dnešní doba je jiná – rychlá, dynamická, vzájemně provázaná. Často platí včera bylo pozdě.
- Firmy se musí velmi agilně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám, pokud chtějí přežít.

Standardy a standardizace

- Jedná se spíše o soupis nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – osobností, které si vše vyzkoušely na „vlastní kůži“.
- Jedná se o určité doporučení, jakou filozofii zvolit, jaké jsou osvědčené metody apod.
- Slouží jako inspirace, nikoliv jako tvrdý zákon (to co se osvědčilo u jednoho projektu, nemusí fungovat u projektu jiného – každý projekt je jedinečný).



Charakteristické znaky projektu

- Sleduje konkrétní cíl.
- Definuje strategii k dosažení vytýčeného cíle.
- Určuje nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru.
- Vymezuje začátek a konec.
- Existuje vysoká míra nejistoty.
- Složení řešitelského týmu je proměnlivé.
- Nejedná se o pravidelně se opakující činnost.

Charakteristické znaky projektu

- Jde o dočasné, složité, náročné a pracné činnosti, které vyžadují interdisciplinární přístup.
- Požadovaný výsledek nebo užití postupy jsou jedinečné.
- Výsledný cíl i realizace dílčích kroků jsou limitovány:
 - a) kvalitou
 - b) náklady
 - c) časem.



Inovace

Inovace (dle Schumpetera) = každá změna v organismu firmy, která vede k novému stavu.

V tržním hospodářství je inovace významným stimulem firmy k:

- získání výhody v postavení na trhu,
- dosažení vyšší míry zisku.

Inovace vyžadují projektové zajištění.

Inovační řády a kategorie projektů

- Teorie hovoří i o řádu mínus prvním čili záporném řádu, což je krok k horšímu stavu (není zapotřebí zajišťovat projektově).

Kategorie projektů dělíme na:

- Komplexní (5. až 7. řád)
- Speciální (3. až 5. řád)
- Jednoduché (0. až 3. řád)

Komplexní inovace

- Pátý až sedmý řád inovace obvykle podněcuje a vyvolává vznik dalších navazujících inovací, které společně vytvářejí tzv. komplexní inovaci.
- **Komplexní inovace** = systém inovací vznikající na základě impulsu podnětné inovace. Komplexní inovace zabezpečuje dosažení plného efektu, ovšem také vyžaduje komplexní projekt.

Principy a pravidla projektování

- K základním pravidlům jednání projektanta patří dodržování těchto zásad:
 - Cílovost
 - Reálnost a účelnost
 - Systémový přístup
 - Postupné řešení
 - Systematičnost
 - Efektivnost



Cílovost

- Cíl je dán požadavky na:
 - Provedení
 - Časový plán
 - Rozpočtové náklady
- Tyto tři požadavky musí být **měřitelné a dosažitelné**.
- Předpokladem pro splnění zásady cílovosti je správná funkce prognózování a strategického plánování.



Reálnost a účelnost



Projekt musí být uskutečnitelný a účelný. Musí se proto ověřit reálnost zdrojů a to:

Finančních
Materiálních
Lidských



K naplnění této zásady napomáhají nástroje:

Studie příležitosti
Předběžná studie proveditelnosti
Cost benefit analýza aj.

Systemový přístup

- Zásada systémového přístupu vyžaduje zabývat se všemi prvky systému v jejich vzájemném působení včetně vazeb na okolí systému (multidisciplinární charakter týmu).



Postupné řešení

Při práci na projektu je nutno dodržovat zásadu postupného řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému, tj. shora dolů.

Ze zásady postupného řešení se zásadou systémového přístupu vyplývá, že se nejprve navrhne ideální systém a ten se při respektování omezujících podmínek a požadavků postupně konkretizuje do podoby reálného řešení.



Systematičnost a efektivnost

- Systematičnost vyžaduje:
 - Používání jednotného projektového postupu
 - Používání jednotných podkladů, symbolů, ukazatelů, tabulek, grafů aj.
- Zásada efektivnosti požaduje dosažení maximálních efektů (účinků, výsledků) při minimálních nárocích na materiál, energii, pracovní síly i peněžní prostředky.

Postup projektování



Logický sled projektování musí popisovat:



Příčiny – proč a za jakým účelem se má projekt vypracovat.



Způsob – jak, kým a čím bude činnost v projektovém objektu prováděna.



Místo – odkud, kudy a kam povedou hmotné, energetické a informační toky v objektu a dále kde a na jakých plochách, v jakých budovách se bude daný proces konat.



Čas – kdy, odkdy, dokdy, jak dlouho potrvá výstavba a posléze vlastní činnost v projektovaném objektu.

Podstata projektového management u

Základní dovednosti projektového managementu:

- Plánování projektů
- Práce s riziky a problémy
- Řízení kvality
- Plánování a řízení zdrojů

Dovednosti související s řízením lidí

- Vedení lidí
- Efektivní řízení porad
- Techniky řízení diskusí

Poučení z projektu

- Získání a využití zkušeností

Řízení rizik a problémů

„Spousta lidí si plete špatné řízení s osudem.“

F.M.K. Hubbard

Podle slavného irského lidového filozofa existují tři typy lidí:

1. takoví, kteří se starají o to, aby se věci děly (manažer, který se stará o to, aby se rizika a problémy řešily).
2. takoví, kterým se věci dějí (manažer, který reaguje, když se něco stane).
3. takoví, kteří se ptají „co se stalo?“ (manažerů, kteří při řízení rizik a problémů selhali, nemají často ani ponětí, jakou roli v celé katastrofě sehráli).

Řízení rizik a problémů

- **Riziko** je taková událost, která může nastat. Když nastane, ohrozí úspěšnou realizaci projektu.
- **Problém** je taková situace, která – pokud není řešena – může mít stejný dopad.
- **Riziko** je něco špatného, co může nastat.
- **Problém** je něco špatného, co už nastalo.

- Neplýtvajte časem a netrapte se věcmi, které jsou mimo vaši kontrolu. Svou pozornost zaměřte na rizika a problémy, na něž máte přímý vliv.

Řízení rizik a problémů

- Řízení rizik a problémů je přístup, jenž je založen na předvídání událostí, které mohou způsobit významné odchýlení projektu od plánu a následné řešení tohoto problému.
- Řízení rizik a problémů odhaluje slabá místa projektového plánu a poskytuje užitečnou informaci o zdraví celého projektu.
- Není to formalita obsahující seznam určitých událostí, který poslouží pouze k argumentaci „Já jsem to říkal!“ v případě neúspěchu.

Řízení rizik a problémů

- Pro řízení rizik a problémů existuje ověřený proces skládající se ze 3 kroků:
 1. Identifikace ... nalezení a pojmenování klíčových rizik a problémů, které ohrožují úspěch projektu.
 2. Plánování činností ... vyhodnocení toho, co s riziky a problémy můžeme udělat.
 3. Monitorování a kontrola ... dohled nad riziky a problémy a přizpůsobení postupů, pokud je to potřeba.

Plánování zásahů

- Jsou-li identifikována rizika a problémy, je nutné naplánovat **pozitivní zásahy**.
- Je zapotřebí zjistit, jak zabránit tomu, aby se riziko uskutečnilo a působilo na projekt negativně.
- Akce, které mají rizikům zabránit, nazýváme **preventivní činnosti** (vymezení toho, co lze učinit proto, aby každé z rizik nenastalo).
- Kvalitní plány rizik a problémů obsahují jak preventivní, tak také **podmíněné činnosti** (takové činnosti, které se spustí, když preventivní zásahy nedokáží zabránit riziku – viz protipožární ochrana).




Priority rizik a problémů

- Rizika a problémy nemívají stejnou úroveň důležitosti. Je nutné vybrat ta rizika, která si zaslouží, aby jim byla věnována největší pozornost.

Stanovení závažnosti rizika nebo problému

Závažnost rizika = pravděpodobnost toho, že nastane x dopad toho, že k němu dojde

Závažnost problému = dopad toho, že k němu dojde



System hodnocení rizik

Pravděpodobnost toho, že situace nastane

- 1 – Velmi nepravděpodobné
- 2 – Málo pravděpodobné
- 3 – Šance 50/50
- 4 – Spíše pravděpodobné
- 5 – Téměř jisté

Vliv na projekt

- 1 – Zanedbatelný
- 2 – Malý
- 3 – Střední
- 4 – Vážný
- 5 – Katastrofální

System hodnocení rizik

- Skóre rizika se zjistí násobením pravděpodobnosti toho, že situace nastane a vlivem na projekt (riziko, které nastane téměř s jistotou a bude mít střední dopad, lze charakterizovat hodnotou 15 (5x3) atd.
- Jsou-li rizika a problémy vyhodnoceny s použitím této jednoduché metody, pak je stačí jen seřadit.
- Ta rizika, jejichž skóre budou nejvyšší, zasluhují okamžitou pozornost.
- Je nutné soustředit úsilí na ta největší rizika a problémy, nikoliv na ta, proti kterým je možné se bránit nejsnáze.

Základní pravidla úspěchu

- Vzájemnost je víc než nezávislost.
- Vědět a nepoužívat znamená ve skutečnosti nevědět!
- Pokrytectví bude vyvolávat nedůvěru a vše bude vnímáno jako manipulace.
- Kde chybí důvěra, chybí základ trvalého úspěchu.

- Sebenaplnujících se proroctví, tzv. Pygmalionův efekt

„očekávám, že se něco stane, a mé očekávání způsobí, že vše proběhne, jak očekávám.“



Zákon sklizně

- Na lidské jednání a vztahy je nutné pohlížet jako na **přírozený systém**, který podléhá zákonu sklizně.
- Vždy sklízíme jen to, co zasejeme. Není jiné cesty.
- Není možné na jaře zapomenout zasít, příjemně si užít léto a na podzim začít dříť, abychom měli co sklízet.
- Vždy se musí dodržovat odpovídající postupy.



Mentální mapy

- Každý člověk má v hlavě mnoho různých mentálních map.
- Každou z těchto map můžeme přiřadit do jedné ze dvou základních kategorií:
 1. mapy popisující věci takové, jaké jsou (realita),
 2. mapy popisující věci takové, jaké by měly být (hodnoty).
- Všechno, s čím se v životě setkáváme, interpretujeme pomocí těchto mentálních map. Jenom málokdy se zabýváme tím, zda jsou přesné. Obvykle si totiž ani neuvědomujeme jejich existenci.



Charakter a komunikace

Základní formy komunikace tvoří:

1. Čtení
 2. Psaní
 3. Mluvení
 4. Naslouchání.
- Umění komunikovat je pro efektivní jednání naprostou nezbytností, neboť komunikací tráví většinu času (v době, kdy nespíme).
 - Schopnost komunikovat je nejdůležitější životní dovedností.

Princip mezilidských vztahů

- Mnoho let nám trvalo, než jsme se naučili hovořit, číst a psát.
- Kdo nás učil naslouchat?
- Umíme opravdu skutečně chápat, co nám někdo sděluje, abychom viděli věci z jeho úhlu pohledu?
- V rámci základního vzdělání nemáme žádnou přípravu zaměřenou na to, jak správně naslouchat.
- Nejdůležitější princip mezilidských vztahů je:
Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni.
- Tento princip je klíčem k efektivní mezilidské komunikaci.

Citáty

- „Každý den udělejte něco, z čeho máte strach.“ – Eleanor Roosevelt
- „Jste rozumní? Většina lidí je rozumných, a to je důvod, proč se jim daří dobře jenom v rozumné míře.“ – Paul Arden
- „Nejúspěšnější lidé jsou ti, kteří mají dobrý plán B.“ – James Yorke – teorie chaosu
- „Když se všechno zdá být pod kontrolou, tak asi nejedete dost rychle.“ – Mario Andretti, automobilový závodník
- „Za rok si budete přát, abyste bývali začali už dnes.“ - Karen Lamb



Vnímání - příklad



Kroky pro dosažení životního úspěchu

Nikdy nikoho **nepodceňujte** a respektujte své okolí – každého považujte za minimálně sobě rovného partnera.

Mějte dostatečný **nadhled** (kromě stromů musíte vidět i les).

Bud'te **skromní** – okázalost se nevyplácí.

Investujte své zdroje do „**dobrych činností**“.

Morálka a etika se vyplatí.

Nic není samozřejmostí.

Nejcennější zdroj je **ČAS** (je to komodita, která se každou setinu vteřiny spotřebovává a nejde ji nikdy ničím nahradit ani získat zpět).



Pomůcka k příkladu I





Pomůcka k příkladu II

