Úvod do managementu



doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Definice managementu

1. **Způsob řízení organizace**
2. **Skupina řídících pracovníků**
3. **Odborná disciplína**



„Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“ (Miller, K., 1988).

Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle (Koontz, Weihrich)

Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí (Dale, Hayes)

„Management je procesem, který je tvořen řadou činností, aktivit nebo operací, které vedou k nějakému cíli – (Gibbon, J. Ivancevich, J., Donnely, J.,2007).

Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplinu realizují, vykonávají funkce a z nich plynoucí povinnosti. (P.F. Drucker)

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“ (Robbins, S. P., 1989).

Management



Management je vždy zaměřen na systematický proces stanovení cílů a koordinaci zdrojů tak, aby vytyčené cíle byly provedeny účinně a efektivně.







Manažer

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.

- **Cíle:**
  - Vytvářet přebytky a být produktivní
  - Vytvářet prostředí ve kterém mohou lidé dosahovat cílů

Co je typicky dobré prostředí pro zaměstnance

- **Co dělá úspěšného manažera?**
  - Správná rozhodnutí
  - Dosahování cílů
  - Koordinace zdrojů



Budu dobrý manažer?

1. Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání inovacím, pokroku, změnám, novým myšlenkám?
2. Mám snahu kontrolovat vše do posledního detailu?
3. Snáším dobře konstruktivní kritiku své práce?
4. Vysvětlení složitých věcí mi dělá potíže, a proto raději pracuji sám a nedeleguji?
5. Dokážu si vždy vybrat kvalitní spolupracovníky?
6. Váhám s vyjádřením názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterými se obtížně vychází?
7. Uvědomuji si, že musím od ostatních žádat plnění úkolů, které nemohu udělat sám?
8. Zdá se mi, že nejlépe vše udělám já sám?
9. Dokážu své spolupracovníky zapojit tak, že pracují s chutí (nadšeně)?
10. Nemám rád, když porady jsou detailně připravené a řízené?



Organizační úrovně

- Vrcholový
  - Top
- Střední
  - Middle
- Základní
  - Liniový
  - Basic
  - Lower

Kdo je nad CEO?
Jaké cíle znáte?
Kdo stanovuje cíle (shora dolů, nebo opačně)



- Cíle
  - Kooperovat
  - Synergie
  - Definovat cíle

onflikty?





Vlastnosti manažera

- **Vrozené**
  - Potřeba řídit
  - Potřeba mít moc
  - Umění vcítit se do potřeb druhých







- **Získané**
  - Ekonomická teorie
  - Teorie Business
  - Sociálně psychologické vlastnosti
  - Dobrá duševní a tělesná kondice



Odpovědnost managementu

- **Ekonomická odpovědnost**
- **Společenská odpovědnost**
- **Osobní odpovědnost**
- **Etická odpovědnost**
  - Dodržování zákonů
  - Důvěryhodnost podnikových inf
  - Vyhýbání se střetu zájmů
  - Jednání v dobré víře
  - Dodržování vymezených pravomocí



- **Frame:**
  - Silový
  - Časový
  - Finanční
  - Analytický
  - Morální



Manažer role - Mintzberg

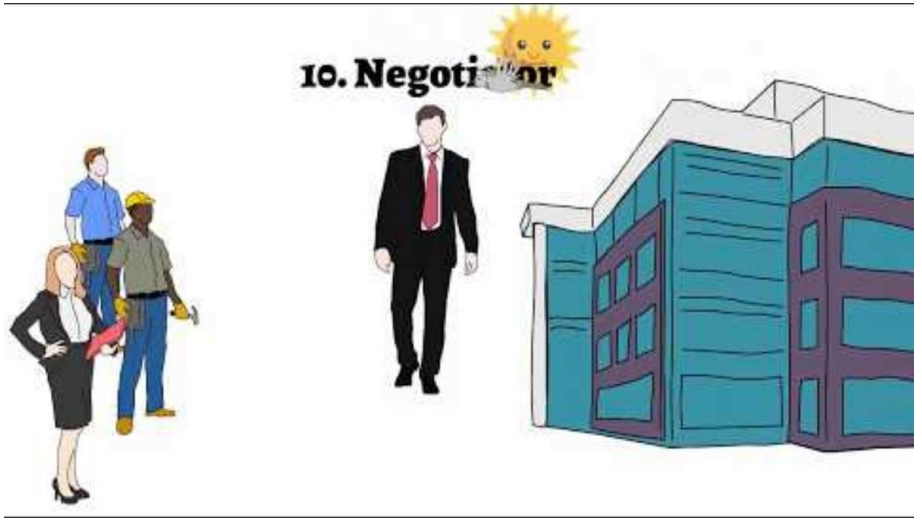
- **Interpersonální role**
  - Představitel – ředitel nemocnice jedná s pojišťovnami, zřizovatelem nebo médii
  - Vedoucí – primář vede lékaře a sestry, motivuje tým a řeší personální otázky
  - Spojovatel – vrchní sestra propojuje lékaře, sestry, laboratoř, rehabilitaci a další provozy

- **Informační role**
  - Pozorovatel – manažer sleduje obsazenost lůžek, čekací doby, stížnosti pacientů, kvalitu péče
  - Šiřitel – předává důležité informace týmu, např. nové postupy, změny legislativy nebo hygienická opatření
  - Mluvčí – komunikuje výsledky a potřeby oddělení směrem k vedení nemocnice, veřejnosti nebo kontrolním orgánům

- **Rozhodovací role**
  - Podnikatel – zavádí nové služby, digitalizaci nebo telemedicínu
  - Řešitel problémů – řeší výpadek personálu, konflikt na oddělení nebo mimořádnou situaci
  - Alokátor zdrojů – rozděluje rozpočet, personál, přístroje a kapacity ambulancí
  - Vyjednavač – jedná s dodavateli, zdravotními pojišťovnami nebo zaměstnanci

Jaké jsou klady manažerské práce?

Jaké jsou zápory práce manažera?





Manažerské funkce - Fayol

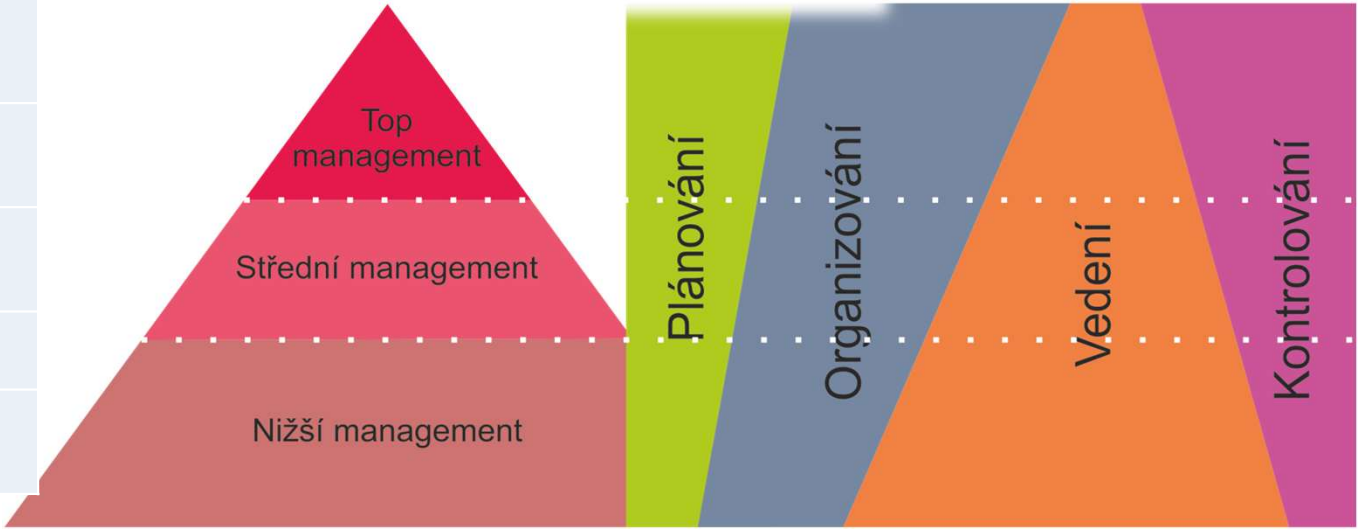
- **Plánování**
  - Výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení plánu
  - Rozhodování z alternativ
  - Predikce vývoje
- **Organizování**
  - Definování úloh a rolí jednotlivých zaměstnanců
  - Vytvářet ideální pracovní prostředí
- **Vedení**
  - Ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizace
  - Motivování x Stimulování
  - Leadership, Charisma
- **Kontrolování**
  - Měření a korekce aktivit
  - SMART







Plánování	Plánování počtu zdravotních sester na oddělení podle očekávaného počtu pacientů.
Organizování	Rozdělení kompetencí a odpovědností mezi lékaře, sestry a další zdravotnický personál.
Vedení	Motivování zdravotnického týmu ke zvyšování kvality péče a dodržování bezpečnostních standardů.
Kontrolování	Sledování výskytu infekcí, vyhodnocování příčin a přijímání nápravných opatření.



Předklasické období

- **Egypt, Čína**
- **Benátky 15.st**
- **Dělba práce 18. st (Průmyslová revoluce)**

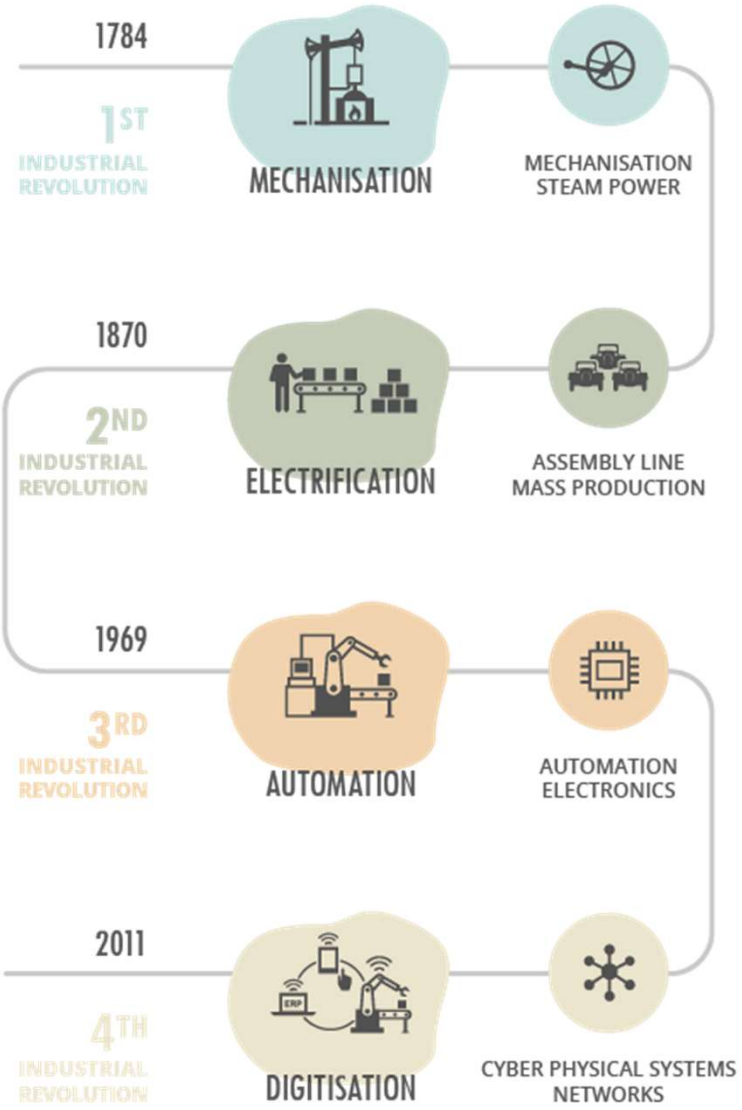
- **Otroci**



- **Domácí produkce**
  - Autonomie
  - Flexibilní pracovní doba
  - Malé pracovní skupiny
  - Příjem domácnosti

- **Industriální éra**
  - Organizovaná práce
  - Pevná pracovní doba
  - Individuální příjem
  - Velké pracoviště
  - Vedoucí





Klasický management

- **Školy:**
  - Vědecké řízení (Taylorismus)
  - Správní řízení podniku pomocí funkcí
  - Byrokratické řízení
  - Škola lidských vztahů

- **„Člověk je jako stroj“ – sankce a odměna**
- **Příkazy a kontrola**
- **Pracovní síla – chce pracovat a nemyslet**
- **Manažer – vlídný diktátor**







TAYLOROVY PRINCIPY 1911 – vědecké řízení



- **1856-1917**
- **Místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti**
- **Místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí**
- **Zabezpečit rozvoj všech zaměstnanců pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity společnosti**
  - Výhody:
    - Produktivita
    - Standardizace
    - Motivace platem
    - Věda pomáhá produktivitě – čas, výkon
    - Zaměstnanec mistrem činnosti (souvislosti)
    - Propouštění neproduktivních



Je možné řídit práci zdravotní sestry stejně jako práci dělníka na výrobní lince?



Taylor

Pracovní činnost	Časová norma
Měření vitálních funkcí	5 min
Podání připravené medikace	4 min
Převaz jednoduché rány	12 min
Zápis do dokumentace	5 min
Příprava lůžka	6 min



Rozdělení práce na úkony

↓

Měření času a pracovních postupů

↓

Standardizace a stanovení norem

↓

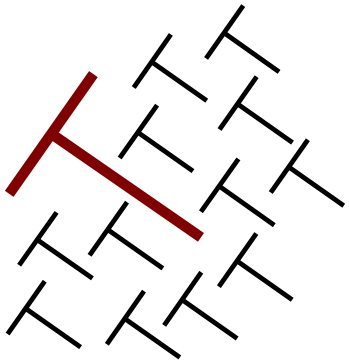
Efektivnější využití pracovního času

FAYOLOVY PRINCIPY - Správní řízení(1925)



- **Henri Fayol 1841-1925**
- **14 principů:**
  1. Dělba práce
  2. Pravomoc a odpovědnost
  3. Disciplína
  4. Jednota přikazování
  5. Jednota řízení
  6. Podřízenost individuálních zájmů zájmům společným
  7. Odměňování
  8. Centralizace
  9. Skalární řetěz
  10. Pořádek
  11. Spravedlnost
  12. Stabilita majetku
  13. Iniciativa
  14. Jednotný duch







- Manažerské Funkce
  1. Plánování
  2. Organizování
  3. Vedení (přikazování)
  4. Koordinace (personalistika)
  5. Kontrola



- Podnikové Funkce
  1. Technickou
  2. Obchodní
  3. Finanční
  4. Ochrannou
  5. Účetnictví
  6. Manažerská

Jaký je nejdůležitější?
Jaká je tam vždy nevýhoda?

Max Weber - Byrokratický management 1920





Charakteristika tří typů organizací:



- **1. tradiční organizace**

(založená na postupném dědění),

- **2. vůdcovská organizace**

(vytvořená na síle osobnosti),

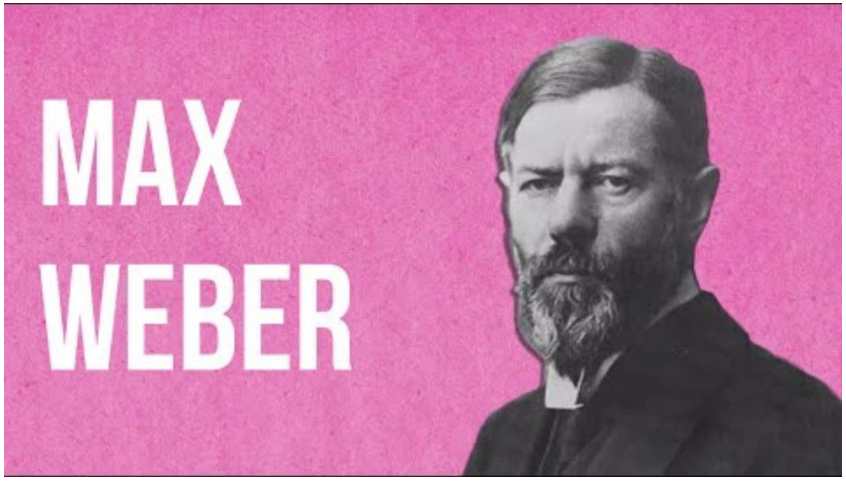
- **3. ideální organizace**

(byrokratická, vytvořená specifickým rozdělením moci).

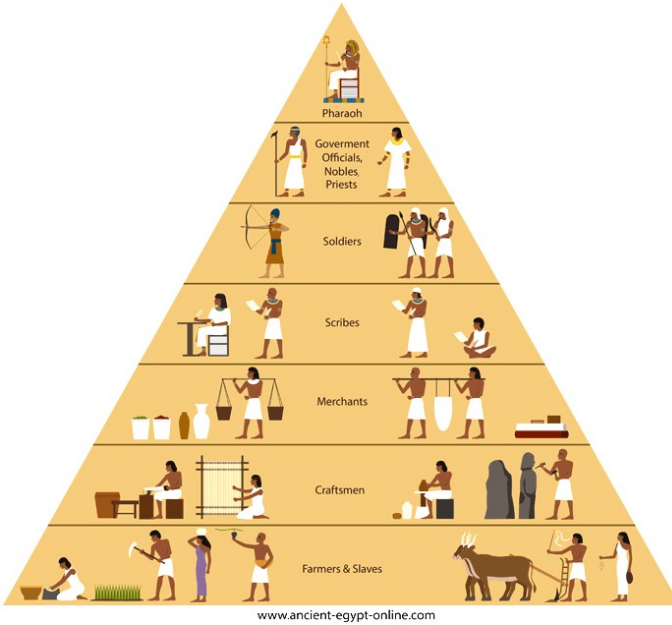
- Dělba práce (specializace, vymezení úkolů)
- Definovat práva a povinnosti (hierarchie pravomocí)
- Mít soustavu organizačních pravidel, norem
- Řídit neosobně a spravedlivě (vztah podřízený – nadřízený)
- Práce je službou pro organizaci s vymezenými pravidly
- Zajišťování efektivnosti (manažeři musí být profesionály a zaměstnanci kvalifikovaní)

Výhody definování a dělby?
Kdo je definuje? Kdo je akceptuje?
K čemu jsou normy? Jaké známe?
Spravedlivě z čího pohledu?
Kdo definuje pravidla? Kdo kontroluje?





- Autorita - znalostní



Max Weber

Přijetí pacienta k plánované operaci

Propuštění pacienta
Pacient je zdravotně připraven k propuštění z nemocnice. Propuštění se však protahuje, protože je nutné dokončit dokumentaci, zajistit návaznou péči a splnit několik interních administrativních postupů.
Zdravotnický personál musí dodržet nastavená pravidla, přestože pacient již nepotřebuje další hospitalizaci.

1. **Kdy pravidla chrání pacienta a kdy se mohou stát překážkou efektivní péče?**
2. **Jak by mohl management nemocnice zjednodušit proces, aniž by ohrozil bezpečnost pacienta?**

Průběh přijetí pacienta

1. **Objednání a indikace výkonu**
   ORL lékař stanoví výkon a pacient dostane termín operace.
2. **Administrativní přijetí**
   Ověření identity, pojištění, informovaného souhlasu a dokumentace.
3. **Předoperační příprava**
   Vyšetření, anesteziologické posouzení, kontrola lačnění a alergií.
4. **Předání na operační sál**
   Pacient je předán podle stanoveného postupu a bezpečnostního checklistu.
5. **Záznam a návazná péče**
   Po výkonu se doplní dokumentace, sledování stavu a pokyny pro propuštění.

Projevy Weberovy byrokracie

- **Hierarchie**
  ORL ambulance → příjmová kancelář → oddělení → operační sál → dospávací pokoj.
- **Dělba práce**
  Lékař indikuje výkon, sestra připravuje pacienta, anesteziolog posuzuje narkózu.
- **Pravidla a standardy**
  Přesně dané postupy přijetí, identifikace pacienta, bezpečnostní checklist.
- **Dokumentace**
  Žádanka, informovaný souhlas, anesteziologický záznam, operační protokol.
- **Odbornost a nestrannost**
  Každou činnost vykonává kvalifikovaný pracovník podle své kompetence.

Hlavní myšlenka: Weberův přístup zajišťuje bezpečnost, předvídatelnost a odpovědnost, ale může zvyšovat administrativní náročnost.

Škola lidských vztahů Elton MAYO

Produktivita práce roste vlivem:

- **Pracovních podmínek**
- **Vedením zaměstnanců a motivacemi**
- **Řešením konfliktů a vztahů nejenom mezi zaměstnanci**
- **Zaměstnanec je centrem zájmu organizace a objektem řízení**

„PATERNALISMUS“



- zdůrazňuje význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí,
- **Hawthornův účinek**.
  - Motivace
  - Morálka
  - Produktivita

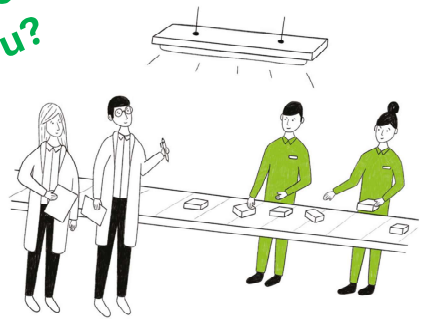








Co má vliv na výkon? Pozorování, zajímání se o zaměstnance, nebo výjimečnost výběru?





A co management v ČR?

- **Manažer?**
- **Podnikatel?**
- **Vědec?**



Klasická škola –vědecké řízení Tomáš Baťa (1932)

- **Nástroje řízení**
  - Předběžná kalkulace
  - Operativní plánování
  - Vnitropodnikové účetnictví
  - Odměňování zaměstnanců
- **Základní strategie**
  - Hledání a využití příležitostí
  - První a nejlepší nadnárodní monopol
  - Nezávislost na vnějším kapitálu



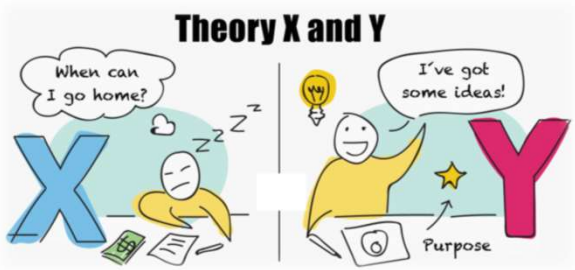


Faktory systému řízení

1. Dokonalá technická a ekonomická příprava
2. Přímé řízení
3. Samospráva dílen
4. Plánování
5. Kontrola
6. Komplexní péče o zaměstnance
7. Baťova škola práce

Postklasický management

- **období, které sahá až do současné doby**
- **systémové přístupy**
  - komplexní chápání dílčích manažerských procesů („celek je více než prostý součet jeho částí“), které jsou sladěny v integrovaný fungující celek,
- **kvantitativní přístupy**
  - velký rozvoj zejména v 60. letech,
  - využívají pro manažerské aktivity statistiku,
  - optimalizační modely a počítačové simulace
  - H. A. SIMON
- **empirické přístupy**
  - analýza a vyhodnocování kladných a záporných zkušeností manažerů a organizací,
  - Peter F. DRUCKER



- **psychologicko-sociální přístupy**
  - zvyšování výkonnosti motivací, stimulací,
  - vhodným stylem vedení, efektivní
  - komunikací,
  - představitelé:
    - A. Maslow,
    - McGregor,
    - Herzberg.
- **procesní přístupy**



