

Role manažera

KATEŘINA LEGNEROVÁ



Manažerské funkce

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Kontrola
- Koordinace

ROZHODOVÁNÍ

Plánování

- **Strategické plánování** – je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace, pro marketing, rozhodování o investicích, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj, ...
- **Taktické a Operativní plánování** je klíčové v oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě nebo při nákupu a prodeji.
- **Prognózování – dlouhodobý výhled**

Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

Základním plánem organizace je strategie.

<https://www.youtube.com/watch?v=iuYIGRnC7J8>

Metody plánování

Retrográdní plánování (Top-Down) - Nejprve jsou nastaveny globální (rámcové) strategické cíle a způsoby jejich dosahování. Ty pak jsou postupně na nižších a nižších úrovních organizační hierarchie rozpracovávány a konkretizovány. Jde tedy o divergentní přístup.

Progresivní plánování (Bottom-Up) - nejprve jsou nastaveny relativně detailní dílčí cíle na spodních úrovních organizační hierarchie. Ty jsou postupně na stále vyšších úrovních integrovány až do podoby rámcových globálních cílů a globální strategie. Jde tedy o konvergentní přístup.

Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up) – kombinace, náročné na čas.

Strategické alternativy

Výčet možností použitelných v rámci strategického plánování a rozhodování o budoucnosti podniku.

ALTERNATIVA	POPIS
KONCENTRACE	jeden výrobek, jeden trh, maximalizace předností a minimalizace nedostatků
ROZVOJ TRHU	stávající výrobek/výrobky na nové trhy
ROZVOJ VÝROBKU	evoluční změna stávajícího výrobku
INOVACE	revoluční změna – nový výrobek
HORIZONTÁLNÍ INTEGRACE	spojení/koupě s jinými organizacemi ve stejném odvětví
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	propojení s jinými organizacemi, které poskytují zdroje, nebo odebírají výstupy
JOINT VENTURE	strategické spojení – sdílení kapacit a rizik
SOUSTŘEDNÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s příbuznými produkty
SLOŽENÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s nepříbuznými produkty
REDUKCE	omezování zdrojů, nákladů, úspory
ROZDĚLENÍ	prodej části organizace
LIKVIDACE	řízený zánik s cílem prodat co lze za nejlepší cenu

Plánování

Plánování financí zahrnuje:

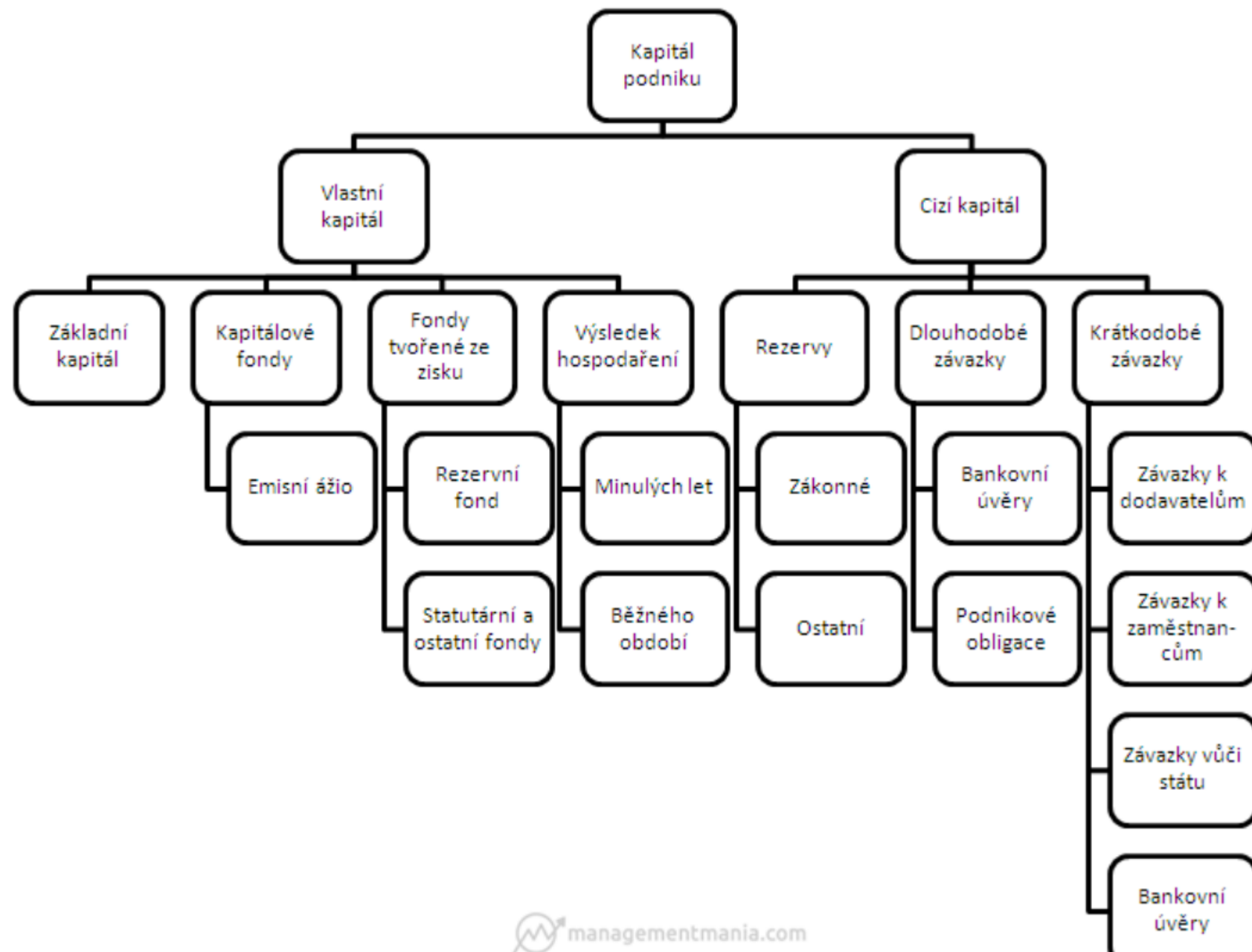
- Plánování hospodářského výsledku: $Zisk = Výnosy - Náklady$
- Plánování výnosů
- Plánování nákladů
- Plánování kapitálu
- Plánování finančních toků

Plánování

Výnosy jsou souhrnem peněžních prostředků, které podnik získá ze všech svých činností (produkce výrobků nebo služeb) za určité období.

Náklady znamenají vyjádření peněžní hodnoty všech spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo služeb. Náklady je suma peněžních hodnot, které organizace účelně vynaložila na získání výnosů, bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně zaplacený. Náklady lze také vyjádřit jako spotřebu zdrojů.

Kapitál



Plánování finančních toků

Peněžní tok (Cash flow) je rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji za sledované období, ve výkazu cash flow jsou uvedeny tedy skutečné hotovostní toky. Vychází z časového nesouladu mezi hospodářskými operacemi a jejich finančního zachycení.

Je důležitý pro řízení likvidity.

Cash flow můžeme rozlišit dle základních činností:

- Cash flow z provozní činnosti
- Cash flow z investiční činnosti
- Cash flow z finanční činnosti

Časté problémy při plánování

Velkým problémem je nevědomé systematické chybování v úsudku způsobené čistě subjektivním vnímáním každého člověka, které má značný dopad na jakýkoli rozhodovací proces.

- **Efekt kotvení** - aspekt rozhodování, kdy jedinec upravuje svoji odpověď na základě poslední číselné informace, kterou obdržel.
- **Chyba vysoké sebedůvěry** – je systematický defekt, kdy odborníci a zkušení jedinci v dané oblasti přestřelují svá budoucí očekávání a snižují tak pravděpodobnost, že jich dosáhnou.
- **Zákon malých čísel** – jedná se o systematické nadhodnocování věrohodnosti výsledků založených na malém počtu důkazů.

Organizování

Důvody k organizování - dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a další.

Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezení vztahů mezi lidmi, tedy organizování lidí a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace.

Z hlediska dennodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí.

Organizování

Organizování probíhá ve všech typech organizací a jeho základy tvoří základní metody organizování:

- Dělbba práce, organizování práce, řízení úkolů
- Vytváření organizačních jednotek a organizačních struktur
- Vyvažování pravomocí a zodpovědností
- Delegování (dělba kompetencí)
- Stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení
- Koordinace činností

Delegování

Delegování - dělba kompetencí - přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.

Delegování probíhá předáním pravomoci společně s odpovědností.

Delegování je **nedělitelné**, tzn. celý úkol se přenáší na osobu, na kterou úkol nebo pravomoc delegujeme.

Delegování je zplnomocnění něco udělat, zároveň ale s přenesením důvěry, poselství na jeho základě může pověřený pracovník ovlivňovat delegované činnosti a spolupracovat s ostatními.

Společným zájmem delegování by mělo být **splnění úkolu**, a nikoliv ukázání neschopnosti pověřeného pracovníka.

Proč delegovat?

- Více práce za kratší čas
- Více času na důležité věci
- Nové nápady a přístupy
- Vlastní rozvoj
- Rozvoj kompetencí pracovníků
- Vyhnoutí se stagnaci, růst organizace
- Motivování pracovníků, jejich rozvoj (zvýšení výkonnosti a spoluzodpovědnosti)
- Snazší hodnocení pracovníků
- Jednodušší kontrola

https://www.youtube.com/watch?v=DMsHHS-Gs_o

Dave Ramsey

Pravidla delegování



- CO delegovat – analýza práce, výběr úkolu
Plánování, příprava delegování
- KOMU delegovat - výběr vhodné pracovníka
- JAK delegovat - správný způsob zadání úkolů
Přiměřená podpora
Kontrola delegování

Vnitřní překážky při delegování

- Nedůvěra ve schopnosti podřízených, zklamání
- Pedantnost a perfekcionismus
- Obava z neoblíbenosti
- Strach ze ztráty kontroly
- Manažerovo ego
- Neschopnost plánovat si čas
- Netrpělivost
- Příliš důkladná znalost práce / nechuť opustit něco, co dobře umí (vynikající specialista, který se nevžil do úlohy manažera)



"I like things to be done my way but by somebody else."

KOMU delegovat?

Při výběru vhodného pracovníka se musí přihlížet k:

- Funkci – komu je úkol nejbližší
- Vytížení delegovaného
- Schopnostem a zkušenostem
- Zájmu pracovníka / jeho iniciativě
- Kariéře



„Tady leží člověk, který věděl, jak dosáhnout toho, aby pro něj pracovali lidé, kteří byli lepší než on.“

JAK delegovat?

- Jasně vysvětlení toho, co se očekává
- Vysvětlení smyslu úkolů (odstranění iniciativních chyb)
- Vymezení dílčích termínů úkolu
- Oznámit očekávaný výsledek, včetně kvality
- Poskytnutí potřebných informací (i o tom, kdo na úkolu také participuje)
- Udělení pravomocí a vymezení hranic odpovědnosti

Problémy, které mohou nastat ...

- Delegovaný pracovník tvrdí, že práci neumí.
- Delegovaný pracovník má hodně práce, úkol nechce přijmout.
- Náklady - pracovníci chodí s delegovanými úkoly zpět a žádají o radu / pomoc.
- Nadřízený chce, aby byl úkol vykonán osobně vedoucím.



PROČ delegovat?

Stephen Covey: „Každá změna začíná uvnitř.“

Delegování = možnost demonstrovat své manažerské schopnosti.



PHOTO: TIM PEARSON/BETTER LIFE MEDIA

- Vůdčí osobnost začíná s myšlenkou na konec.
- Má emocionální vztah ke své vizi, do svých úvah zahrnuje následovníky.

Delegování je to jediné, co může vedoucí pro naplnění, rozvoj a další pokračování své organizační vize udělat.

Delegování

Pohádka?

Bylo nebylo, byl jednou jeden „tým“ a v něm čtyři členové, kteří se jmenovali Každý, Někdo, Kdokoliv a Nikdo. Jednoho dne bylo třeba cosi udělat a Každý si byl jist, že to Někdo udělá. Mohl to udělat Kdokoliv, ale Nikdo to neudělal. Někdo se rozzlobil, protože to přece byla práce pro Každého. Každý si myslel, že by to mohl udělat Kdokoliv, ale Nikdo si neuvědomil, že to Každý neudělá. Nakonec Každý obviňoval Někoho, že Nikdo neudělal to, co mohl dělat Kdokoliv.

Cvičení – delegovací karty

<p>Sdělit</p> <p>Manažer informuje o svém rozhodnutí</p>	<p>Obhájit</p> <p>Manažer přesvědčuje tým o svém rozhodnutí</p>	<p>Poradit se</p> <p>Manažer se poradí s týmem a pak rozhodne</p>	<p>Odsouhlasit</p> <p>Rozhodnutí je učiněno společně dohodou</p>
<p>5</p>  <p>Inspirovat</p> <p>Manažer poskytuje radu, tým se rozhoduje</p>	<p>6</p>  <p>Reportovat</p> <p>Rozhoduje tým, manažer je informován</p>	<p>7</p>  <p>Delegovat</p> <p>Kompetence je plně v rukou týmu</p>	<p>Delegovací karty</p> <p> BRAVO CONSULTING</p> <p>www.bravoconsulting.cz/delegovaci-karty</p>

Motivace

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s výkonností člověka - motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.

Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.

Sebemotivování je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe.

Případ zavražděného magnáta

Edwin, jeden z nejbohatších mužů světa, se zřítíl z paluby své luxusní jachty. Stalo se to v časných ranních hodinách nedlouho poté, co skončila bujará party a podnapilí hosté dovrávorali do svých kajut. Zprvu se zdálo, že jde o nehodu, dokud pitva neobjevila v krvi mrtvého stopy arzeniku. Příklad byl prohlášen za vraždu. Na palubě byli oné noci tři podezřelé osoby, z nichž každá měla svůj motiv k vraždě.

Damon, syn, otce nenáviděl, protože ten mu odmítal platit hráčské dluhy.

Sharon, magnátova asistentka, s ním měla poměr a cítila se využívána. Tu noc ji rozzuřilo, že se odmítl rozvést se svou ženou a oženit se s ní.

Robert, sluha, měl podle poslední vůle zavražděného zdědit milion dolarů. Tu noc mu však Edwin vyhrožoval propuštěním, protože odmítl homosexuální návrhy jednoho z klíčových klientů.

Ve skladu byla nalezena otevřená nádobka s arzenikem a na palubě leželo několik mrtvých krys.

Kdo zabil Edwina?

Motivace

Vnitřní motivace - výsledek potřeb a zájmů člověka (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní potřeby)

Vnější motivace - je určena působením vnějších podnětů (hrozba trestu, možnost odměny)

Motivace

Proč motivace?

<https://www.youtube.com/watch?v=PlgbN1Yy14Q>



Motivace k práci

Formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podniku

Cíle podniku

- Ekonomické (výkonnost organizace)
- Sociální (spokojenost zaměstnanců)

Trh práce

- Nabídka
- Poptávka

Pracovní výkon

Pracovní stimulace (chtít)

- Očekávání (vlastnosti práce, dosažení cíle v závislosti na úsilí)
- Struktury motivů (orientované na výkon, na spokojenost)
- Intenzita úsilí

Vnější stimuly (umět, znát)

- Schopnosti
- Pracovní znalosti
- Pracovní podmínky
- Výkon
- Cíle
- Uspokojení motivů

Cukr a bič

Nejstarší stimuly

Pozitivní a negativní motivace

Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla. (*Samuel Johnson*)

Teorie posilování

Teorie motivace

Zaměřené na obsah – teorie potřeb

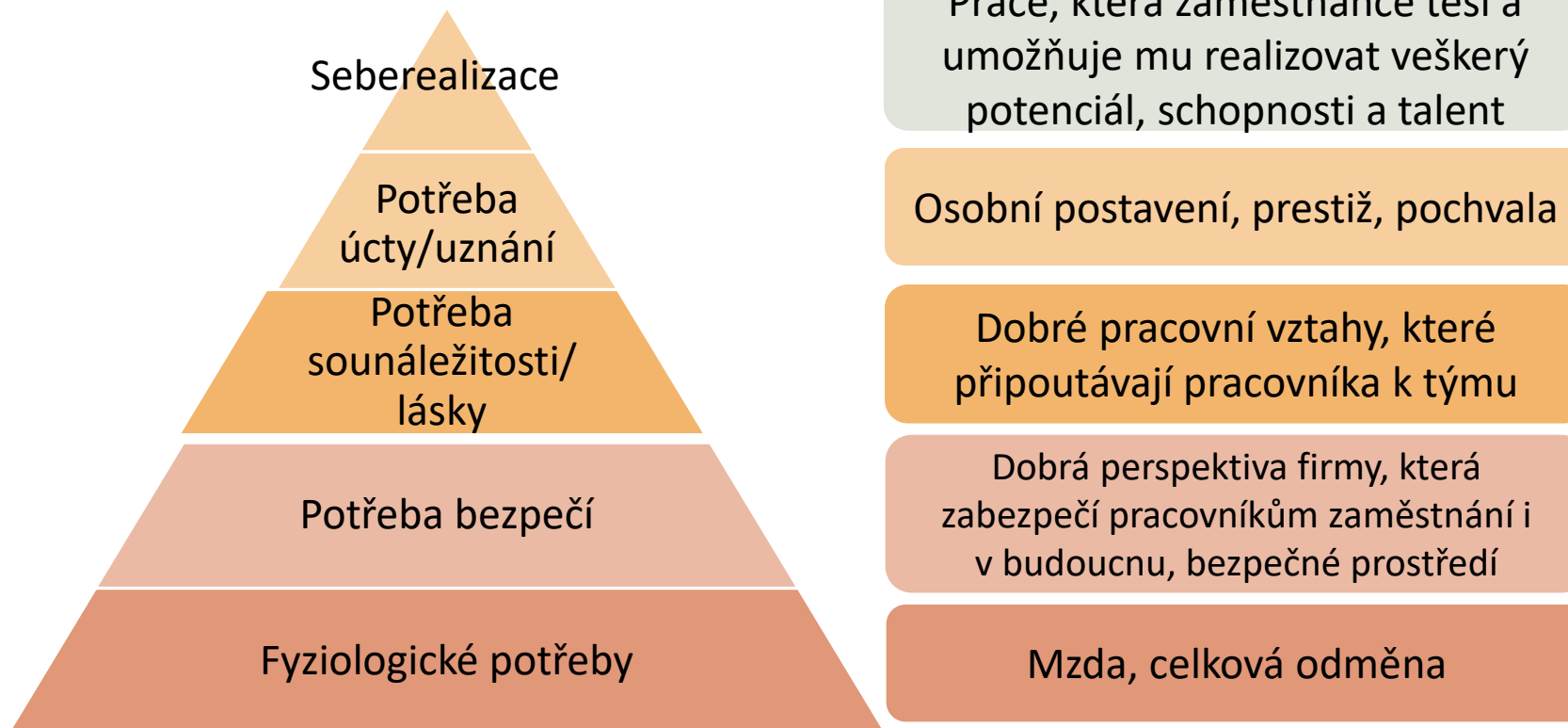
- Maslowova hierarchie potřeb (pět hlavních kategorií potřeb)
- Alderferova teorie ERG (existence, sounáležitost, růst)
- Herzbergův dvoufaktorový model (motivační faktory, hygienické faktory)

Zaměřené na proces – poznávací (kognitivní teorie)

- Teorie posilování
- Teorie očekávání
- Teorie spravedlnosti

Teorie motivace umožňují vysvětlit, co lidi pohání k práci

Motivace Maslow



Alderferova teorie ERG

Potřeby:

- **Existenční (Existence)** - mzda, jistota zaměstnání
- **Vztahové (Relatedness)** - přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti
- **Růstové (Growth)** - seberealizace v zaměstnání a profesní růst

Herzbergerova teorie

- **Hygienické faktory** (neuspokojovatele) - vyvolávají pracovní **nespokojenost** (například **pracovní podmínky**, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.)
- **Motivátory** (uspokojovatele a motivátory) - pomohou **nabudít motivaci** a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.)

Teorie posilování (Skinner)

Vychází z principů **kauzality** a z poznání, že chování pracovníka je regulováno druhem odměny.

Teorie neposuzuje osobnost, ale zaměřuje se na chování a rozeznává tři základní pravidla důsledků:

- Odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování posiluje
- Trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje
- Pokud chybí odměna nebo trest, chování vyhasíná

Teorie očekávání (Vroom)

Motivaci člověka v jeho budoucím ovlivňuje jeho vnitřní očekávání a to ve třech elementech:

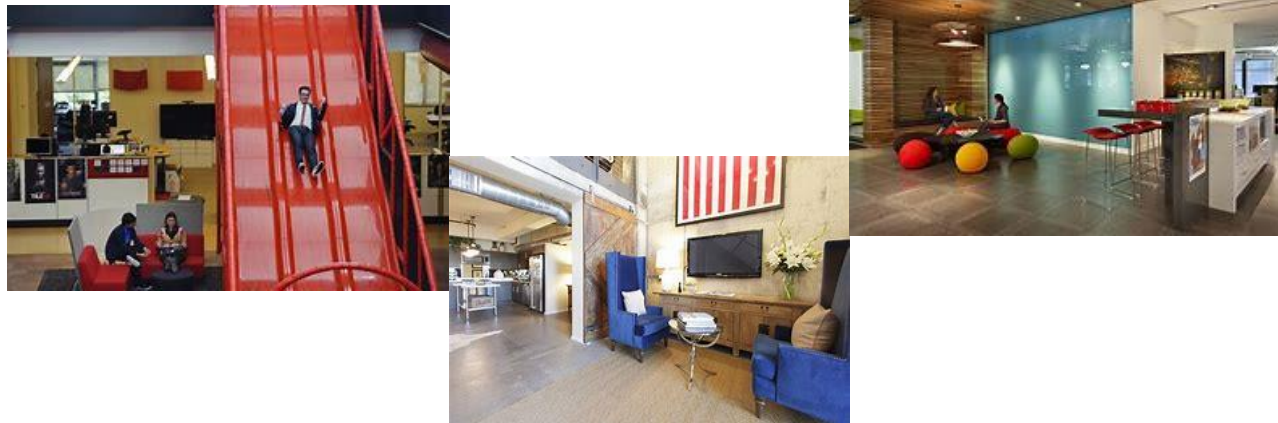
- Valence - přesvědčení o atraktivnosti cíle
 - Instrumentality - přesvědčení o dosažitelnosti odměny
 - Expectancy - přesvědčení o reálnosti dosažení cíle
-
- *Je pro mě cíl atraktivní?*
 - *Je pravděpodobné, že úkol splním?*
 - *Je pravděpodobné, že za splněný úkol dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním?*

Adamsova teorie spravedlnosti

- Pracovník porovnává své úsilí a svou výši odměn s úsilím a odměnou svých spolupracovníků na srovnatelných pracovních pozicích.
- Pocit spravedlnosti, pokud je s ním zacházeno stejně jako s jeho referenční skupinou.
- Pokud jsou ostatní zaměstnanci v podobné pracovní pozici odměňováni lépe nebo vynakládají méně úsilí a přitom dosahují stejných odměn, převáží demotivující pocit nespravedlnosti.

Strategie motivace

Organizace se zaměřují na vytváření pracovního prostředí, politik a postupů, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců.



Zaměřují se na vytváření motivujících pracovních míst, rozvojových programů, uplatňování systému celkové odměny nebo řízení pracovního výkonu.

Motivační faktory

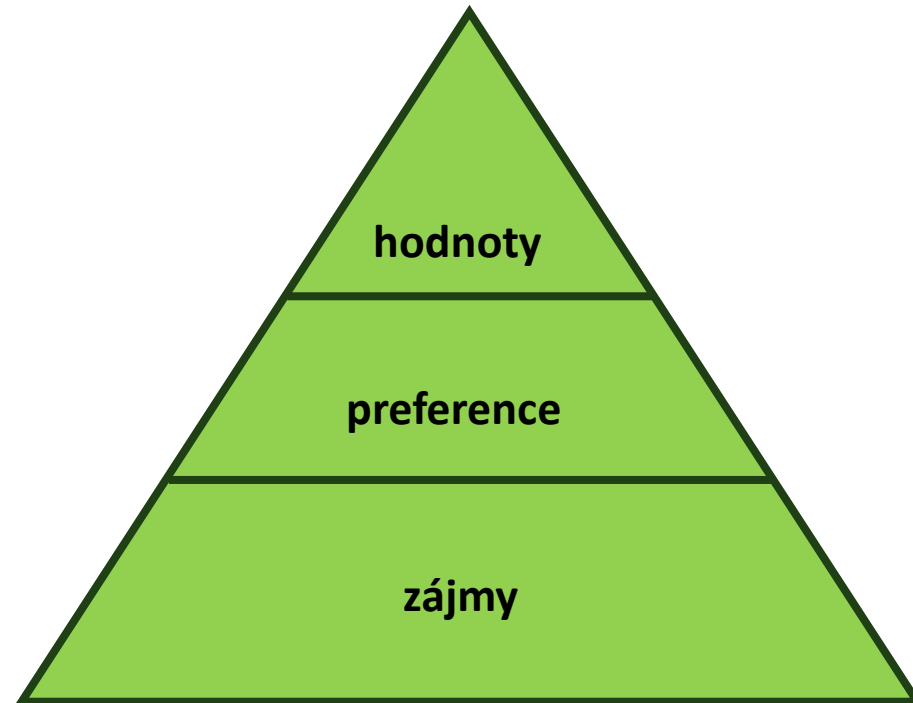
Neexistuje univerzální motivační model, každý jsme jedinečný a máme svoje motivační faktory.

Motivační profil = relativně trvalá motivační orientace.

Motivy, hodnoty a preference

Motivační struktura

Zájmy a hodnoty → spokojenost, úspěšnost (produktivita...)



Motivace

Vize

Cíl

Víra



Jste vedoucí univerzitní výpravy, která má prozkoumat vzdálenou náhorní plošinu ve venezuelském deštném pralese. Potřebujete botanika a v týmu vám zbývá poslední volné místo, o které projeví zájem tři lidé.

Michal je vysoce kvalifikovaný starší postgraduální student botaniky. Chce si koupit dům, protože se nedávno oženil. V minulosti byl na třech výpravách, ale dnes uvažuje, že se usadí. Přesto ho tato náhorní plošina láká.

Šárka se chce specializovat na tropickou medicínu a na získávání léků ze vzácných rostlin. Je ještě studentkou medicíny, ale chce prodat své auto, aby mohla jet.

Jana už pomáhala výpravě se získáváním finančních prostředků. Chce brigádně pracovat jako číšnice, aby svůj osobní finanční příspěvek ještě zvýšila, a doslova udělá cokoli, aby mohla jet. Včetně toho, že bude navštěvovat kurzy na institutu tropické botaniky.

Nedostatek motivace

- Frustrace, nervozita zaměstnance
- Nízká produktivita
- Nezájem o práci
- Časté absence
- Narušení pracovního klimatu
- Neplnění cílů

Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů zahrnuje všechny procesy řízení a rozvoje všech pracovníků organizace. Jedná se vlastně o koncepci personální práce, která se začala formovat zhruba v 50. až 60. letech minulého století.

Řízení lidských zdrojů celou řadu postupů a různých metod řízení pro práci s lidmi v organizaci.

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další pracovníky personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci.

Personalistika má úzkou návaznost na management organizace.

Vedení a komunikace

Metody vedení a komunikování jsou:

- Briefing
- Porady
- Motivace a motivování
- Volba správného stylu vedení (styl řízení)
- Zmocnění

Kontrola

Kontrola je soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí. Hlavním účelem je korigování organizace žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům a má proto také vztah na řízení rizik.

Kontrola je jedním ze základních úkolů manažerů na všech úrovních. Provádí kontrolu buď přímo sám nebo nepřímo (delegování kontroly na další pracovníky nebo třetí osoby).

Nejčastější metody kontroly:

- Běžná vnitřní kontrola
- Interní audit
- Externí audit
- Zpětná vazba

Audit

Audit znamená přezkoumání určitých činností, informací a dat s cílem prověřit jejich platnost a spolehlivost. Výsledkem auditu je auditorská zpráva.

Audit vždy provádí nezávislá a kvalifikovaná osoba, která se nazývá **auditor**.

Účelem auditu je například zjistit, zda doklady podávají platné a spolehlivé informace o skutečnosti. V některých případech je účelem auditu objektivně zhodnotit fungování procesů nebo lidí ve firmě.

Interní audit - je vykonávaný člověkem nebo útvarem uvnitř organizace (interní auditor)

Externí audit - je prováděn externím subjektem (auditorem, auditorskou firmou, státními orgány apod.)

Funkce kontrolního procesu

Poznávací funkce

- zjišťovací fáze
- hodnotící fáze

Nápravná funkce - určující faktor účinnosti, vzniká po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:

- odpovídající
- neodpovídající - kladné
- neodpovídající - záporné

Výchovná funkce

- upevňuje společenskou a pracovní kázeň
- omezuje nesprávné metody práce (rozbor příčin odchylek)
- vychovává k odpovědnosti a rozšiřuje zkušenosti všech pracovníků