

Řízení a vedení lidí

David Lobpreis

Manažer je když...

= člen managementu

= vede, řídí, spravuje, dosahuje, zvládá, ovládá

-správce, vedoucí, ředitel, organizátor, leader

V MBTI škále obvykle typ ENTJ

Synergie = celek má větší hodnotu než součet částí

Společné cíle

- **Produktivita**

$$P = O(\text{utput})/I(\text{nput})$$

- **Účelnost**

Děláme správné věci

- **Účinnost** = efektivita

Stejný cíl lze dosáhnout levněji nebo rychleji

Hledání lepších způsobů využití zdrojů

- Manažeři **pomáhají vytvářet nadhodnotu (zisk)**

Manažer (i podnik) by měl být schopen i po dosažení cílů pokračovat v činnosti

Manažer a lidské zdroje

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“

- Pokud nepracuji s lidmi, mohu být fyzik, chemik, kopáč, ale ne manažer.
- Pokud jsem schopen lidi převádět do numerických hodnot, mohu být ekonom, sociolog, matematik, ale nemusím být manager

Teorie managementu

Použití vědeckých metod na zlepšování práce managerů

Plan, Do, Check, Act (Archive)

Paradigma = „vzorový přístup“ sdílený většinou vědců

Systemový model:

System = soustava (vzájemně propojených prvků)

Okolní prostředí a systém se vzájemně ovlivňují

Soustava mění vstupy (zdroje) na výstupy (produkty) které vrací zpět do prostředí.

Zpětná vazba

Některé výstupy jsou znovu použity jako vstup

Managerské funkce

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

Plánování

Plánování

- Popis cíle vychází z analýzy přítomnosti
- Vektor změny (minimálně časový)
- Pohyb, posun je nejlépe vyjádřit slovesem
- Kaskádové (hierarchické) uspořádání

? Plánovací předpoklady –
divadlo Kladno a Dan Příbyl

Strategie

Určuje dlouhodobé základní cíle a způsoby jejich dosažení

- Navazuje na poslání
- Neobsahuje přesné údaje
- Může obsahovat taktické pokyny

„Strategie je vzor v proudu rozhodování“

Poslání, cíle, úkoly, rozpočty

(P. Drucker, M. Porter)

Procesní VS projektové plánování

Projektový trojimperativ

SMART cíle

Logický rámec projektu

Programy a postupy

Rozpočty

Procesy a projekty

(H. L. Gantt, P. Hersey, K. Blanchard)

- Životní cyklus projektu
- Critical Path Method
- Work Breakdown Structure
- Analýza a řízení rizik

Organizování

Organizování

Organizování má za cíl vymežit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti při plnění cílů organizace

- zjistit, jaké činnosti vedou k plánovaným cílům
- jak lze tyto činnosti formalizovat (organizační struktury)
- jak je naplnit lidmi (personální management)
- a jak lze zajistit jejich funkčnost (koordinace, ovlivňování, kontrola)

Cíle organizování (E. Dale)

- cíle (**O**bjectives)
- specializace (**S**pecialization)
- koordinace (**C**oordination)
- pravomoc (**A**uthority)
- zodpovědnost (**R**esponsibility)

Vytváření organizačních struktur

Přechází plánování....

- stanovení a uspořádání nezbytných činností
- seskupení těchto činností do celků
- stanovení a zajištění racionální dělby práce
- stanovení a přiřazení úloh, pravomocí a zodpovědnosti

....následuje personalistika (vyhledávání a obsazování HR)

Organizační struktury a jejich členění

- z hlediska formalizace: **formální a neformální**
- z hlediska sdružování činností: **funkcionální a výrobné**
- z hlediska uplatňování rozhodovacích pravomocí: **liniové, štábní, kombinované (liniově-štábní a cílově-programové), komisionální**
- z hlediska míry delegace pravomoci a zodpovědnosti: **centralizované a decentralizované**
- z hlediska členitosti: **ploché a špičaté**
- z hlediska časového trvání: **trvalé a dočasné**

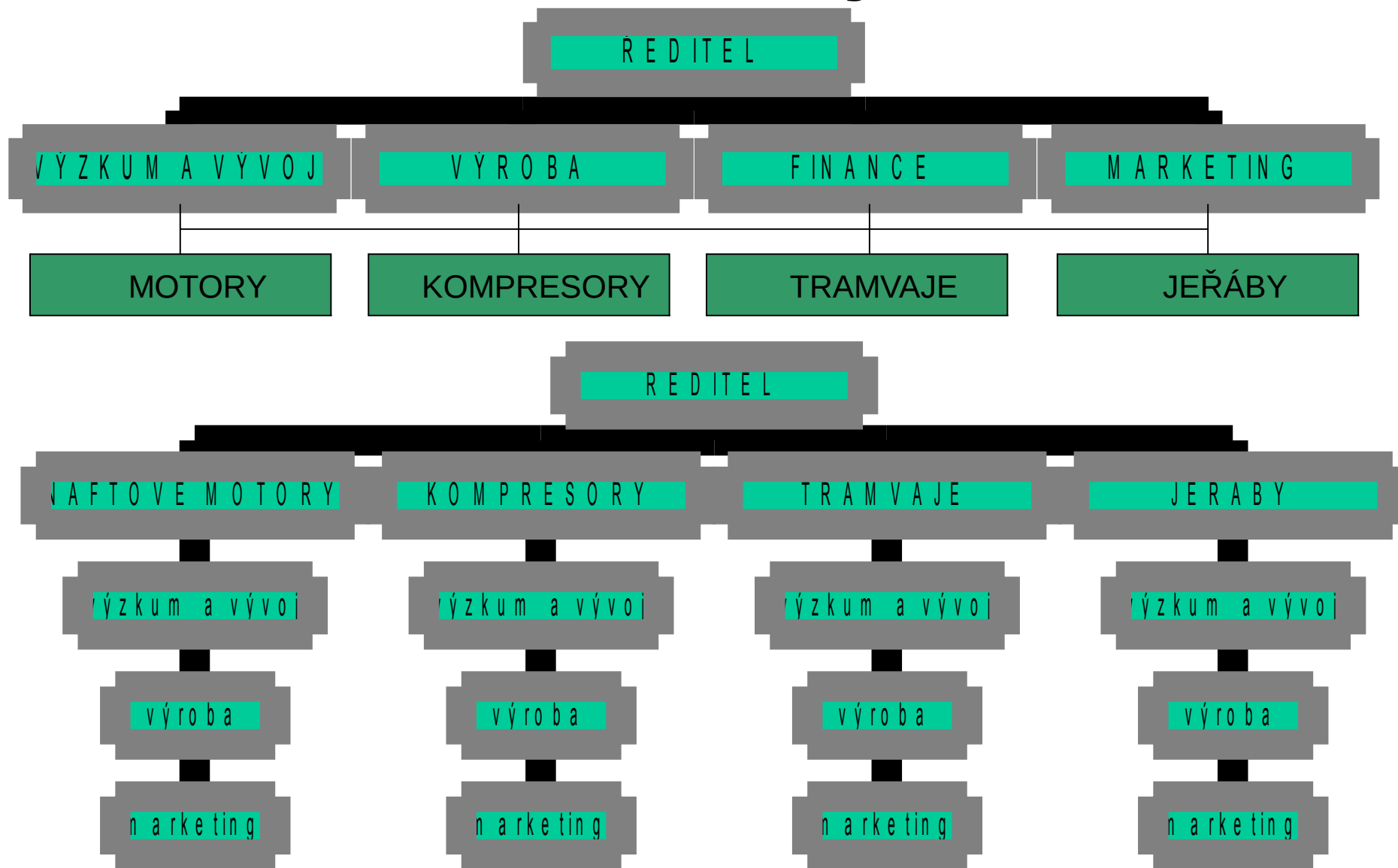
Organizační struktury

Formální X Neformální

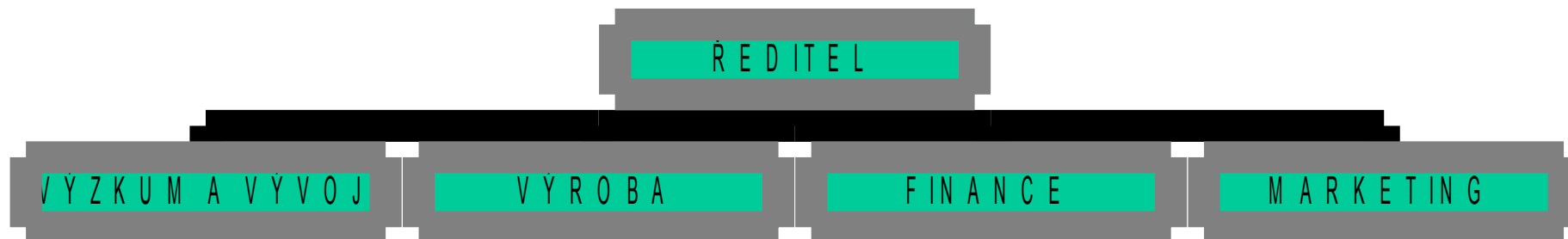
Funkcionální je taková organizační struktura, kdy jsou v podniku útvary, které jsou specializovány na určité funkce/činnosti (např. výroba, marketing => výrobní ředitel, marketingový ředitel apod.); vyplývá z toho, že určitá organizační jednotka (např. výrobní dílna zabývající se výrobou některé části produktového portfolia) může mít i několik nadřazených útvarů specializovaných na tyto činnosti

Výrobová organizační struktura bere jako základní způsob členění výrobu jednotlivých produktů, každá taková jednotka má své vlastní funkční jednotky (vývoj, marketing atd.), které nesdílí s ostatními

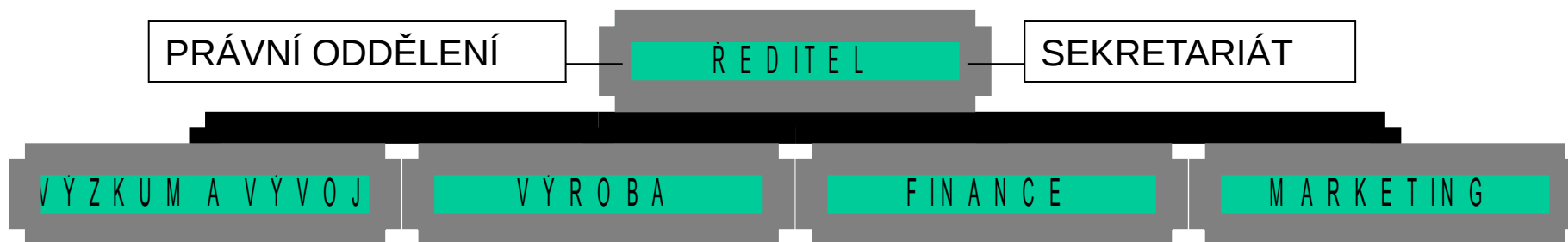
Funkcionální a výrobkové



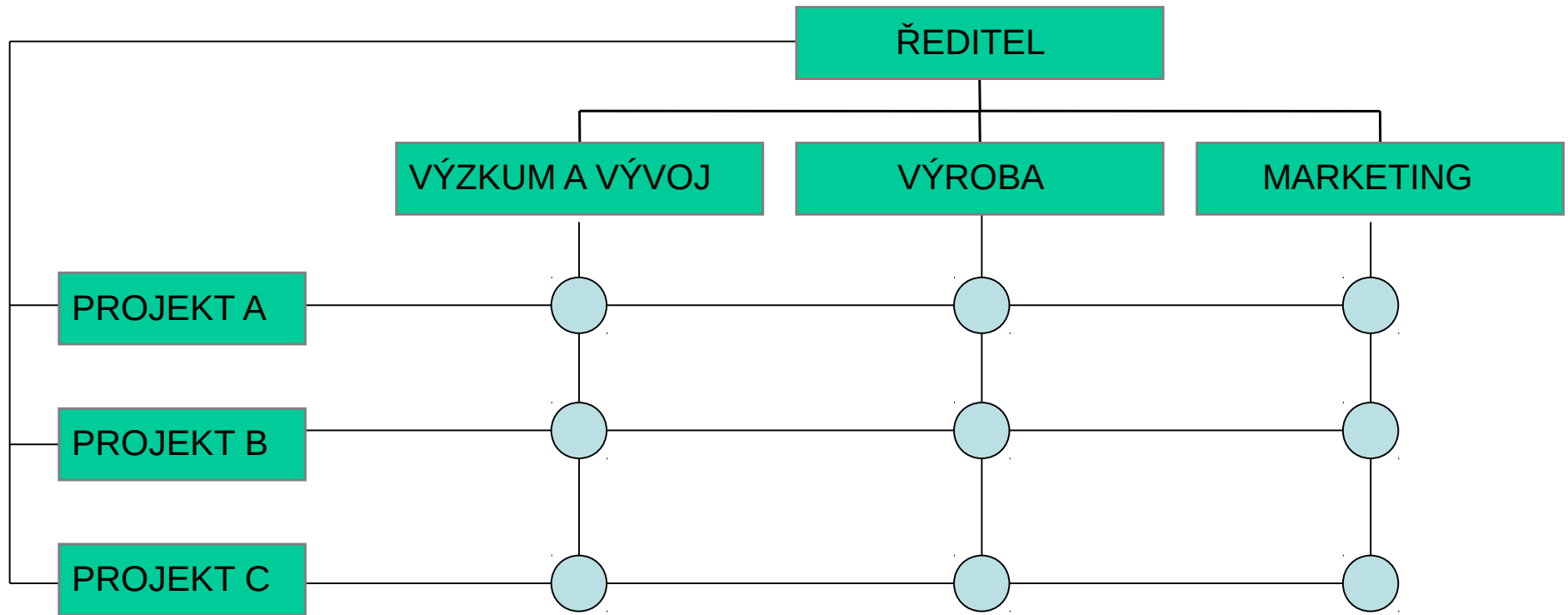
LINIOVÉ



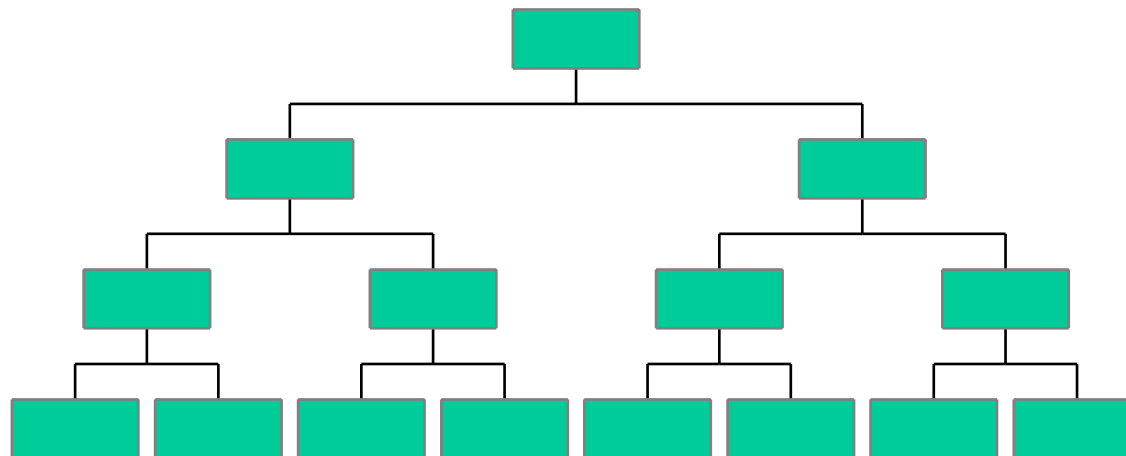
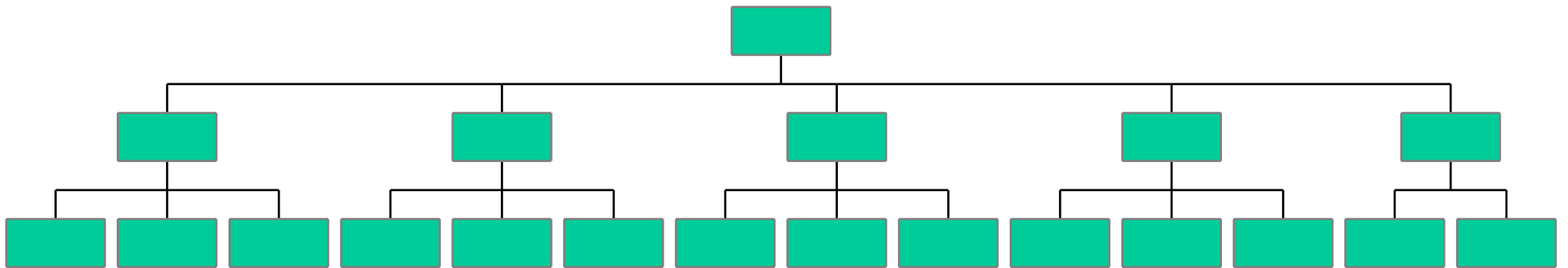
ŠTÁBNÍ A LINIOVĚ ŠTÁBNÍ



Projektové a maticové struktury



Špičaté a ploché



Kritéria pro výběr struktury

- velikost firmy, počet zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců, trvalost zakázek, význam zákazníků, složitost výroby, dostupnost dodavatelských a odběratelských trhů, rozvojová fáze organizace, vliv okolí (sociální, ekonomické, technologické a kulturní prostředí)
- v rámci tvorby organizačních struktur by mělo být též vymezeno **postavení a kompetence všech řídicích orgánů** (valná hromada, představenstvo/správní rada, ředitelská rada/, dozorčí rada/auditoři)
- výsledky tvorby OS se projeví v **organizačních normách** (statut/stanovy, organizační řád atd.)

Změny organizačních struktur

- **zeštíhlování** (lean production, lean management) - úzké = přehledné - větší celky, často propouštění, prodej budov, strojů - **zmenšování** (downsizing) - snižování počtu manažerů i dělníků, odprodej pozemků
- **vyčleňování** (outsourcing) - odprodej, rušení divizí a dceřiných společností
- **reengineering** - zásadní přehodnocení a radikální změna podnikatelských procesů s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby, rychlost (x **kaizen**)
- implementace je náročná z důvodů finančních a **souhlasu pracovníků se změnami** - jak motivovat pracovníky, aby sami přicházeli se změnami

Sdružování podniků

- „*organizační struktury vyšších řádů*“

konsorcium kartel koncern trust holding

Konsorcium

příležitostné a dočasné spojení několika právně a ekonomicky nezávislých podniků; důvodem takového spojení je například společná účast na velkém tenderu

Kartel

smluvní spojení podniků, které však zůstávají ekonomicky a právně samostatné, velmi úzce však spolupracují v určité oblasti (např. cenová politika, výzkum a vývoj)

Sdružování podniků

konsorcium kartel koncern trust holding

Koncern

fáze procesu spojování podniků (zpravidla podnikajících v příbuzném oboru), které jsou vzájemně provázány vlastnickými vztahy (vzájemné držení akcií), jsou ekonomicky a právně samostatné, avšak podléhají společnému centrálnímu řízení

Trust

fáze procesu spojování podniků, kdy původní podniky ztrácejí svou hospodářskou a právní samostatnost a jsou řízeny jednotným vedením

Sdružování podniků

konsorcium kartel koncern trust holding

Holding

uskupení podniků, mezi nimiž vystupuje centrální subjekt (mateřská společnost), která má v ostatních podnicích (dceřinných společnostech) významné vlastnické podíly (akcie) a tudíž je řídí; jednotlivé podniky jsou právně a ekonomicky nezávislé, avšak podřizují se společné podnikatelské strategii

Fúze a akvizice

Fúze

- dohoda dvou podniků s rovnocenným postavením o sloučení; původní podniky zanikají a vystupují jako jeden podnik pod společným názvem, který často obsahuje části názvů původních (Daimler-Benz + Chrysler = DaimlerChrysler)

Druhy fúzí

- **horizontální** - *spojení dvou podniků, které produkovaly stejné nebo podobné výrobky či služby (konkurovaly si)*
- **vertikální** - *spojení dvou podniků, které byly ve vztahu dodavatelsko-odběratelském*
- **konglomerátní** - *spojení podniků, které produkovaly výrobky či služby, které nejsou v přímém vztahu (jde zpravidla o rozšíření portfolia jedné značky o produkty jiných druhů)*

Fúze a akvizice

Akvizice

- majetkové převzetí jednoho podniku druhým, první podnik přestává existovat, nebo se stává organizační částí podniku druhého (může si též ponechat svou původní značku - Škoda)

Joint venture (strategická aliance)

- domácí a zahraniční firma vytvoří novou společnost; cílem je spojit konkurenční výhody - např. kapitálovou vybavenost, značku a znalost místního trhu (Sony Ericsson)

Sdružování podniků

Podnikatelské klastry

- regionálně propojená skupina firem, škol (příp. dalších organizací) - mohou být z různých oborů, mohou si konkurovat, ale spolupracují např. na vzdělávacích programech, společně komunikují s významnými dodavateli, angažují se v regionálním rozvoji apod.

Podnikatelské sítě

- jako klastry, předpokládá se větší geografický rozsah (i mezinárodní), často v dodavatelsko-odběratelských vztazích), cílem je společný výzkum a vývoj, distribuce znalostí, často fungují jako partner vládních institucí

- existuje přímá souvislost mezi tím, jak spolu firmy spolupracují a celkovou prosperitou regionu (sever/jih Itálie)

Franchising

- podnikání na základě nákupu licence
- franchisor (poskytovatel franchisy)
- franchisant (příjemce franchisy)
- franchisa - licence
- podniky vystupují samostatně, ale musejí podnikat podle daných pravidel (koncepte původního podnikatele - franchisora)
- McDonald's, Potrefená husa, Holiday Inn, KFC, Dobrá čajovna

Perosnalistika (výběr HR)

Perosnalistika a vedení lidí

před přijetím

- plánování
- výběr
- umístění
- hodnocení

po přijetí

- vedení (motivace)
- vzdělávání
- odměňování
- pohyb pracovníků

Zaměstnanci X lidské zdroje
Vedení X řízení

Personalistika - vstupy

Během Plánování a Organizování dochází k rozhodnutí:

Kolik bude potřeba pracovníků, jaké profese, požadovaná kvalifikace, osobnostní předpoklady (vlastnosti, časová flexibilita)

Jaké **zázemí** bude nutné pro pracovníky vytvořit (kanceláře, pracovní místa, pracovní pomůcky, stravování, občerstvení, kuřárna, ubytování, doprava, volný čas...)

Jak bude řešen **výběr** pracovníků (výběrové řízení, interní x externí - personální agentura)

Jaký **typ smlouvy** bude uzavřen?

(zaměstnanci, dohody o pracovní činnosti, ŽL - outsourcing/"švarc systém")

Perosnalistika – výběr zaměstnanců

- **odkud** zaměstnanci přijdou
- **cizí** - výběrové řízení, konkurz; databáze zájemců, spolupráce se školami
- **vlastní** zaměstnanci (databáze s údaji o kvalifikaci a možnostech dalšího růstu, loajalita...)
- **kariéerní plán**

Podle jakých **kritérií** jsou vybráni (kvalifikace, praxe, předložení vlastních prací, řešení úkolu na místě, v terénu)

Kdo provádí hodnocení? Kdo vybírá? Kdo podepisuje smlouvu?

- **vlastní výběr** - rozhodování personálního ředitele nebo kolektivní (konkurz, výběrové řízení)
- **personální agentury** - nezávislost, nevzniká podezření na korupci, klientelismus, specializované agentury např. na výběr vrcholových manažerů

Pracovní místo – prvek Organizační struktury

- hodnocení

- hodnocení pracovníka **před** přijetím nebo v průběhu zkušební doby **x** hodnocení **průběžné**

- jak **odpovídá** přijatý pracovník **požadavkům** které jsme hledali

- **přizpůsobení** práce (pracovních podmínek, konkrétních úkolů) tak, aby jeho spokojenost i efekt jeho práce byl maximální

Vedení x Řízení

(lidí, zaměstnanců HR)

Vedení lidí

Různé přístupy k vedení lidí a řízení HR

- 1. aby akceptovali, že jsou součástí celku, který musí být v harmonii (japonský management)**
- 2. aby bojovali hlavně za sebe, své hodnocení a kariéru (americký přístup)**
- 3. aby každý bojoval za sebe i celek a bylo to v rovnováze (systémový přístup)**

Řízení a vedení lidí

- vedení (motivace/stimulace)

Teorie vedení lidí

Douglas McGregor - Teorie XY

Motivace a její příčiny

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Herzbergova teorie dvou faktorů

Alderferova teorie tří kategorií potřeb

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Motivační proces

Vroomova teorie očekávání

Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Skinnerova teorie zesílených vjemů

Teorie vedení lidí

Douglas McGregor - Teorie XY (1960)

- manažer od svých podřízených něco očekává a tomu přizpůsobuje své chování (tvrdé a měkké vedení lidí)
- **teorie X** - pracovník nemá práci rád, je jen zdrojem obživy, s firmou se neidentifikuje, nemá ambice, nechce zodpovědnost, nechce rozhodovat, dává přednost jistotě a klidu >>> směřuje k autoritativnímu, autokratickému či direktivnímu vedení - centralizované řízení, jasné a pevně dané úkoly, cukr a bič, hierarchie organizační struktury
- **teorie Y** - pracovník rád pracuje, identifikuje se s firmou, je loajální, angažovaný, chce mít zodpovědnost a rozhodovat, rád jde do rizika >>> směřuje k volnému, demokratickému, participativnímu stylu vedení - decentralizované řízení, volné organizační struktury
- manažer **volí konkrétní styl řízení** pro každého pracovníka; souvisí to s vykonávanými činnostmi, přístup se historicky proměňuje

Teorie motivace

Abraham Maslow (40. - 50. léta) - Teorie hierarchie potřeb



- jednou uspokojená potřeba se pro člověka stává normou
- hierarchie může být velmi individuální a měnit se např. s věkem

Poznání příčin (vzniku) motivace

Frederick Herzberg (50. a 60. léta) - Teorie dvou faktorů

Co ovlivňuje chování lidí a jejich uspokojení?

- dvě skupiny faktorů - **motivátory** (uspokojuvatele)
 - **hygienické faktory** (neuspokojuvatele)
- **motivátory** - aktivují zájem pracovat kvalitně - dobrý pocit z vykonané práce, úspěchu, hmotné a morální ocenění
- **hygienické faktory** - podmínky, v nichž člověk existuje (pracuje) a ovlivňují jeho spokojenost/nespokojenost
- pokud fungují, přímo si je neuvědomuje, pokud ne, je nespokojený - klid při práci, teplo, jistota základního platu
- hranice je nejasná, různí lidé to vnímají různě
- neuspokojení plyne z nedostatečných hygienických faktorů, uspokojení z dobře nastavených motivátorů

Poznání příčin (vzniku) motivace

Clayton P. Aldefer (1972) - Teorie tří faktorů

- rozvinutí a kritika Maslowovy teorie hierarchie potřeb, specializace na podnikovou praxi

- člení potřeby do 3 hierarchických skupin:

zajištění osobního profesního růstu a rozvoj

zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí

zajištění existence

- pokud některá potřeba není dostatečně uspokojena, může to vést ke zvýšení jiné potřeby (sociální vztahy na úkor růstu)

Poznání příčin (vzniku) motivace

David McClelland (1961, 69) - Teorie tří faktorů

- snaží se nalézt motivační potřeby manažerů; u každého jsou jednotlivé potřeby různě silné

potřeba úspěšného uplatnění

(potřeba úspěchu - aktivita, inovace)

potřeba prosadit se a mít poziční vliv

(dominovat v kolektivu - typická potřeba manažera)

potřeba sounáležitosti

(dobré pracovní vztahy)

Průběh motivačního procesu

Victor H. Vroom (1964) - Teorie očekávání

- klíčová pro motivaci pracovníka je důvěra v slovo manažera (tedy vzájemná důvěra) - pracovník musí věřit, že:

- 1.) zvýšené úsilí se projeví ve zvýšení efektivity práce**
- 2.) ta v dosažení lepších výsledků, za které je hodnocen**
- 3.) což povede k naplnění osobních cílů pracovníka**

- pracovník tedy musí věřit, že rozhodnutí manažera povede k naplnění jeho osobních cílů

- pokud je tato důvěra porušena - tedy pokud manažer nezajistí souslednost bodů 1 - 3 - zaměstnanec ztrácí motivaci pracovat pro firmu a proti rozhodnutím manažera rebeluje

Průběh motivačního procesu

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler (1968) - Rozšířený model teorie očekávání

- zaměstnanec, který má splnit určitý úkol, posuzuje:

- 1) subjektivní hodnotu očekávané odměny
- 2) dostatečnost vlastních schopností pro splnění úkolu
- 3) vlastní úsilí na splnění úkolu
- 4) zda lze manažerovi věřit apod.

- rozhodující je:

- **vyváženost** jednotlivých faktorů
- **subjektivní atraktivnost** očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným **úsilím a riziky** jeho dosažení

Průběh motivačního procesu

J. Stacy Adams (1963 - 65) - Teorie spravedlivé odměny

- zaměstnanec považuje odměnu za spravedlivou, jestli jeho osobní **odměna** porovnaná s jejich osobními **náklady** je **stejná** jako osobní odměna **jiných pracovníků** porovnaná s jejich osobními náklady
- při lepším poměru je pracovník motivován, při horším demotivován - po nějaké době se sníží jeho pracovní úsilí
- ze spokojeného zaměstnance se snadno stane nespokojený, když vidí, že kolega dostal přidáno (byť jen málo) a on ne

Průběh motivačního procesu

Frederic Skinner (1969) - Teorie zesílených vjemů

- motivace se utváří dlouhodobě, protože lze při motivování pracovníka využít dřívější zkušenosti (odměny, postihy)

>>> 4 postupy motivace:

- **pozitivní motivace** (vytváření dojmu kladné zkušenosti - za dobrý výsledek budeš opět dobře odměněn)

- **negativní motivace** (varování před jednáním, které bylo příčinou postihu - může potlačit aktivitu - snaha omezit riziko)

- **utlumení určité aktivity** (ignorováním snah či výsledků určitého pracovníka)

- **plně negativní trestání** (postihnout či zabránit škodlivému jednání - pracovníci si ovšem mnohem déle než manažeři pamatují „osobní křivdu“ - může to vést k sabotážím)

Řízení spolupracovníků - současné

- **participace zaměstnanců na rozhodování** - moderní trend, široký konsenzus, odměna a nehmotná motivace, s pravomocí ovšem musí přicházet i zodpovědnost
- **sebemotivace manažerů** - schopnost sám sobě stanovovat cíle v oblasti pracovní, vzdělávací
- **ostatní motivační postupy** - například zlepšení podmínek pracovního života

Tvůrčí vedení - leadership

- **leader x manager x executive** - manager makes things good, but leader makes good things)
- executive - samostatný, ale na nižších stupních

Podnikatelská odměna souvisí s **nejistotou a rizikem** (okolí - politické, ekonomické, tržní, inovační)

Snahou manažera je tuto nejistotu a riziko (respektive vliv okolních jevů) **snižovat** (zdroje a následky rizik a jejich ovlivnitelnost)

- **dobrá manažer má:**

- vizi ziskové podnikatelské činnosti (je podnikatelem)
- motivaci a schopnost překonat případné překážky
- schopnost načasovat podnikatelskou akci
- dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti
- připravený a promyšlený podnikatelský záměr
- schopnost zabezpečit zdroje (materiální, personální)

Kontrola

Kontrola

- analýza odchylek reality od plánu
- hodnocení správnosti vytyčených cílů
- hledání odpovědi na otázku „jak se to dá dělat lépe“
- vyvození příslušných závěrů
 - úprava plánu a realizace \neq „najít chyby a potrestat“
- **odchyly**
 - pozitivní a negativní
 - významné, nevýznamné a zanedbatelné
- aby bylo možno kontrolu provádět, musejí být napřed stanoveny měřitelné cíle - kvantitativní, kvalitativní - nejlépe když je dopředu řečeno, jak postupovat v případě zjištění odchylek

Kontrola

- **úrovně kontroly**
 - **na nejvyšší úrovni** (kontrola plnění strategických plánů)
 - **na nižších úrovních** (organizační jednotky - kontrola plnění taktických, operativních, marketingových plánů)
- **z časového hlediska**
 - kontroly pravidelné a nepravidelné
 - preventivní, průběžné a následné
- **z pohledu realizátora** - interní a externí
- **z věcného hlediska** - komplexní, finanční, personální (úroveň řízení, komunikace...)
- **metody kontroly** - analýza finančních ukazatelů, expertní metody (konzultanti, delfská metoda...), dotazníkové šetření, rozhovory s vedoucími pracovníky, průběžná kontrola, do které jsou zapojeni všichni pracovníci (TQM, kaizen)

Kontrola

- **výsledek kontroly** - úprava plánu, úprava metod a postupů, personální závěry
- nárůst objemu kontrolních mechanismů ve velkých firmách, role výpočetní techniky

Benchmarking

- metoda kontroly formou srovnání se špičkovými konkurenty
- poprvé Xerox, 1979
- učení se od nejlepších, nikoliv kopírování
- **analýza podnikových činností** - výrobní postupy, propagace, informační systém podniku, distribuční cesty, systém dodávek, systém zpracování zakázek, systém odměňování pracovníků...
- **nalezení organizací**, které to „dělají lépe“ v rámci oboru i mimo něj - v čem je jejich postup lepší a jak se dá použít v našich podmínkách - **implementace**
- Global Benchmarking Network - **benchmarkingová centra**
- Česká společnost pro jakost - databáze firem s informacemi o jejich charakteristikách (dobrovolný dotazník)