

**MUNI**  
**ECON**

# **Výuka managementu na ECON MUNI**

podzim 2024, bakalářské studium (CZE)

# Tým Management 2024

## Trenéři

- Petr Smutný
- Alena Šafrová Drášilová
- Ladka Kuchynková
- Alena Klapalová
- Jakub Procházka
- Jan Žák
- Vojtěch Müllner
- Jakub Pejcal
- Petr Pirožek

## Družstva

- Management1 (BPH\_MAN1)
  - prezenční studenti ekonomických programů (doma na ECON MUNI)
- Základy managementu (BPH\_ZMAN)
  - prezenční studenti ne-ekonomických programů (doma na jiné fakultě)
- Základy managementu (BKH\_ZMAN)
- Management 1 (BKH\_MAN1)
  - kombinovaní studenti ekonomických programů (doma na ECON MUNI)

# ... a **SPOLEČNĚ** chceme zvítězit.

VÍTĚZSTVÍ =

- **znalosti a dovednosti**, které pomohou vašemu osobnímu rozvoji a které využijete ve své budoucí kariéře;
- **dobrá známka a kredity**.

Různá družstva mají různé tréninkové plány:

Prezenční ECON MUNI (BPH MAN1)

Prezenční – jiné fakulty (BPH ZMAN)

Kombinovaní ECON MUNI (BKH MAN1, BKH ZMAN)

Přednášková část zaměřená na předávání ZNALOSTÍ – společná pro všechny (nahrávky přednášek dostupné i kombi studentům)

Semináře formou manažerské hry.

**manahra**

Písemná zkouška

Semináře – zpracování a prezentace  
vybraných témat, diskuse

Písemná zkouška

Tutoriály kombi studia  
Zpracování POT

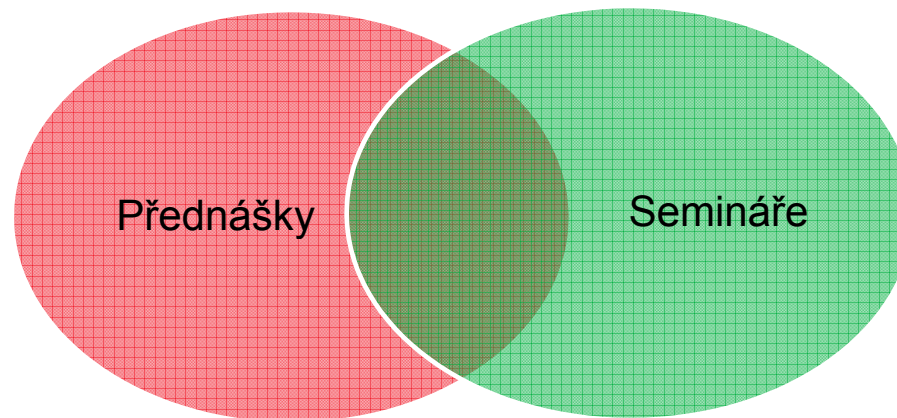
Písemná zkouška

3 Více informací najdete v příslušné interaktivní osnově svého předmětu.

**MUNI**  
**ECON**

# Znalosti vs. dovednosti

- OBOJE je (stejně) důležité
- proto jsou vaše „tréninkové plány“, i když jsou různé, rozděleny na dvě části:
  - ZNALOSTNÍ – vím CO a PROČ - pojmy, definice, koncepty, teorie, metody
  - DOVEDNOSTNÍ – vím JAK, UMÍM – aplikace znalostí, schopnost řešit různé situace



**MUNI  
ECON**

**Pojd'me na to...**

# **Úvod do managementu (Historický) vývoj manažerského myšlení**

Přednáška 1

# Obsah přednášky

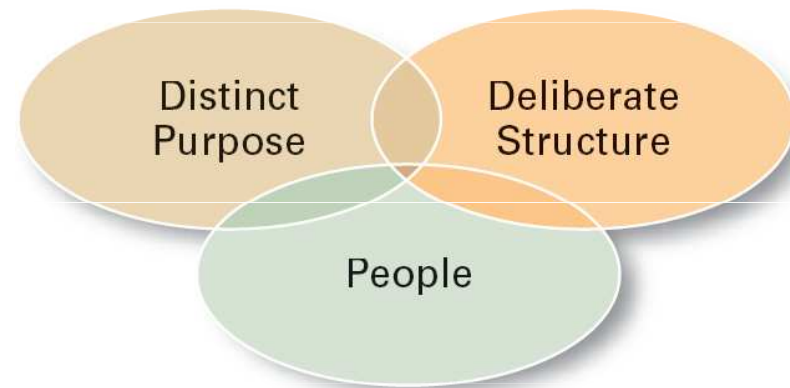
- Proč studovat management?
- Obsah pojmu „management“?
  - Management jako proces
  - Management = manažeri
  - Management jako nauka
- Historické pozadí a vývoj manažerského myšlení

# Proč studovat management?

- Organizace jsou všude kolem nás
- Organizace je systematické uspořádání lidí za účelem dosažení určitého specifického účelu.

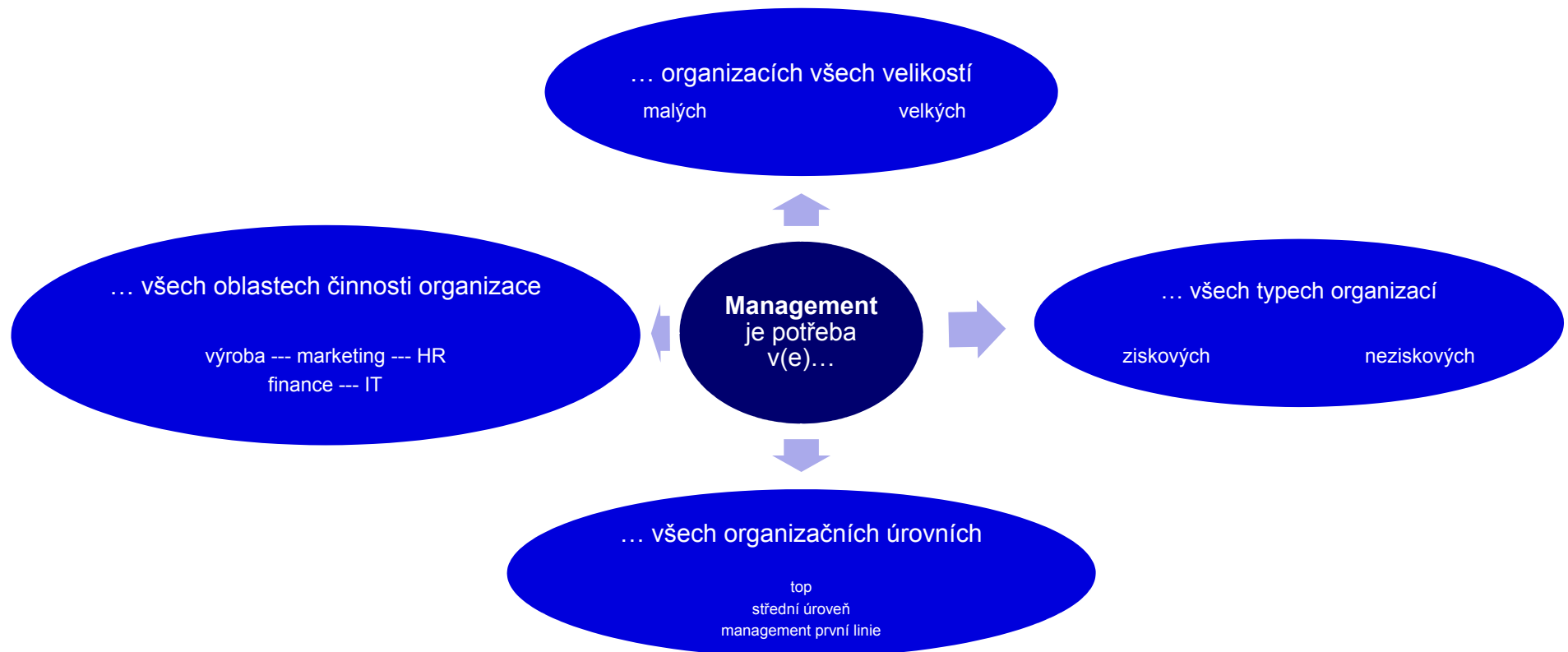
3 definiční znaky každé organizace

- účel
- lidé
- struktura





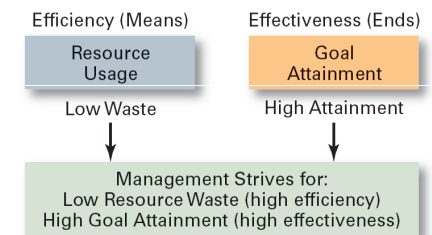
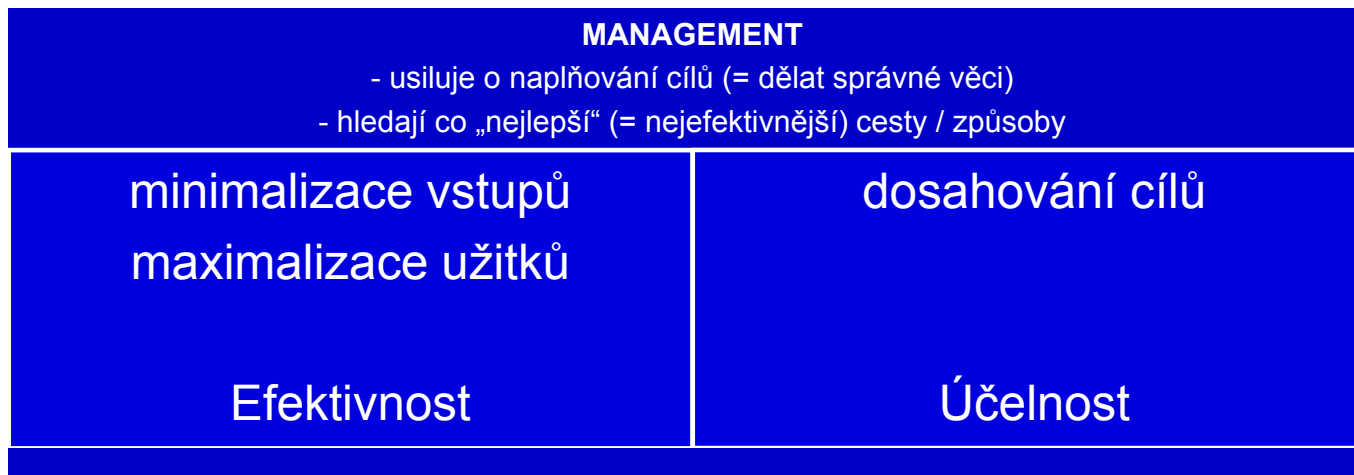
# Management je potřeba vždy a všude...



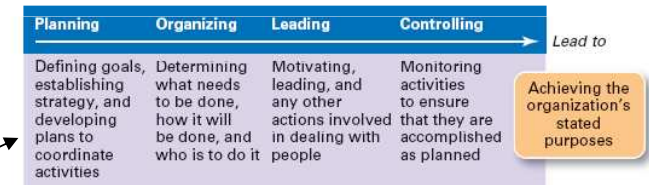
# Dva klíčové koncepty managementu

## EFEKTIVNOST VS. ÚČELNOST

Dělat věci správně vs. Dělat správné věci



# Management jako proces...



...ve kterém jeden nebo více lidí koordinuje **činnosti** jiných jedinců za účelem dosažení **výsledků**, které jsou pro tyto jedince **samostatně nedosažitelné**.

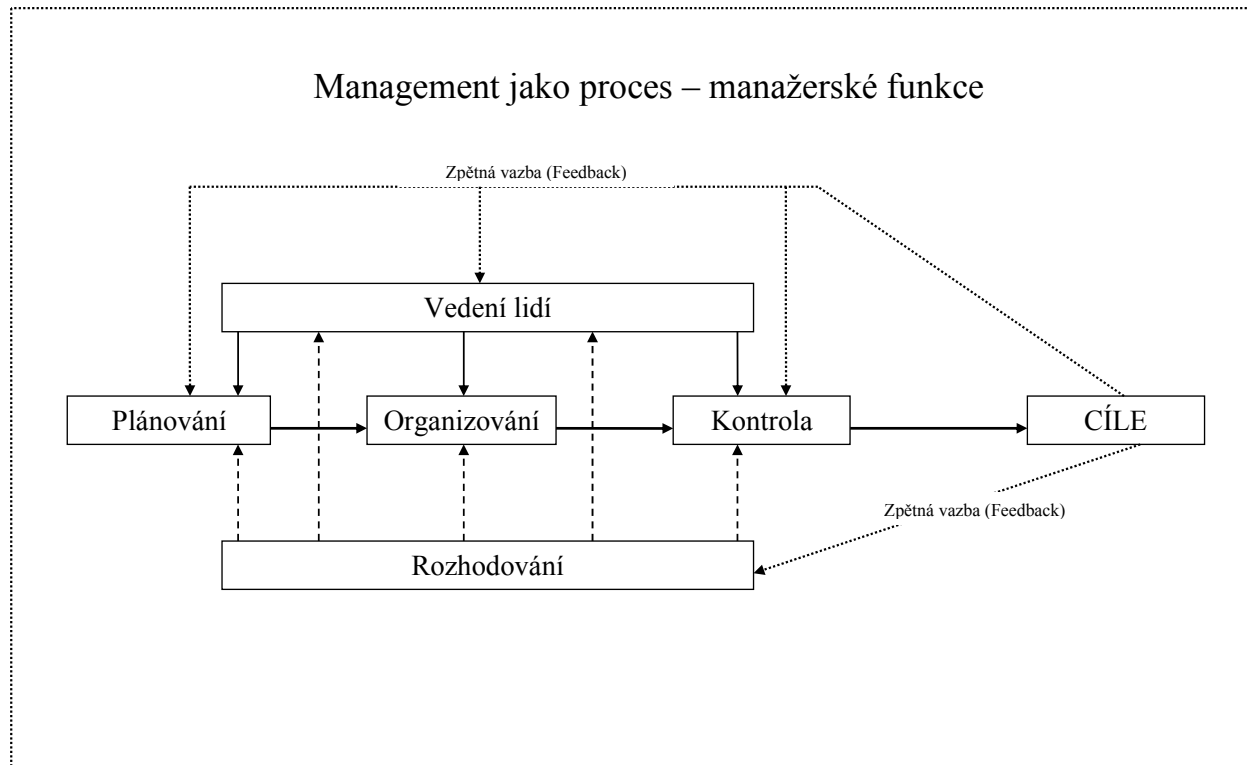
– tzn. cíle dosahujeme VE VZTAZÍCH s jinými lidmi (organizacemi);



– úkolem manažera je ovlivňovat chování druhých lidí a vytvářet takovou kvalitu vztahů mezi lidmi, aby dosahování cílů bylo

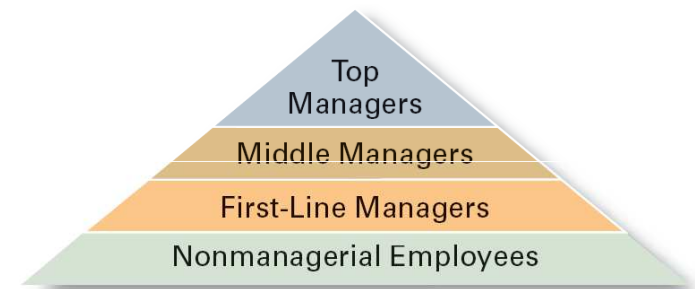
- účelné (effective)
- efektivní (efficient)

# Manažerské funkce



# Management = lidé (manažeri)

- Manažer
  - Ten, kdo koordinuje a dohlíží práci druhých lidí ta, aby byly dosahovány cíle.
- Vrcholoví manažeri
  - jsou zodpovědní za rozhodnutí, která ovlivňují celou organizaci. Stanovují (strategické) cíle a vytvářejí plány na celopodnikové úrovni.
- Střední manažeri
  - Koordinují a řídí práci manažerů první linie.
- Manažeri první linie
  - Koordinují a řídí práci výkonných zaměstnanců (ne-manažerů).

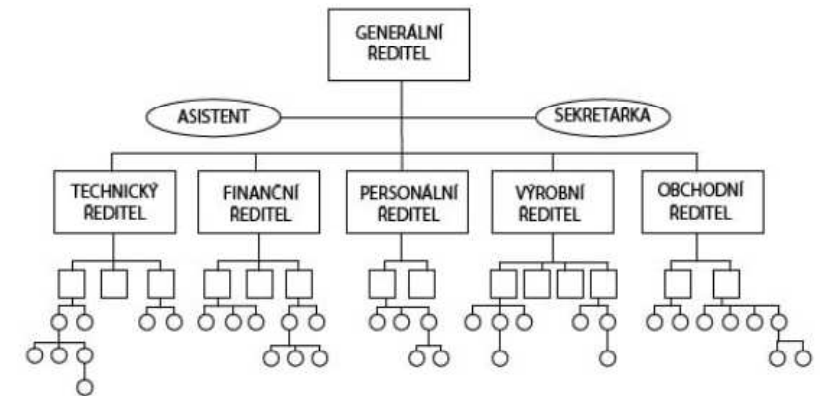


# Specializace v managementu

S ohledem na velikost organizací a (vysokou) míru složitosti vztahů se manažeři specializují, aby byli efektivní.

- **vertikální specializace** = delegování činností (pravomocí a odpovědností) dohledu na podřízené spolupracovníky;

first-line managers  
middle managers  
top managers



- **horizontální specializace** = **delegování určitých (specializovaných) činností** (výroba, marketing, finance) na jiné osoby => **funkční manažery**- „funkce“ je zde definována jako obsahová oblast aktivit, na které manažer dohlíží v důsledku horizontální specializace.

# Co (vlastně) manažeři dělají?

Vystupují v (deseti) různých, ale vzájemně propojených manažerských rolích:

- Interpersonální role
  - Reprezentant (Figurehead),
  - Vůdce / Leader (Leader)
  - Spojovací článek (Liaison)
- Informační role
  - Příjemci informací (Monitor)
  - Šířitel informací (Disseminator)
  - Mluvčí (Spokesperson)
- Rozhodovací role
  - Podnikatel (Entrepreneur)
  - Řešitel problémů (Disturbance handler)
  - Alokátor zdrojů (Resource allocator)
  - Vyjednavač (Negotiator)

| INTERPERSONÁLNÍ ROLE    |  |
|-------------------------|--|
| Představitel organizace | jako symbolická hlava organizace (či organizační jednotky) musí manažer vykonávat řadu rutinních úkolů reprezentativní povahy.                                 |
| Lidr                    | z titulu své funkce je manažer zodpovědný za práci svých podřízených. V rámci této role vykonává činnosti spojené s motivací, výběrem a školením pracovníků.   |
| Spojovací článek        | manažer udržuje kontakty mimo vertikální řetězec řízení. Udržuje kontakty se svými informátory, sbírá informace, názory a nálady okolí.                        |
| INFORMAČNÍ ROLE         |  |
| Příjemce informací      | neustále ve svém okolí vyhledává informace. Díky síti kontaktů je schopen zachytit i často velice důležité „měkké“ informace.                                  |
| Šířitel informací       | část ze získaných informací předává dál svým podřízeným (kteří je sami jinak nemohou získat.) či ostatním manažerům.   |
| Mluvčí                  | část informací také šíří mimo svou organizaci (či organizační jednotku) zejména členům důležitých zájmových skupin.  |
| ROZHODOVACÍ ROLE        |  |
| Podnikatel              | uvnitř organizace i v jejím okolí vyhledává příležitosti ke změnám a zlepšením.  |
| Řešitel problémů        | manažer je nucen nedobrovolně reagovat na vznikající problémy.   |
| Alokátor zdrojů         | z titulu své pozice je odpovědný za rozdělování zdrojů v rámci organizace (či organizační jednotky). Také potvrzuje různá rozhodnutí, než jsou implementována. |
| Vyjednavač              | reprezentuje organizaci při vyjednávání s důležitými partnery a zájmovými skupinami. Pouze manažer disponuje potřebnými informacemi.                           |

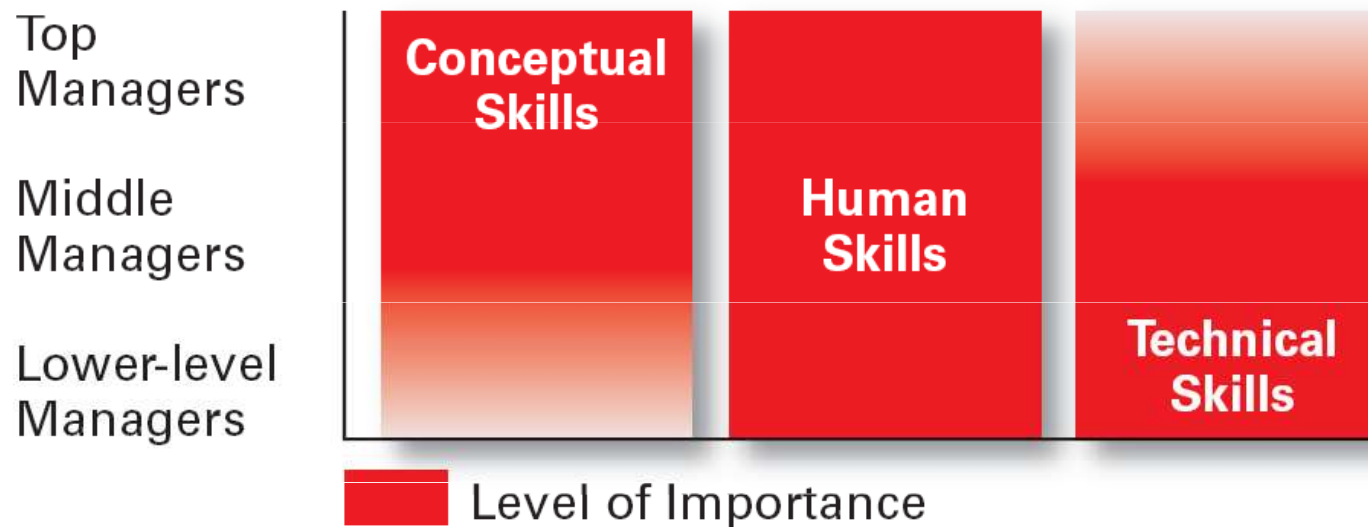
Zdroj: Mintzberg (1975)

# Manažerské kompetence

- aby mohli vystupovat v manažerských rolích, musí manažeři mít a dále rozvíjet a posilovat důležité **kompetence** (=znalosti, dovednosti, schopnosti).
- technické = znalosti a dovednosti v určitém oboru (oblasti) činnosti
- k řízení lidí = schopnosti pracovat s lidmi, ovlivňovat jejich chování a řídit je
- konceptuální = konceptualizace, schopnost abstraktního myšlení a řešení složitých situací



# Kompetence vs. stupně řízení



# Kompetence vs. manažerské funkce

| Skill                                  | Function |            |         |             |
|--|----------|------------|---------|-------------|
|  | Planning | Organizing | Leading | Controlling |
| Acquiring power                        |          | ✓          | ✓       |             |
| Active listening                       |          |            | ✓       | ✓           |
| Budgeting                              | ✓        |            |         | ✓           |
| Choosing an effective leadership style |          |            | ✓       |             |
| Coaching                               |          |            | ✓       |             |
| Creating effective teams               |          | ✓          | ✓       |             |
| Delegating (empowerment)               |          | ✓          | ✓       |             |
| Designing motivating jobs              |          | ✓          | ✓       |             |
| Developing trust                       |          |            | ✓       |             |
| Disciplining                           |          |            | ✓       | ✓           |
| Interviewing                           |          | ✓          | ✓       |             |
| Managing conflict                      |          |            | ✓       | ✓           |
| Managing resistance to change          |          | ✓          | ✓       | ✓           |
| Mentoring                              |          |            | ✓       |             |
| Negotiating                            |          |            | ✓       |             |
| Providing feedback                     |          |            | ✓       | ✓           |
| Reading an organization's culture      |          | ✓          | ✓       |             |
| Running productive meetings            | ✓        | ✓          | ✓       | ✓           |
| Scanning the environment               | ✓        |            |         | ✓           |
| Setting goals                          | ✓        |            |         | ✓           |
| Solving problems creatively            | ✓        | ✓          | ✓       | ✓           |
| Valuing diversity                      | ✓        | ✓          | ✓       | ✓           |

# Management jako nauka (disciplína)

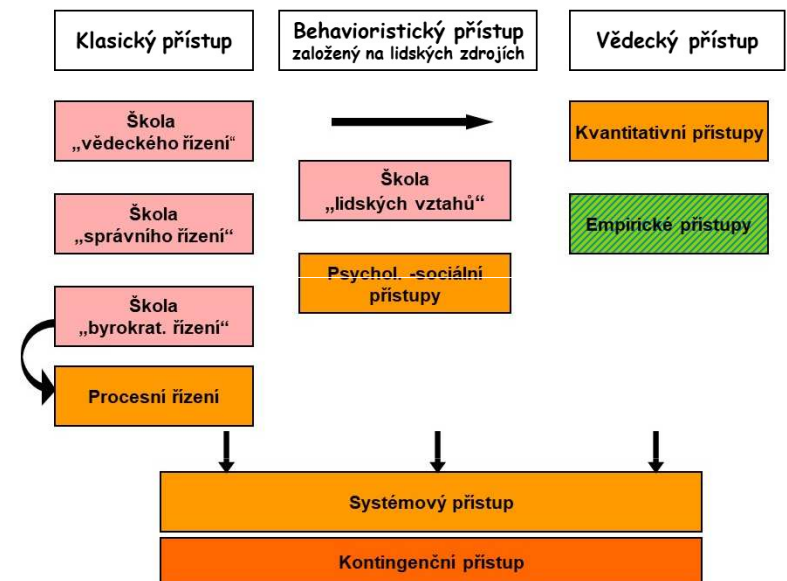
- souhrn znalostí, které se lze naučit.
- disciplína založená na principech, konceptech a teoriích, které lze předávat a aplikovat v procesu řízení (managementu).

# Historické souvislosti vývoje manažerského myšlení

1. dělba práce ⇒ nárůst efektivity
2. průmyslová revoluce – počátek 20. století
  - i. síla strojů
  - ii. masová produkce
  - iii. efektivní doprava⇒ růst velikosti podniků. Řízení velkých společností vyžadovalo určité (speciální) manažerské dovednosti.
3. manažerská revoluce – 30. – 70. léta 20. století
  - i. Spojené státy (USA)
    - krach NYSE v r. 1939
    - F.D.R. a jeho New Deal – mj. reforma akciového trhu
    - vznik akciových společností
  - ii. Evropa
    - po 2. světové válce
    - znárodnění (různé důvody v různých částech Evropy)⇒ potřeba profesionalizace řízení (managementu).  
⇒ oddělení vlastnictví od řízení.
4. novodobé a současné trendy – od 70. let 20. století
  - i. ekonomická integrace
  - ii. globalizace
  - iii. turbulence
  - iv. změna charakteru trhů (trh výrobce → trh zákazníka) => tlak na inovace a změny
  - v. ??? lokalizace / deglobalizace ?
  - vi. ??? AI

# Vývoj manažerského myšlení

- to jakým způsobem lidé přemýšleli o řízení (managementu) je ovlivněno charakterem a vývojem celkového ekonomického prostředí v daném období.
- Klasické přístupy
  - základní předpoklady o lidech: dokonalá racionalita, reagují na ekonomické pobídky
  - hlavní zaměření: řízení pracovních činností (zjednodušování, normování, plánování), administrace / správa (Fayolovy principy), byrokracie (Max Weber)
- Behaviorální přístupy
  - základní předpoklady o lidech : reagují na mimo-ekonomické pobídky (sociální vztahy, tlak skupiny), hledají osobní naplnění
  - hlavní zaměření: chování lidí a jeho příčiny, zakotvení (motivace, psychologie, sociologie, antropologie), vztahy mezi lidmi (Hawthornské studie)
- Vědecké řízení
  - hlavní zaměření: řízení výroby a operací, nové pokročilejší metody (zejména matematické)



| CLASSICAL APPROACHES   | BEHAVIOURAL APPROACHES<br>(HUMAN RESOURCES APPROACH)  | MANAGEMENT SCIENCE  |
|--|---|---|
| <p><b>Scientific Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the use of scientific methods to define “one best way” for a job to be done</li> <li>- concentration on the physical environment of the job</li> <li>- concept of “economic man”</li> <li>- Frederick Taylor</li> <li>- Frank + Lilian Gilbreth</li> <li>- Henry Gantt (Gantt chart)</li> </ul> | <p><b>Human Relations Approach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concentration on the social environment</li> <li>- managers should recognize the need of employees for recognition and social acceptance</li> <li>- satisfied worker will be more productive</li> <li>- Abraham Maslow (hierarchy of needs)</li> <li>- Douglas Mc Gregor (theories X and Y)</li> </ul>              | <p><b>Operations / Productions Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quantitative</li> <li>- analytical</li> <li>- modeling / experimenting</li> <li>- techniques to improve decision making</li> </ul> |
| <p><b>Classical Organization Theory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- principles of management</li> <li>- functions of management</li> <li>- theory of bureaucracy</li> </ul> <p>Henri Fayol<br/>Max Weber</p>  | <p><b>Behavioral Science</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concept of “social man”</li> <li>- scientific approach to study human behavior (psychology, sociology)</li> <li>- concept of work as a means to fulfill human needs (which are more complex than jus economic)</li> <li>- Victor Vroom (motivation theory)</li> <li>- Frederick Herzberg (motivation theories)</li> </ul> |   |
| <b>SYSTEMS APPROACH</b>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- a theory that sees an organization as a set of interrelated and interdependent parts</li> <li>- open vs. closed systems</li> <li>- Chester Barnard</li> </ul>   |   |   |
| <b>CONTINGENCY APPROACH</b>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- recognizing and responding to situational variables as they arise: organization size, routine ness of technology, environmental uncertainty, individual differences</li> </ul>  |   |   |

# Také organizace se mění...

## Traditional Organization

- Stable
- Inflexible
- Job-focused
- Work is defined by job positions
- Individual-oriented
- Permanent jobs
- Command-oriented
- Managers always make decisions
- Rule-oriented
- Relatively homogeneous workforce
- Workdays defined as 9 to 5
- Hierarchical relationships
- Work at organizational facility during specific hours

## Contemporary Organization

- Dynamic
- Flexible
- Skills-focused
- Work is defined in terms of tasks to be done
- Team-oriented
- Temporary jobs
- Involvement-oriented
- Employees participate in decision making
- Customer-oriented
- Diverse workforce
- Workdays have no time boundaries
- Lateral and networked relationships
- Work anywhere, anytime

# Současné trendy

## Změny v reálné ekonomice

- Technologické změny (digitalizace)
- Zvýšené bezpečnostní hrozby
- Zvýšený důraz na organizační (a manažerskou ) etiku
- Zvýšená konkurence

## Dopady na management / manažery

- Virtuální pracoviště
- Flexibilnější pracovní síla
- Flexibilnější pracovní podmínky
- Empowerment zaměstnanců
- Risk management
- (De)globalizace
- Redefinování hodnot
- Obnovení důvěry
- Zvýšená odpovědnost
- Zákaznické služby
- Inovace
- Globalizace
- Konkurence => efektivnost / produktivita



# Must know - keywords

manager  
first-line managers  
middle managers  
top managers  
management  
efficiency  
effectiveness  
planning  
organizing  
leading  
controlling

management roles  
interpersonal roles  
informational roles  
decisional roles  
technical skills  
human skills  
conceptual skills  
organization

managerial revolution  
scientific management  
principles of management  
contingency approach