



**Management 1 - 2014**

**J. Štáva**

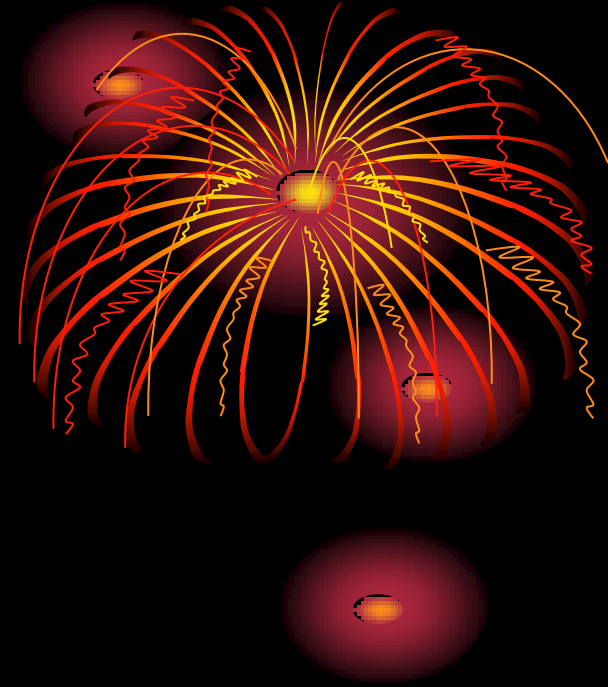
**katedra pedagogiky**  
**stava@ped.muni.cz**

**Sociální pedagogika**

# Požadavky

- **Seminární práce:**
  - **1. Image pracoviště**
  - **2. Klima pracoviště**

**Hodnocení A bude uděleno za kvalitní seminární práci. Předmět bude ukončen ústní zkouškou nebo písemným testem.**

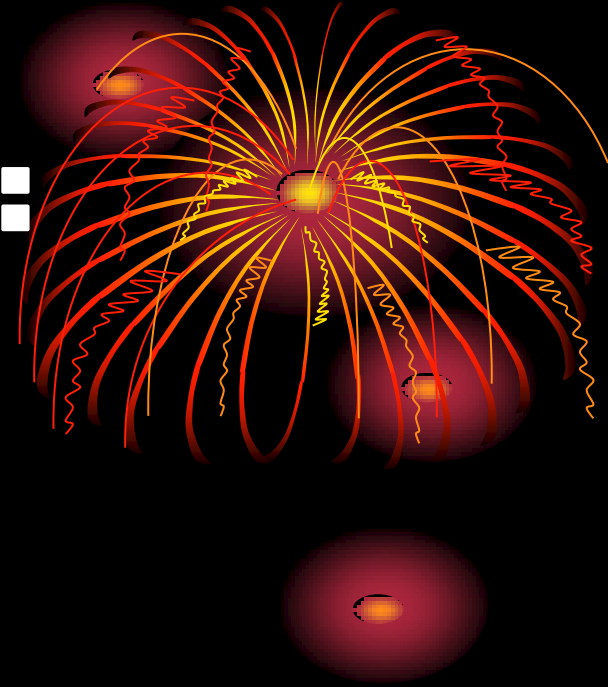


# Tematické okruhy:



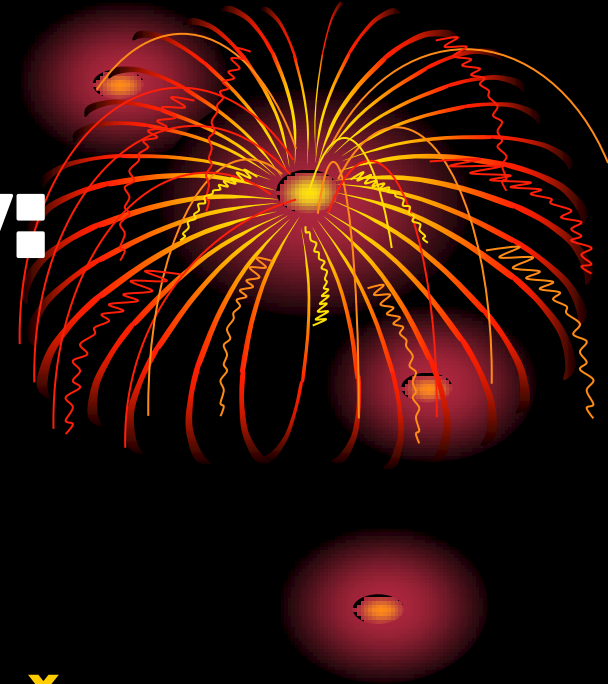
- **1. Management –definice, funkce**
- **2. Manager**
- **3. Vývoj managementu**
- **4. Management jako proces**

# Tematické okruhy:



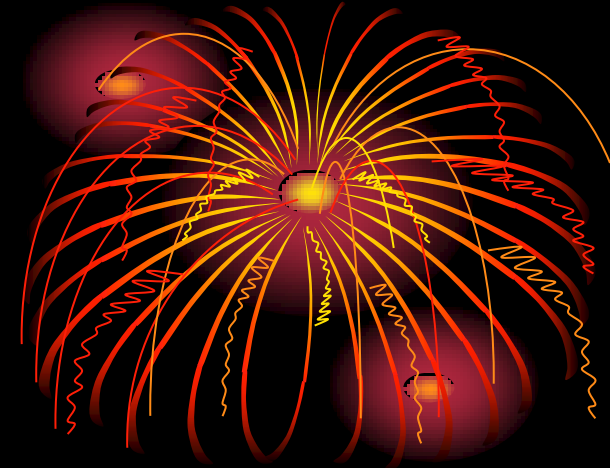
- **5. Rozhodování**
- **6. Plánování**
- **7. Organizování**
- **8. Vedení**
- **9. Kontrola**
- **10. Reklama**
- **11. Marketing**
- **12. Public relations**

# Tematické okruhy:



- **13. Image organizace**
- **14. Klima pracoviště.**
- **15. Vzdělávací politika ČR.**
- **16. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR.**
- **17. Výchovně vzdělávací soustava v ČR.**

# Studijní prameny:



- **Literatura**
- **Armstrong, M.: Jak být ještě lepším manažerem. Victoria Publishing, Praha, 1995**
- **Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 1998**
- **Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Rubico, Olomouc, 2001**
- **Bělohlávek, F.: Organizační chování. Rubico, Olomouc, 1996**
- **Dědina, J.: Podnikové organizační struktury. Victoria Publishing, Praha, 1996**
- **Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997**
- **Drucker, P.: Řízení v době velkých změn. Management Press, Praha 1998**
- **Eger, L., kol.: Efektivní školský management. ZČU, Plzeň, 1998**
- **Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing, Praha, 1993**

# Studijní prameny:



- **Kotler, P.: Marketing management. Victoria Publishing, Praha, 1995**
- **Malý, M., Dědina, J.: Organizační architektura. Victoria Publishing, Praha, 1996**
- **Prokopenko, J., Kubr, M., a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada Publishing, Praha, 1996**
- **Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management – teorie a praxe pro 90. léta. Management Press, Praha, 1996**
- **Vysušil, J.: Základy managementu. HZ Praha, 1996**
- **Wisniewski, M.: Metody manažerského rozhodování. Grada Publishing, Praha 1996**
- **Truneček, Jan. Management I. *Praha 1995. ISBN -80-7079-929-3***

# ***POJEM MANAGEMENT***

---




- ***Obecnému pojetí management*** odpovídá poslání **umět řídit podnikové činnosti respektive dosáhnout stanovených cílů organizace. Z hlediska tvorby a vývoje lingvisté uvádí, že kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu manus (ruka).**
- **Italština managgio = ovládání, správa, vedení**
- **Angličtina manager = vést, řídit**
- **Management - vedení, řízení čeština**
- **management, manažment, Manager, manažér**
- **Slovem management můžeme označit řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Tudíž na jedné straně jde o označení funkce a na straně druhé o označení**
- **s k u p i n y l i d í , které tyto funkce v y k o n á v a j í .**





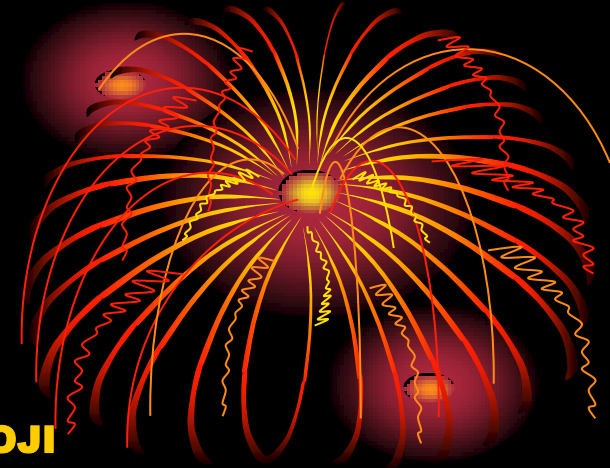
- **Pojem management zahrnuje zejména tyto roviny (J.T.) :**
- **A) specifické funkce řízení podniku**
- **B) určitý způsob vedení lidí**
- **C) obor studia – odborná disciplína**
  
- **Ad.A : specifické funkce řízení podniku**
- **Jako management se označují řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažérské funkce. Máme na mysli vrcholové podnikové pracovníky .**
- **Ad. B : určitý způsob vedení lidí**
- **V této obsahové rovině charakterizujeme management jako činnost, při které manažér neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Management potom bývá interpretován jako umění dosáhnout cíle organizace prostřednictvím jiných.**

- 
- **H.Koontz a H.Weihrich uvádí tuto definici managementu :**
  - **„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“.**
  - 
  - **Ad. C) obor studia – odborná disciplína**
  - **Management se charakterizuje jako soubor přístupů**
  - **náзорů,**
  - **doporučení,**
  - **principů,**
  - **technik,**
  - **metod**
  - **jichž využívají**
  - **manažéři k zvládnutí manažérských funkcí a tím i k dosažení cílů organizace.**
  - **S.P. Robins definuje tuto rovinu jako :**
  - **„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“,**
  - **nejlépe dosáhnout cíle organizace“,**

## **DEFINICE MANAGEMENTU**

- **V současné odborné literatuře zabývající se otázkou a principy managementu je možné nalézt mnoho definic. Většinou se preferuje ta definice, jež se vztahuje k systematickému používání činností (manažerských funkcí), neboť poskytuje poměrně dobré a přehledné třídící hledisko.**
- **Např.: „Managementem můžeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.**
- **Manažerskými funkcemi budeme rozumět**
- **plánování,**
- **organizování,**
- **řízení lidských zdrojů,**
- **vedení,**
- **kontrolování**
- **a rozhodování.!( J.T.,11)**
- **Management jako proces**





## **HISTORIE MANAGEMENTU – MANAGEMENT VE VÝVOJI**

Management je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky, takže manažerská teorie a praxe za desítky let svého trvání změnila nejeden názor, tvrzení či doporučení.

Jestliže budeme charakterizovat vývoj manažerského myšlení, nejde jenom o historizující pohled. Management se vyvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenkové pohledy se často vrací do minulosti. Vývoj postupuje ve spirále. Starší principy se znovu vrací v nové kvalitě. A to je jeden z hlavních důvodů, proč je nutno studovat management. Nejde o mrtvé myšlenky, ale o zázemí, ze kterého management moderní doby vychází (J.T./27)

### **KLASIFIKACE MYŠLENKOVÝCH PROUDŮ MANAGEMENTU**

Z časového hlediska můžeme pro orientaci ve zjednodušené podobě vytipovat 5 časových etap managementu.

- mechanistický přístup (do 20. let XX. století)
- škola lidských vztahů (20. a 30. léta)
- humanistický přístup (40. a 50. léta)
- moderní názory (60. a 70. léta)
- postmoderní názory (80. a 90. léta)



- **PRVNÍ ETAPA mechanistický přístup**
- **Její rozvoj lze zasadit do počátečních let 20. století a je charakterizována triumvirátem klasiků managementu : Taylor – Fayol – Weber.**
- **Teorie byrokracie –Max Weber**
- **Klasické řízení – Henri Fayol**
- **Vědecké řízení –Frederick Taylor**



- **DRUHÁ ETAPA škola lidských vztahů**  
**Elton Mayo (20. a 30. léta)**
- **Zdůrazňuje interpersonální vztahy**  
**jako nejdůležitější motivační faktor**  
**(sounáležitost k pracovní skupině)**



- **TŘETÍ ETAPA : humanistický přístup 40. a 50. léta**
- **Teorie X a Y - Douglas McGregor**
- **Sebeaktualizace – Abraham Maslow**

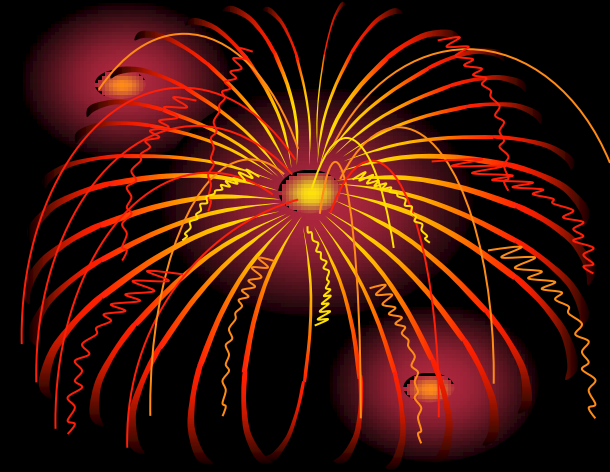
# **ČTVRTÁ ETAPA : Moderní názory 60. a 70. léta**



- **procesní přístupy**
- **psychologicko sociální přístupy**
- **systemové přístupy**
- **Kvantitativní přístupy**
- **pragmativní přístupy**
- **Teorie „Z“ (William Ouchi)**

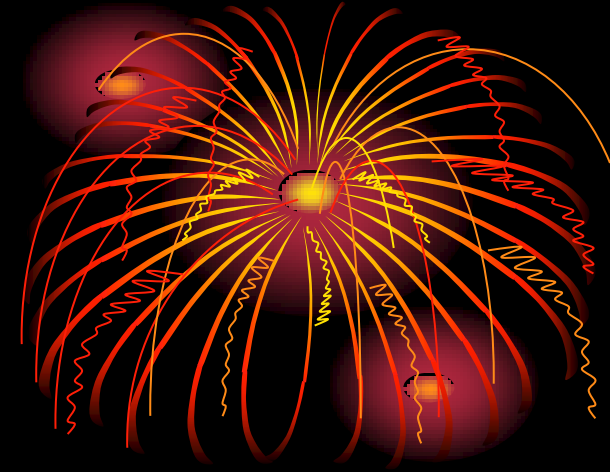


# Pátá etapa:



## **POSTMODERNÍ PŘÍSTUP (80. a 90. léta)**

- **Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg)**
- **McKinseyův přístup „7S“**
- **Operační přístup**
- **Učící se organizace**



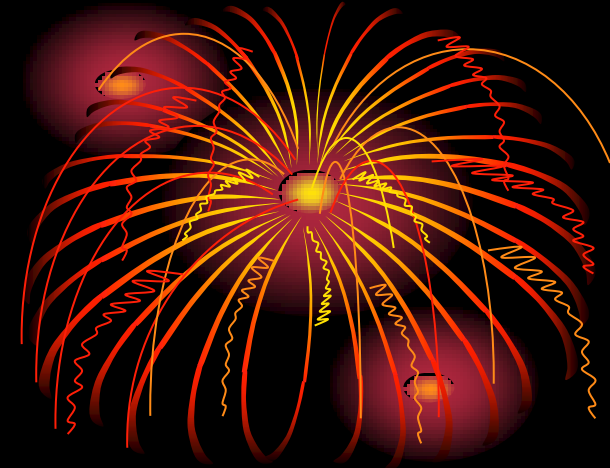
- **ZÁVĚR**
- **Kořeny managementu můžeme nalézt všude tam, kde historicky prokázaná a podložená lidská činnost směřovala organizovaným úsilím ke splnění vytýčeného cíle. Jako prvopočátek se uvádí stavby pyramid, nilské kanály či metody řízení církví. To vše je na počátku snah, které bychom mohli se silným zjednodušením nazvat managementem. Průmyslová revoluce v 18.století a s tím spojená dělba práce,odstartovaly rozmach managementu především v souvislosti se silným rozvojem manufakturní a později tovární výroby v začátcích let 20.století.**

# VĚDECKÉ ŘÍZENÍ

- **Frederic Winslow Taylor ( 1856 – 1919): zavádí termín vědecké řízení. Ve své práci „Řízení dílen“ (1903) nazývá T. svůj předkládaný systém řízení „systémem úkolů „**
- **T.měl praxi strojníka, měl za sebou kariéru inženýra a vedoucího pracovníka v ocelářském podniku, takže znal komplexně technickou stránku výroby. T. doporučuje zavádět principy normování práce a pracovních operací, kvalifikaci pracovníků zajišťovat plánovitým školením pracovníků, sladit vhodné postupy s organizací práce a správné rozdělení práce dělníků a zodpovědnosti vedoucích pracovníků.**
- **Další teoret.práce :**
- **Zásady vědeckého řízení (1911)**
- **Svědectví před zvláštní komisí Sněmovny (1912)**
- **ZÁSADY VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ PODLE TAYLORA :**
- **exaktnost místo ustálených návyků, které si přinášejí dělníci**
- **harmonie mezi dělníky místo vzájemných konfliktů a rozporů**



# SPRÁVNÍ ŘÍZENÍ



- **Tento pojem je spjat s osobou Henriho Fayola. Fayolova koncepce řízení se stává jedním ze základních teoretických konstrukcí formujících obecné principy organizace řízení se zdůvodněním normativní koncepce formální struktury řízení. Jeho vymezení manažerských funkcí platilo celou polovinu století (Henri Mintzberg nově). Zatímco Taylor věnoval pozornost jednotlivým dělníkům a řízení dílen, Fayol si všímá celé řídicí vertikály.**
- **Teoret. Práce : Zásady správy všeobecné a správy podniků (1913)**
- **FUNKCE SPRÁVY :**
- **Plánování – stanovení cílů a postupů jak jich dosáhnout,**
- **organizování – zabezpečení hmotných i lidských zdrojů, případně podmínek pro vykonávání plánovaných činností**
- **příkazování – přidělování úkolů podřízeným**
- **koordinace – sladování činností pracovníků**
- **kontrola – prověřování souladu plánu a skutečnosti včetně přijmutí příslušných opatření**

# PRINCIPY ÚSPĚŠNÉ SPRÁVNÍ ČINNOSTI :



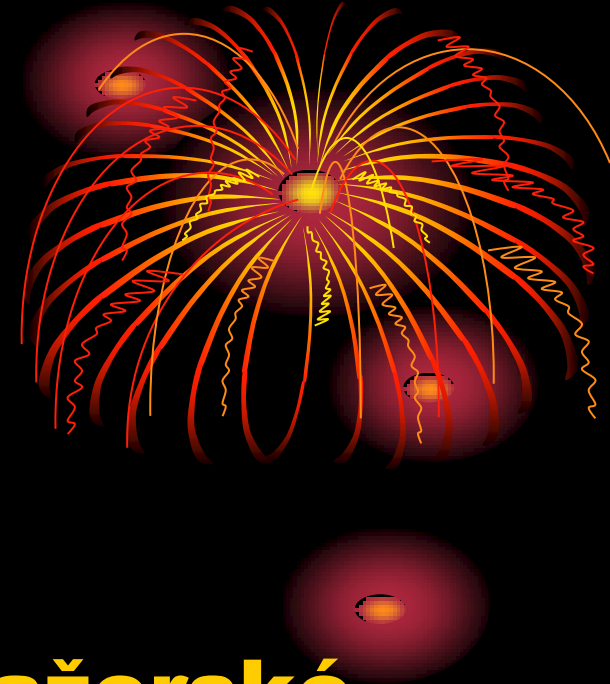
- **práce a specializace zabezpečuje efektivnost řízení**
- **vyvážená pravomoc a zodpovědnost vedoucích pracovníků**
- **dodržování pracovní disciplíny**
- **dodržování principu jediného vedoucího**
- **jednotnost řízení – pro každý cíl má být jen jeden plán**
- **podřízení individuálních zájmů zájmům organizace**
- **spravedlivě odměňování**
- **princip centralizace – centrální místo vedení a kontroly**
- **hierarchická linie nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců**
- **pořádek – lidé a zdroje mají být včas na správném místě**
- **rovnost v jednání – správné jednání vedoucích vůči podřízeným**
- **stabilita zaměstnanců ve funkcích i v práci**
- **podněcování iniciativy všech zaměstnanců**
- **spolupráce ve skupinách**

# BYROKRATICKÁ ORGANIZACE ŘÍZRNÍ



- Třetí ze jmenovaných protagonistů klasického managementu, Max Weber se snažil postihnout problematiku fungování společenské moci a pořádku v řízených kolektivech. Vytváří ideální typ administrativní organizace, který prezentuje ve svých šesti principech byrokratické organizace: termín byrokracie :
- byro systém – představuje určitou koncepci řízení
- jako sociologickou koncepci racionalizace kolektivní činnosti (takto jej Weber chápal a z tohoto pohledu koncipuje principy byrokracie)
- v pejorativním smyslu – vyjadřuje neefektivní fungování, zdlouhavost, administrativní bariery v řízení apod.
- **ŠEST PRINCIPŮ BYROKRATICKÉ ORGANIZACE podle Webera :**
- dělba práce je základem organizace
- přesně definovat práva a povinnosti každého pracovníka
- v každé organizaci musí fungovat soustava pravidel popisujících fungování organizace, kterou tvoří normy, popisy činností a instrukce, jak pracovat,
- vedoucí pracovník řídí neosobně a spravedlivě
- práce je služba, ve které je nutno dodržovat přesně vymezená pravidla
- vedoucí pracovník je povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování byrokratické organizace a zajišťovat její efektivnost.

# Manažeri a jejich kompetence

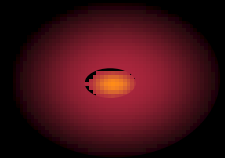


- **Kdo to je manažer**
- **Co manažer dělá**
- **Struktura a obsah manažerské kompetence (znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, kompetence technické, kompetence v jednání s lidmi)**

# Požadavky praxe na manažery



- **analyticko – koncepční schopnosti**
- **manažerské procesní dovednosti**
- **osobní rysy a vlastnosti**
- **„know-how“ daného odvětví**

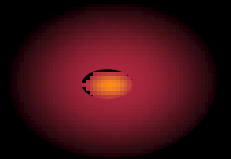
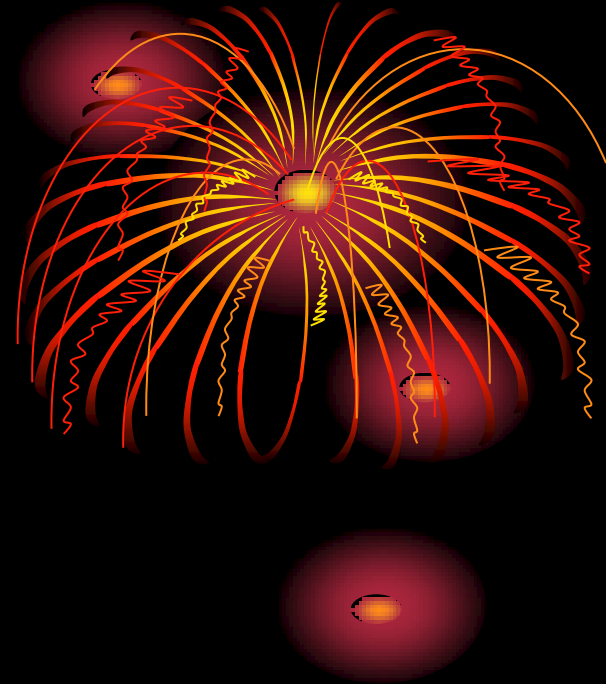
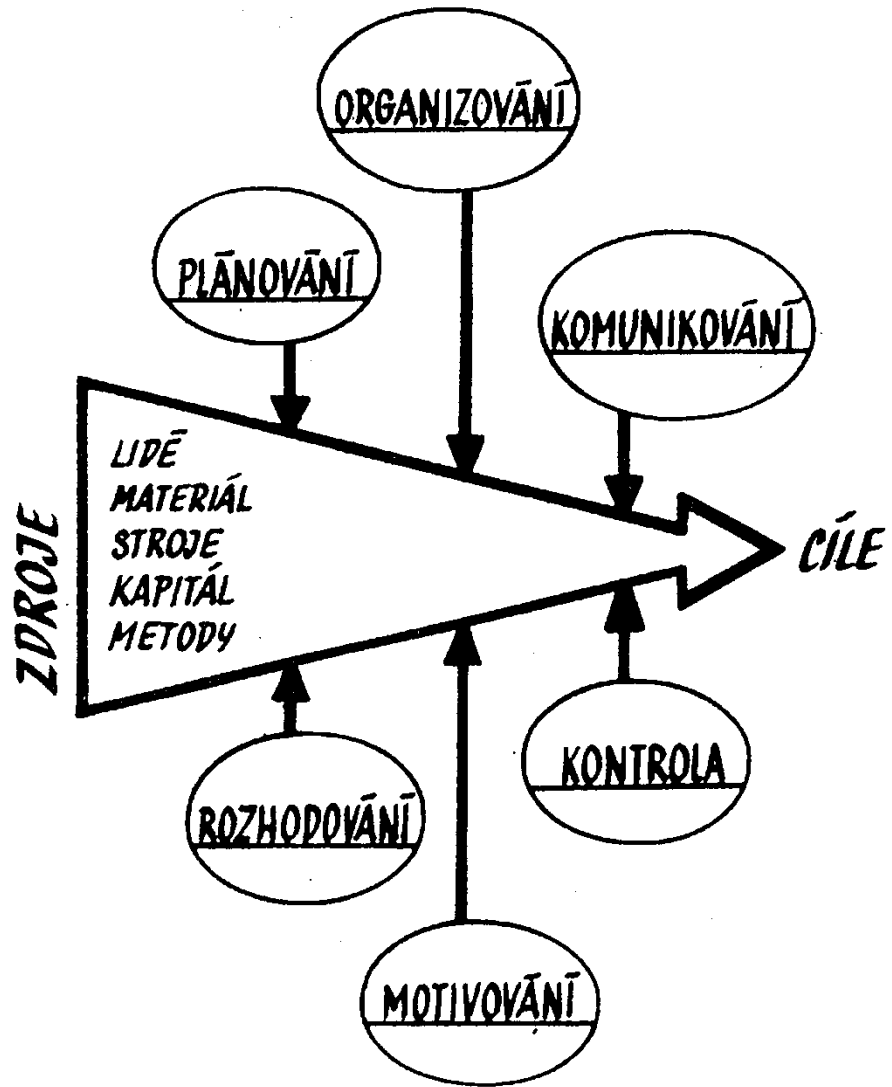




# Manažerské rozhodování

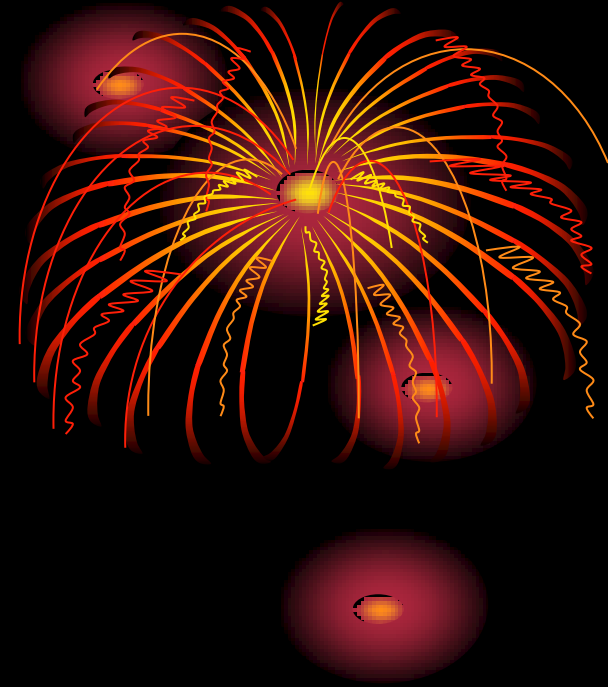


- **Programovaná rozhodnutí**
- **Neprogramovaná rozhodnutí**
- **Proces rozhodování**
  - identifikace problému**
  - stanovení alternativních řešení**
  - hodnocení alternativních řešení**
  - individualita při rozhodování**
  - skupinové rozhodování**



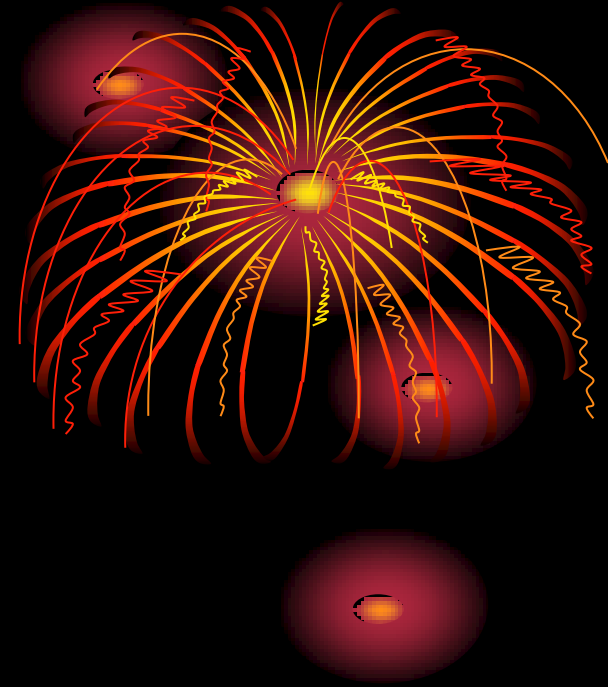
# Plánování

- **charakter**
- **význam**
- **prvky plánování**
- **postup plánování**
- **druhy plánů**
- **cíle**
- **strategie plánování**



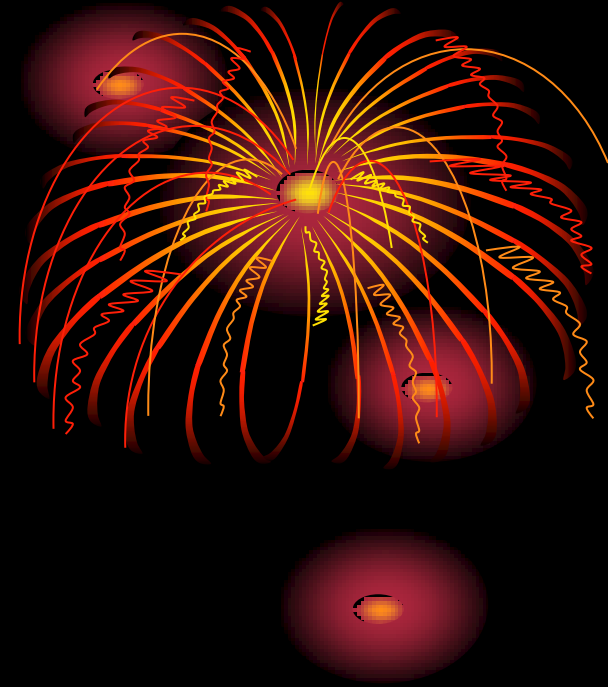
# Organizování

- **Proces**
- **Organizační struktura**
- **Typy organizačních struktur**



# Vedení

- **Základní pojmy**
- **Teorie motivace**
- **Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu**
- **Styl vedení**



# Kontrolování

- **Základní kategorie**
- **Fáze**
- **Druhy a formy kontrolních procesů**
- **Tendence dalšího vývoje kontroly**
- **Zásady efektivní kontroly**
- **Kontroly mimo řídicí subjekt**

