

**Dobré ráno**



# Management II

# Kontakt



[jhnidakovapeckova@seznam.cz](mailto:jhnidakovapeckova@seznam.cz)

# Obsah přednášek

---

- 1. Úvod do managementu**
- 2. Vývoj managementu, globalizace**
- 3. Profil manažera**
- 4. Identita organizace, kultura organizace, manažerská etika**
- 5. Rozhodování**
- 6. Manažerské funkce**
- 7. Řízení lidských zdrojů**
- 8. Strategický management**

# Doporučená literatura

- 1. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Rubico, 2001
- 2. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006
- 3. Donelly, J. H., Gibbon, J. L., Ivancevich J. M.: Management, Grada Publishing 2000 (1997)
- 4. Koontz, H. Weihrich, H.: Management, Victoria Publishing 1993
- 5. Robins, S. P., Coulter, M., Management, Grada 2004
- 6. Stýblo, J., Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy, Grada Publishing 1998

# Hodnocení

---

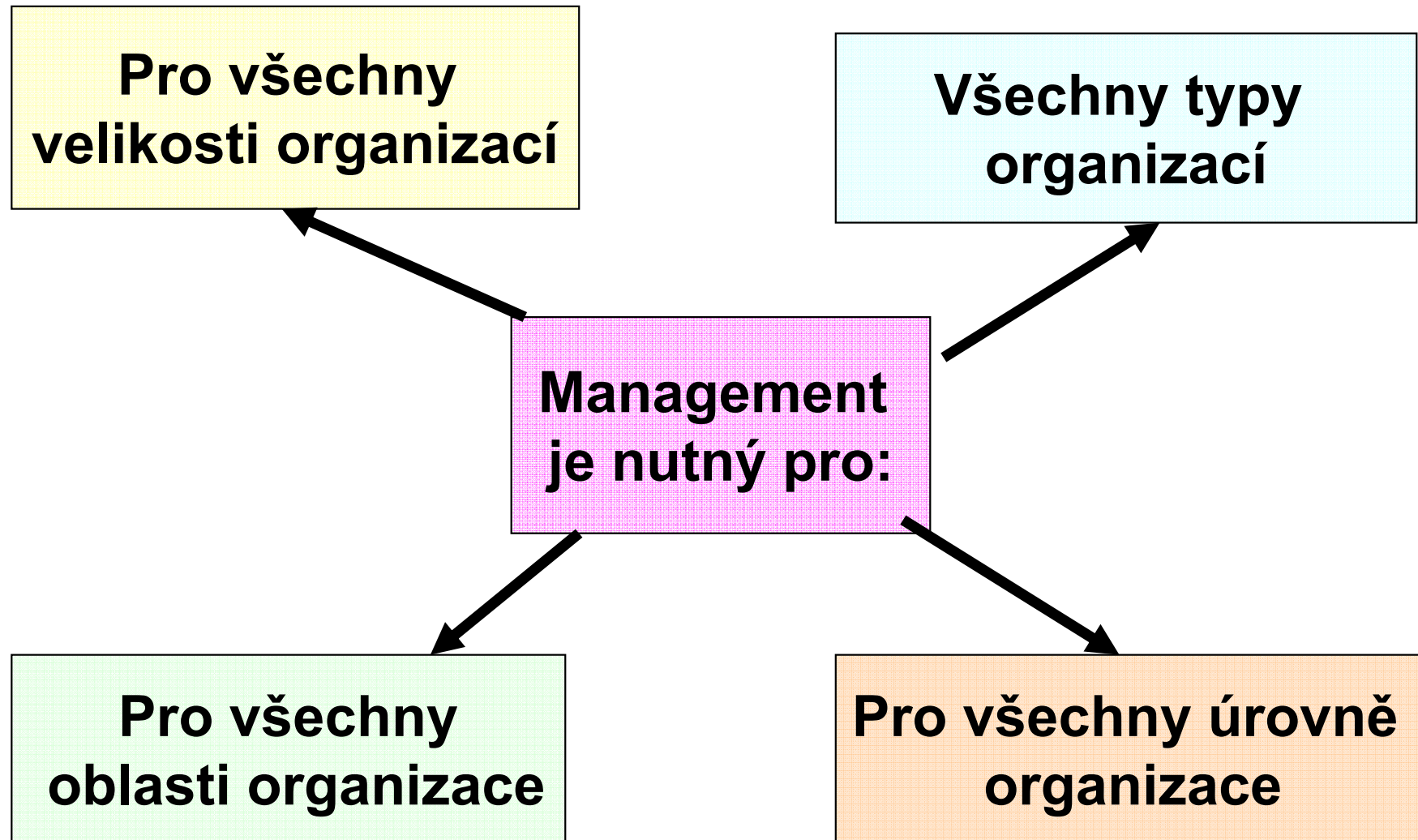
- **Seminární práce – 30 %**
- **Zkouška – 70 %**

# Přednáška 20-10-2007

---

- **Úvod do managementu**
- **Vývoj managementu**
- **Profil manažera**
- **Identita organizace a manažerská etika**

# Proč studovat management?





# Co je management?

---

- \* je proces systematického  
plánování,  
organizování,  
vedení lidí  
a kontrolování  
směřující k dosažení cílů organizace

# Specifické manažerské činnosti

---

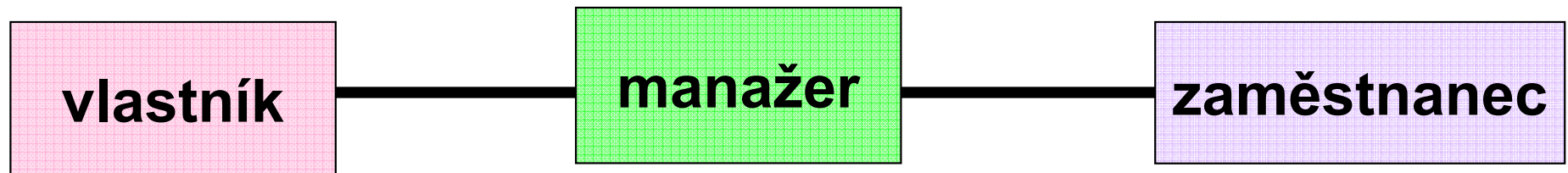
- **Strategické řízení**
- **Marketing**
- **Finanční řízení**
- **Řízení lidských zdrojů**
- **Management kvality + environmentální systém řízení**
- **Řízení informací**
- **Logistické řízení**
- **Krizové řízení**
- **Řízení změn**

# Kdo jsou manažeři?

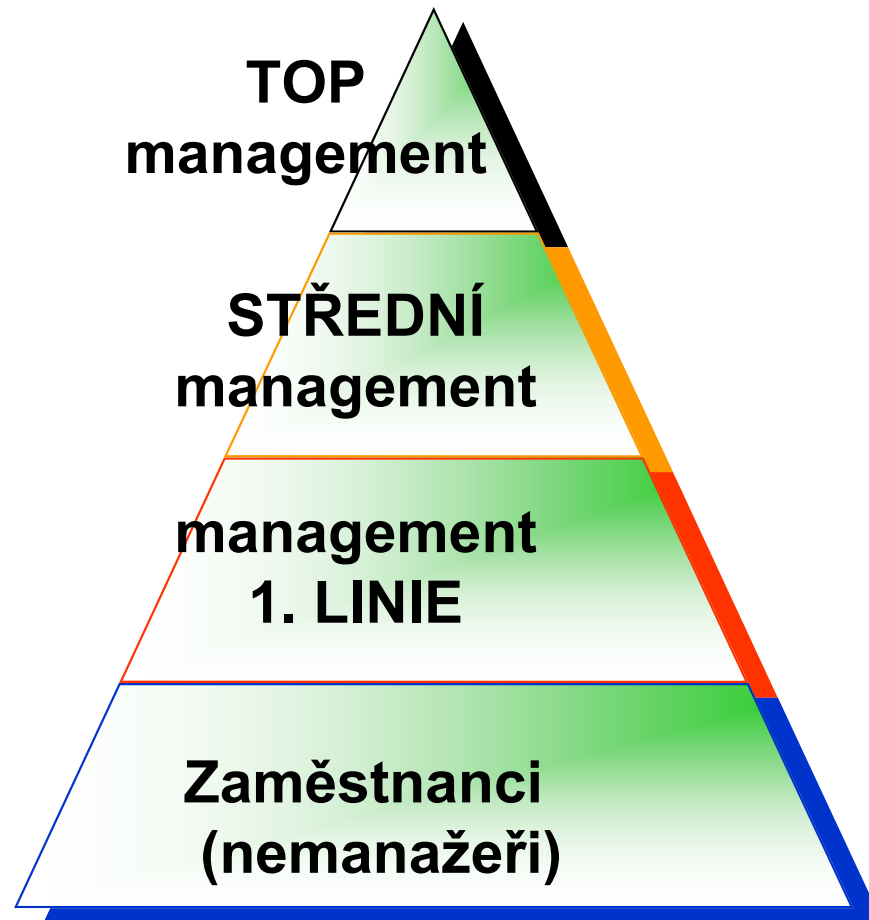
---

- \* **ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace**
- \* **koordinuje práci skupin nebo pracuje s jednotlivci**

# Postavení manažera v organizaci



# Úrovně managementu



# Odlišnosti v náplni práce jednotlivých úrovní managementu

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	
kontrolování	vedení	organizování
	kontrolování	vedení
	kontrolování	kontrolování

**Management  
1. linie**

**Střední  
management**

**Top  
management**

# Manažerské role

## Role mezilidské (interpersonální)

- \* manažer s autoritou
- \* vůdce
- \* budovatel vztahů

## Informační role

- \* monitorování
- \* šířitel
- \* mluvčí

## Rozhodovací role

- \* podnikatel
- \* krizový manažer
- \* distributor zdrojů
- \* vyjednávач

# Prostředí managementu

---

## a) Vnitřní podmínky organizace

- **tvrdé prvky**

technické vybavení,  
organizační struktury,  
datové soubory, distribuční kanály,  
finance, stimulační nástroje, atd.

- **měkké prvky**

jednání, chování,  
vystupování uvnitř i vně organizace



# Prostředí managementu

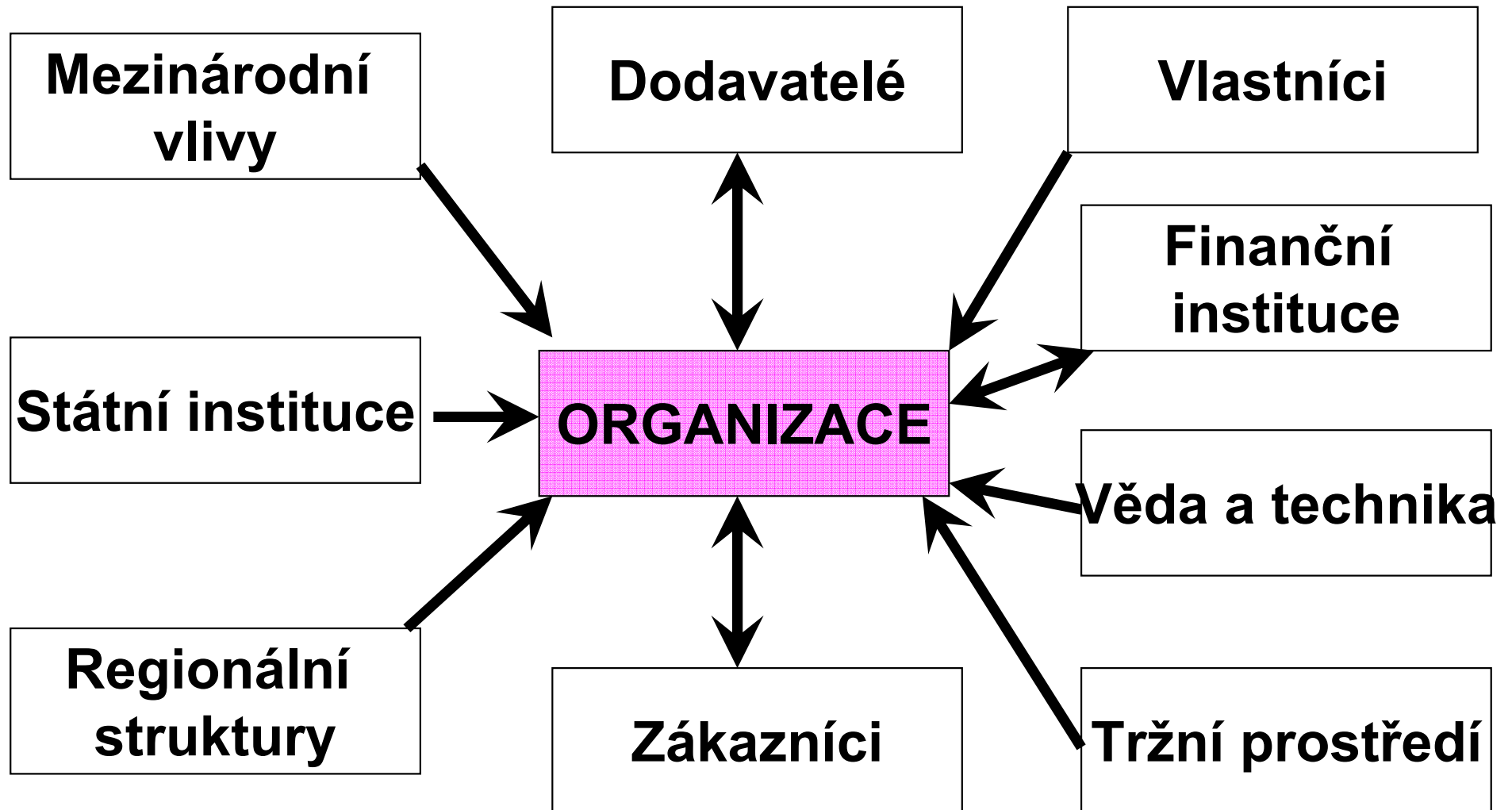
---

## b) Vnější podmínky organizace

### PEST

- **politické vlivy**
- **ekonomické vlivy**
- **sociální vlivy**
- **technické vlivy**

# Příklady typických faktorů vnějšího prostředí



**Zdroj:**

Veber, F.: Management, Management Press 2005

# Vývoj managementu

---

„Dějiny nás učí životu.“

Cicero

- Klasický management – konec 19. století do třicátých let 20. století
- Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století
- Management konce 20. století
- Management začátku 21. století

# Klasické období managementu

---

## 1. Americký proud managementu

- zaměřen na zvyšování výkonnosti
- zvyšování pracovní disciplíny
- představitelé

F. W. Taylor

manželé Gilbrethovi

H. Ford, ....

# Klasické období managementu

---

## 2. Evropský proud managementu

- vymezení úlohy manažerů
- určení funkční náplně obecného řízení
- stanovení formálních pravidel řízení
- představitelé

H. Fayol

M. Weber

T. Baťa

# Management čtyřicátých a sedmdesátých let 20. století

---

## 1. Sociální přístup

- hledání postavení a úlohy člověka
- představitelé

D. McGregor

A. Maslow

D. Carnegie

F. Herzberg

# Management čtyřicátých a sedmdesátých let 20. století

---

## 2. Kvantitativní metody rozhodování

- matematické programování
- strukturní analýza
- teorie her

# Management čtyřicátých a sedmdesátých let 20. století

---

## **3. Empirické (pragmatické) přístupy**

- **užitečná doporučení**
- **představitelé**

**P. Drucker**



# Management konce 20. století

---

Výchozí motto manažerské koncepce konce  
20. století = **Společnost znalostí**

**Model intelektuálního kapitálu:**

- **Lidský kapitál**
- **Zákaznický kapitál**
- **Strukturní kapitál**

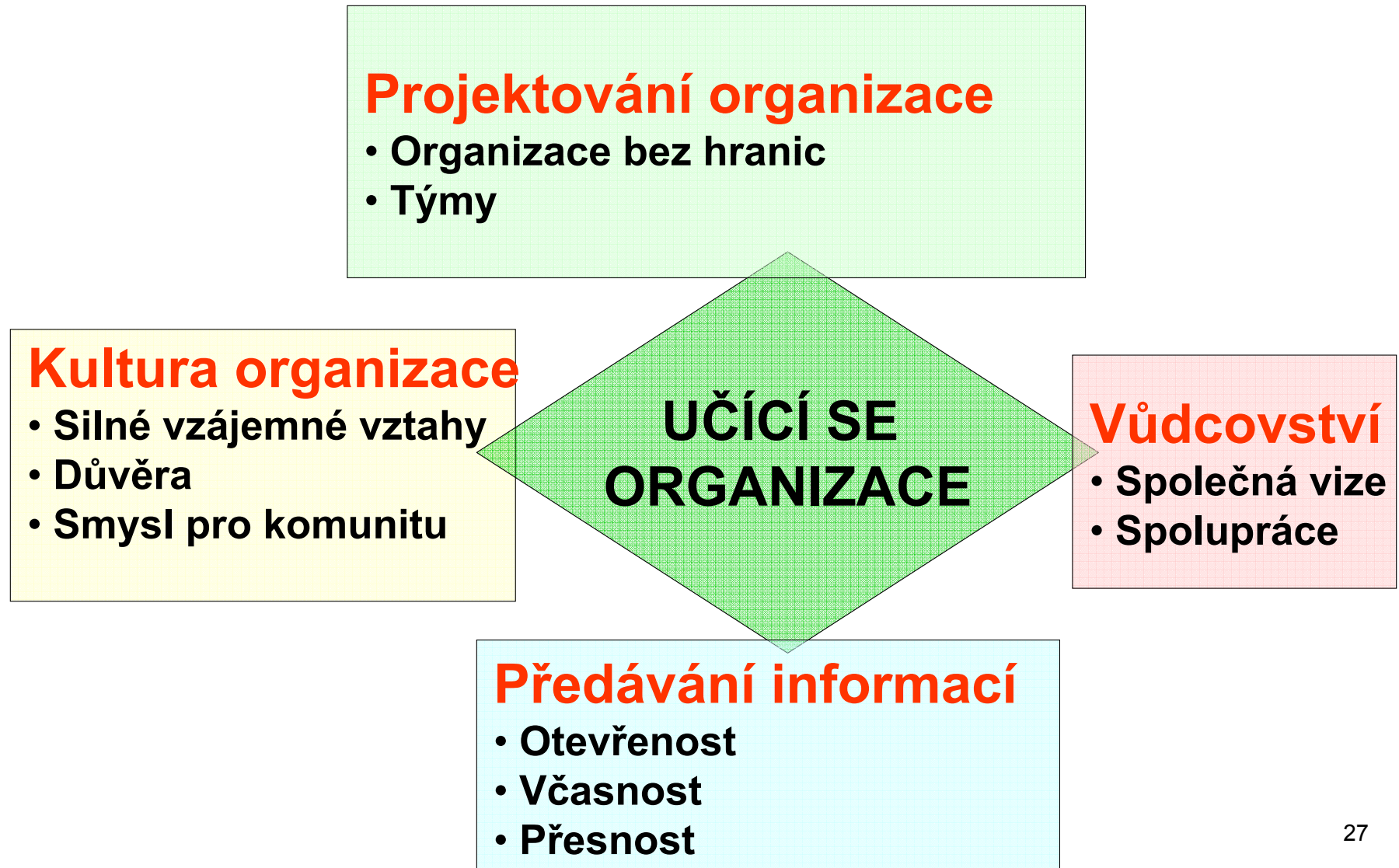
# Management na počátku 21. století

---

## Některé nové trendy

- rostoucí vliv informačních, komunikačních a dopravních systémů
- na významu nabývají know-how, informace, invence, inovace,...
- diverzita pracovních sil
- učící se organizace a management znalostí
- globalizace – mezinárodní, interkulturní management

# Učící se organizace



# Kompetence manažera

---

**Způsobilost úspěšně vykonávat příslušné  
pracovní činnosti.**

# a) Manažerské dovednosti

---

## 1. Odborné znalosti

- \* znalosti a schopnosti ve specifických oblastech
- \* **získávají zejména vzděláním**
- \* dobrý koordinátor s odborností
- \* provozní ekonomické záležitosti, obchodní činnosti, personální řízení, právní povědomí, znalost ekologie,...

# Manažerské dovednosti

---

## 2. Praktické dovednosti

- \* schopnost dobře spolupracovat s lidmi, technické dovednosti
- \* **získávány zejména tréninkem a praxí**
- \* zvládnutí správných řídicích praktik
  - rozhodování, delegování, kontrolování
  - komunikace
  - ovlivňování

# Manažerské dovednosti

---

## 3. Sociální zralost

- \* lidské a mravní kvality
- \* **dědičné nebo získány výchovou**
- \* osobnostní vlastnosti
- \* charisma

## **b) Obecné zásady manažerské práce**

---

### **Volba priority**

**Paretovo pravidlo 20:80**

### **Princip prevence**

**Pravidlo deseti (prevence, náprava, problém)**

### **Orientace na zákazníka**

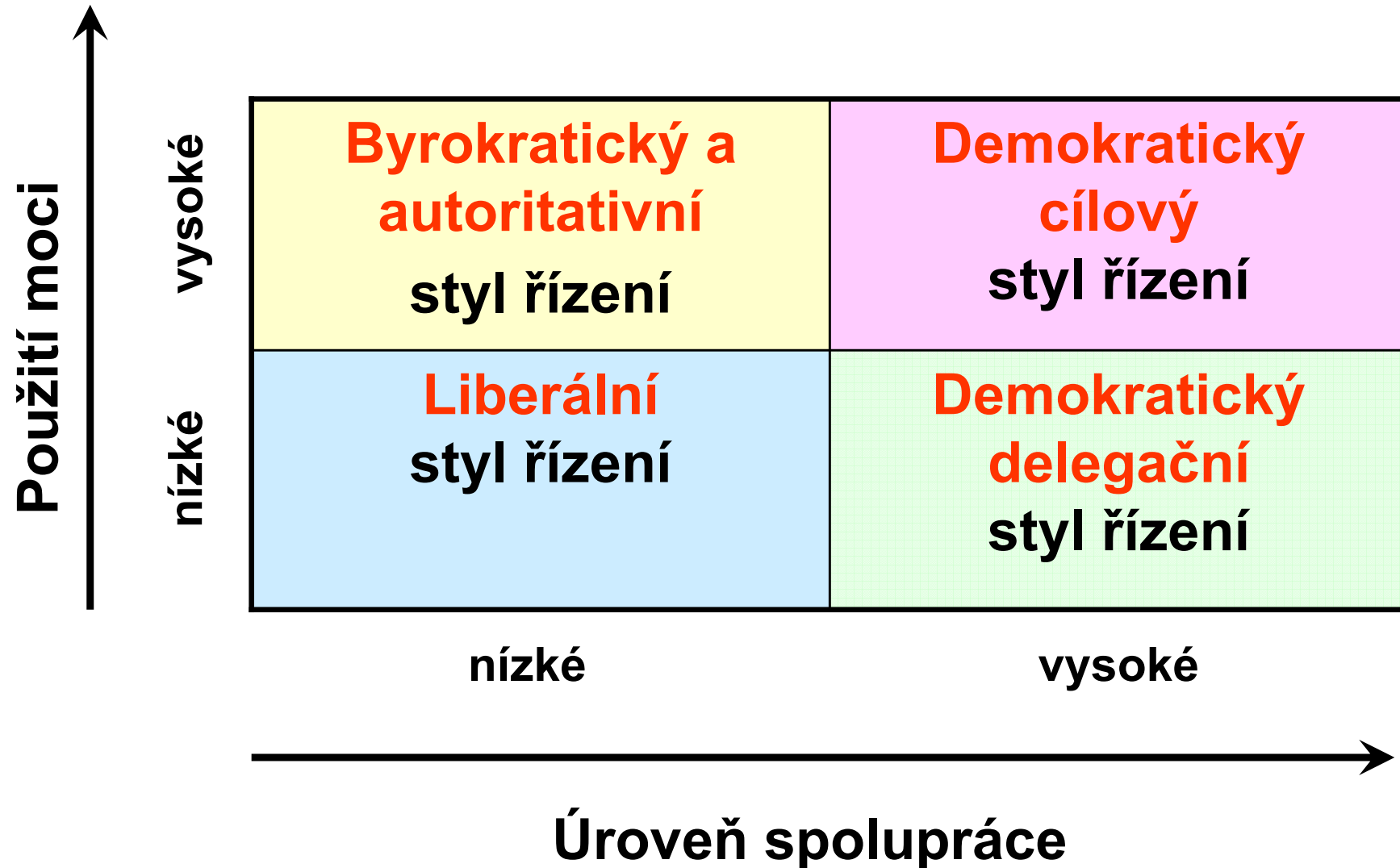
**celková spokojenost a dlouhodobá věrnost včetně korektního způsobu jednání a vystupování**

### **Bezvadnost**

**vytvořit atmosféru, která netoleruje nedostatky**



## c) Styl manažerské práce



# d) Vztah manažera k podřízeným

---

## 1. Autorita

- a) formální
- b) neformální

**Jaká doporučení lze navrhnout manažerům  
pro posilování autority?**

# Vztah manažera k podřízeným

---

## 2. Jak komunikovat s podřízenými?

forma předání příkazů, informací či pokynů může jejich plnění do značné míry předurčit

**Na co dbát při předávání příkaz?**

# Vztah manažera k podřízeným

---

## 3. Kritika

### Na co dbát?

- **smyslem kritiky není trestat, ale iniciovat zlepšení**

### Jak reagovat při disciplinárním řízení?

## e) Selfmanagement

---

**Manažer nemůže efektivně organizovat druhé,  
dokud se nezorganizuje sám.**

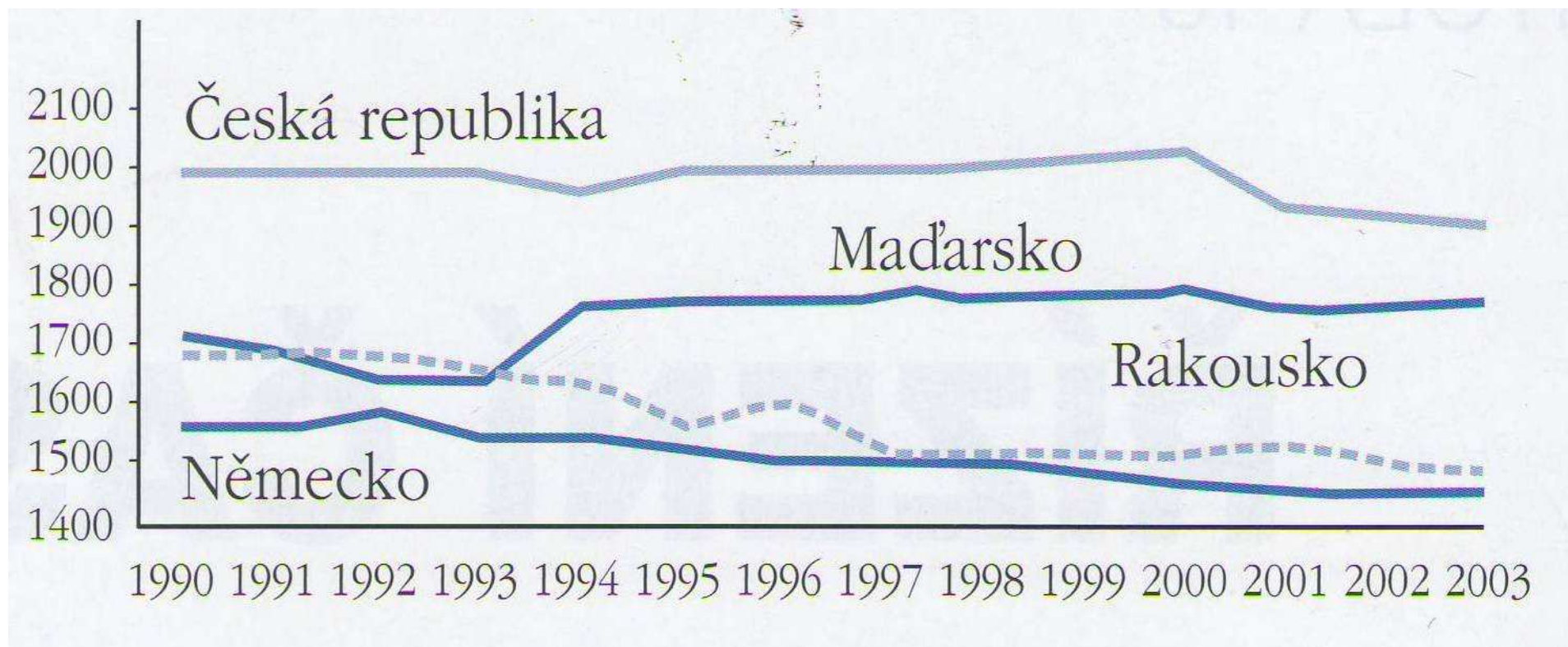
- 1. Sebepoznání (sebereflexe)**
- 2. Sebevzdělávání**
- 3. Sebekontrola, sebehodnocení**

## f) Time management

---

**Dobrý manažer se musí umět bránit časovým ztrátám a nadměrnému působení pracovního stresu.**

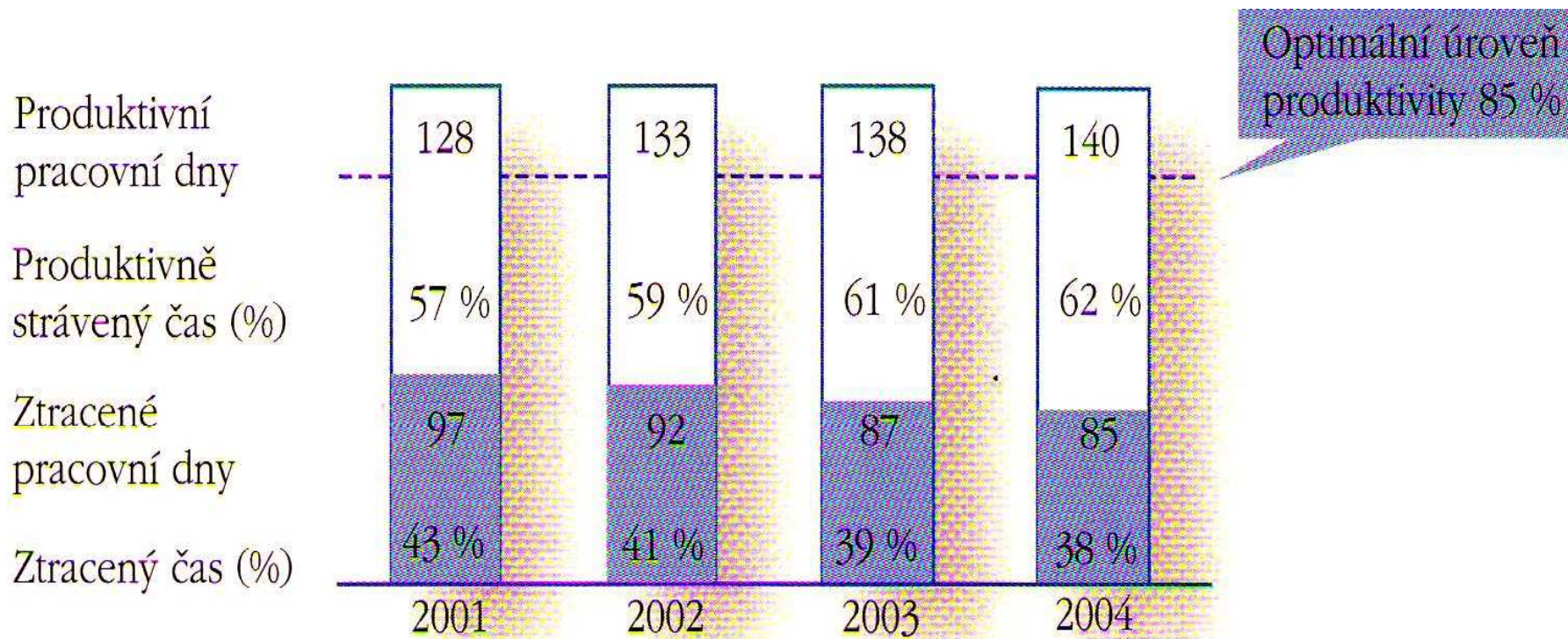
## Roční pracovní čas v hodinách



### Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press  
2006

# Celosvětový průměr ztracených pracovních dnů



## Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006



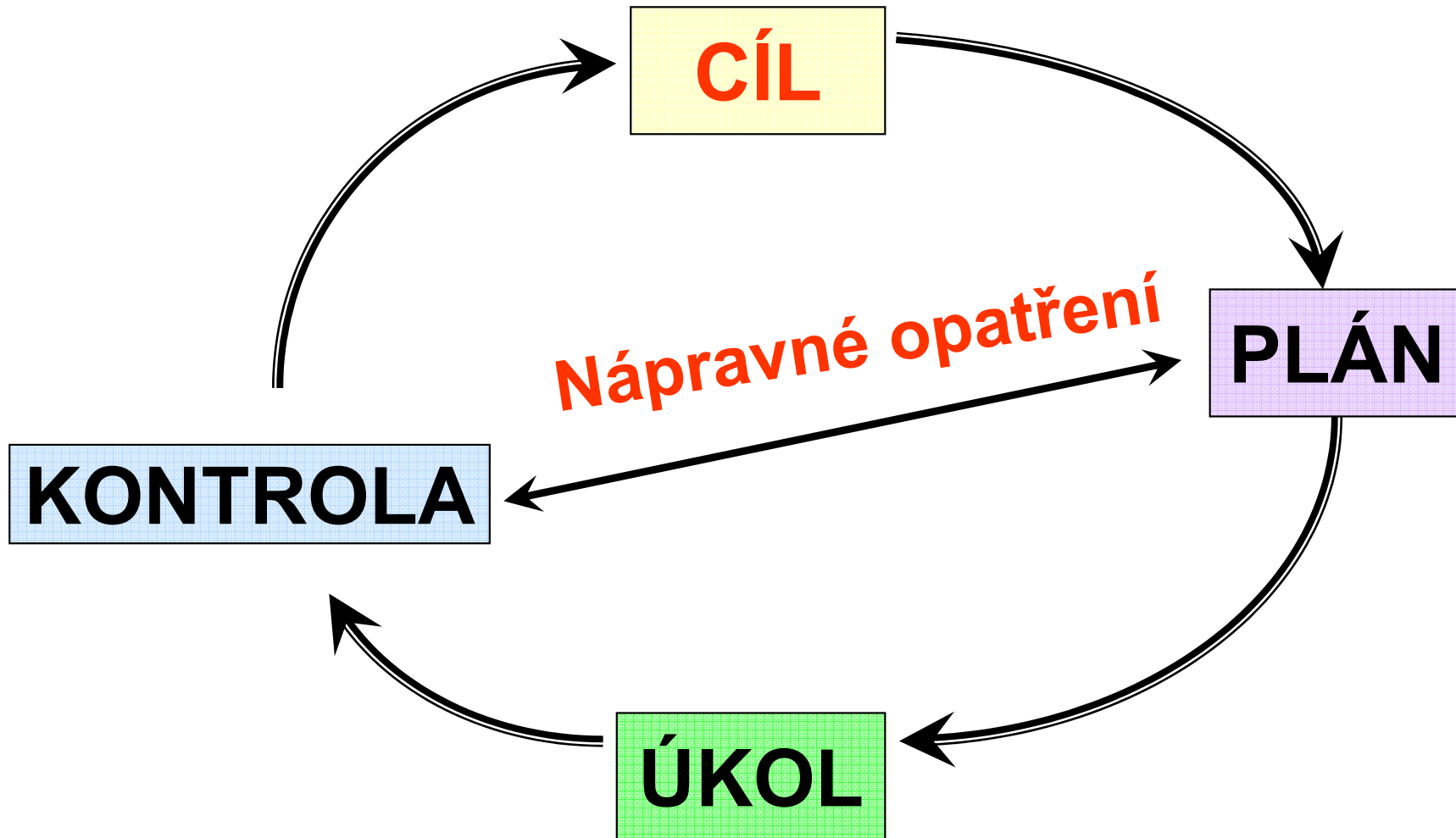
# Time management

---

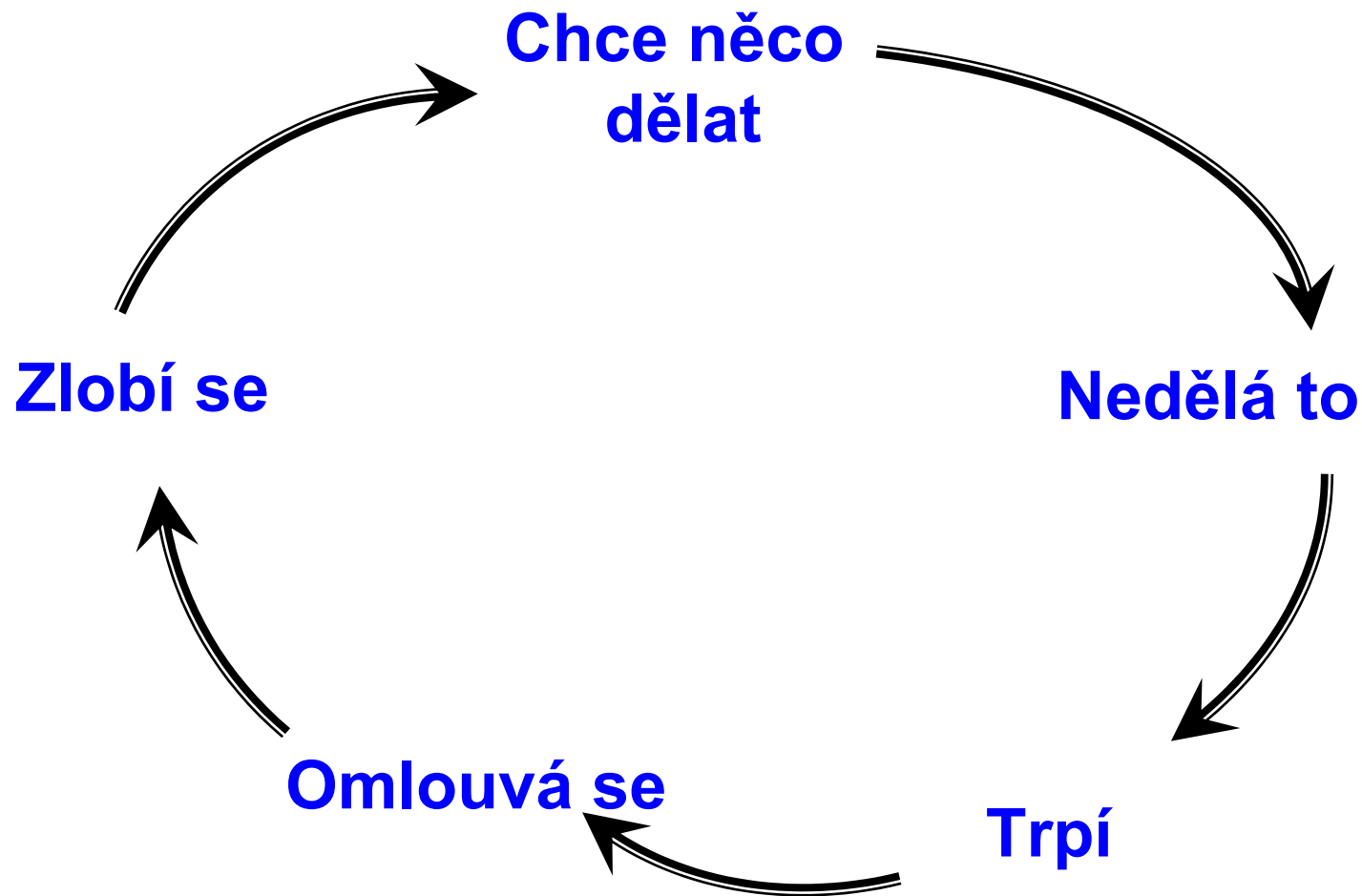
**Tajemství úspěchu spočívá ve schopnosti řídit svůj čas:**

- **používat techniky umožňující získat maximum z minima investovaného času**
- **správné stanovení priorit**
- **naučit se delegovat a rozvíjet své podřízené**

# Základní koncept řízení



# Špatné návyky aneb „Bludný kruh odkládání úkolů“



# Techniky time managementu

---

## 1. Paretovo pravidlo 20:80

**Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!**

**Výsledky jsou způsobeny děláním SPRÁVNÉ věci,  
nikoli děláním věcí správně.**

**Peter Drucker**

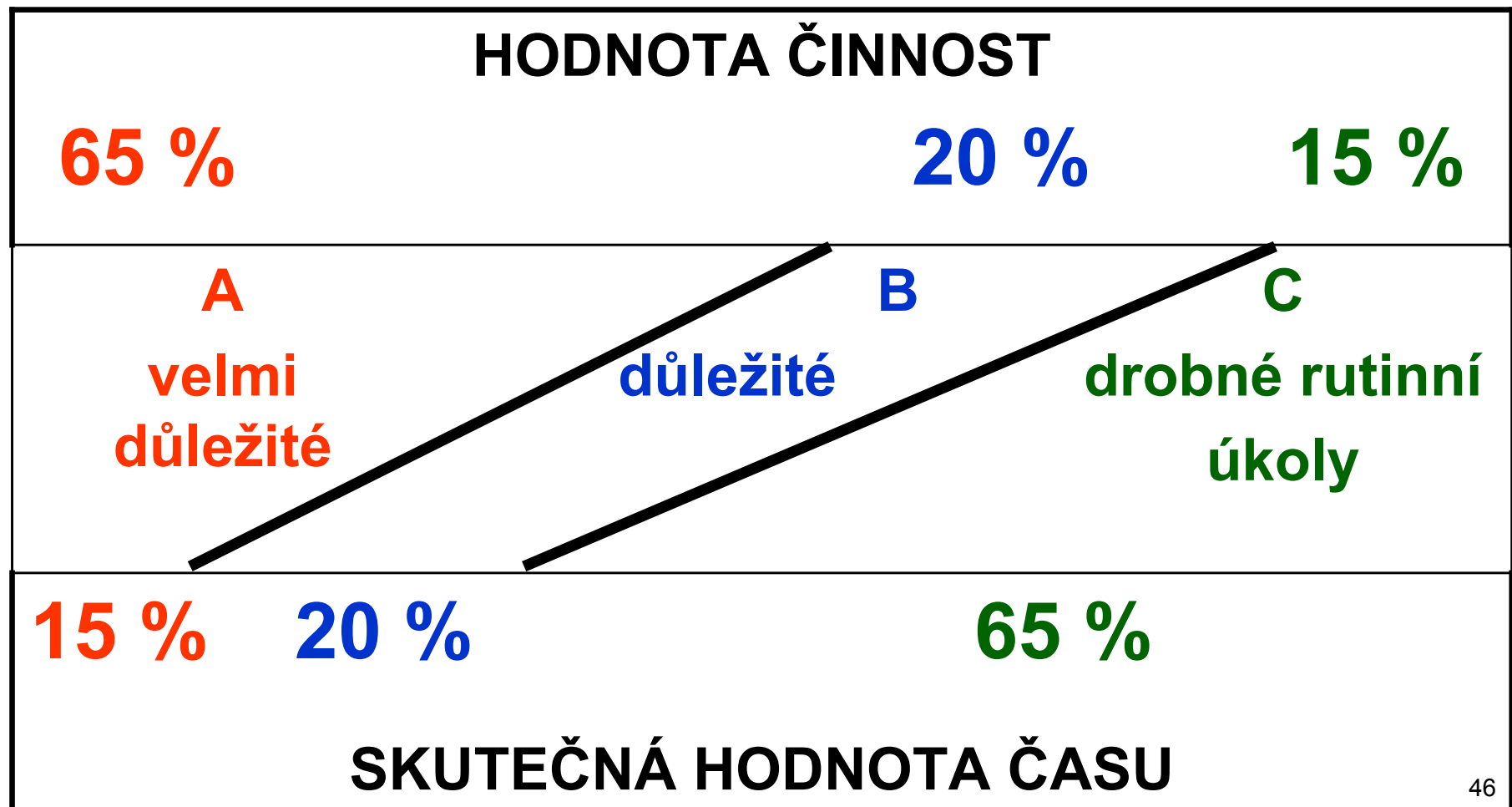
# Techniky time managementu

## 2. Eisenhowerův princip matice naléhavosti a důležitosti

<b>Priority B</b> Vysoce důležité, ale méně naléhavé	<b>Priority A</b> Vysoce naléhavé a velmi důležité
<b>Priority O</b> Málo důležité i málo naléhavé	<b>Priority C</b> Vysoce naléhavé, ale méně důležité

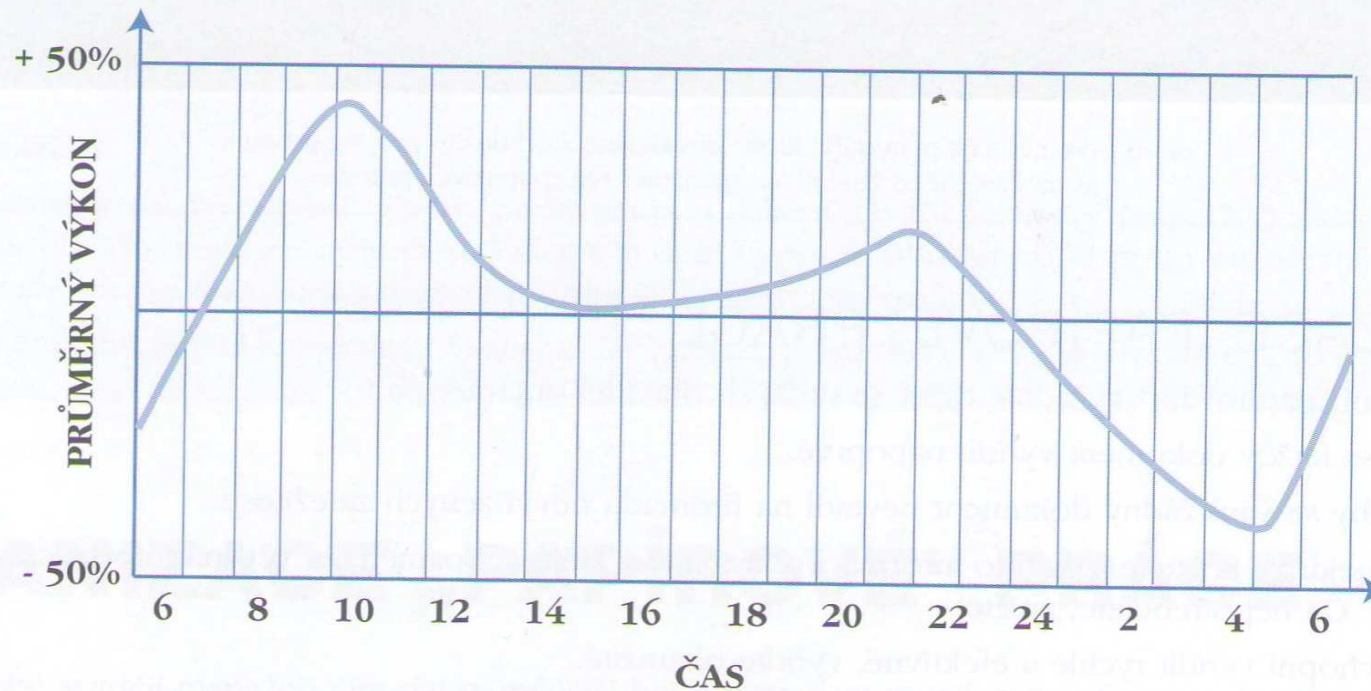
# Techniky time managementu

## 3. ABC analýza



# Jak bránit svůj čas?

# Statistická křivka denní výkonnosti

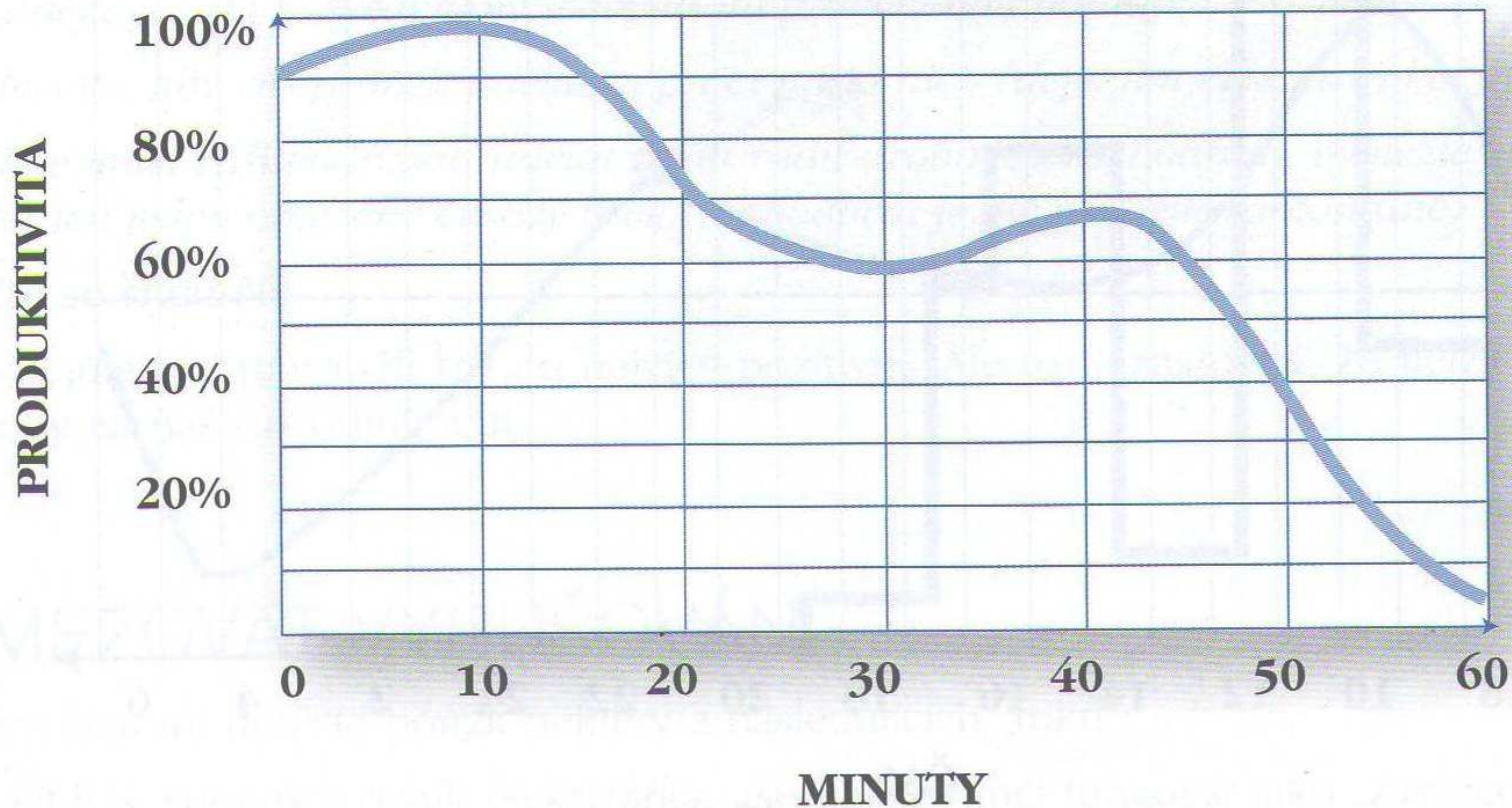


**Zdroj:**

**Veber, F.: Management, Management Press 2005**



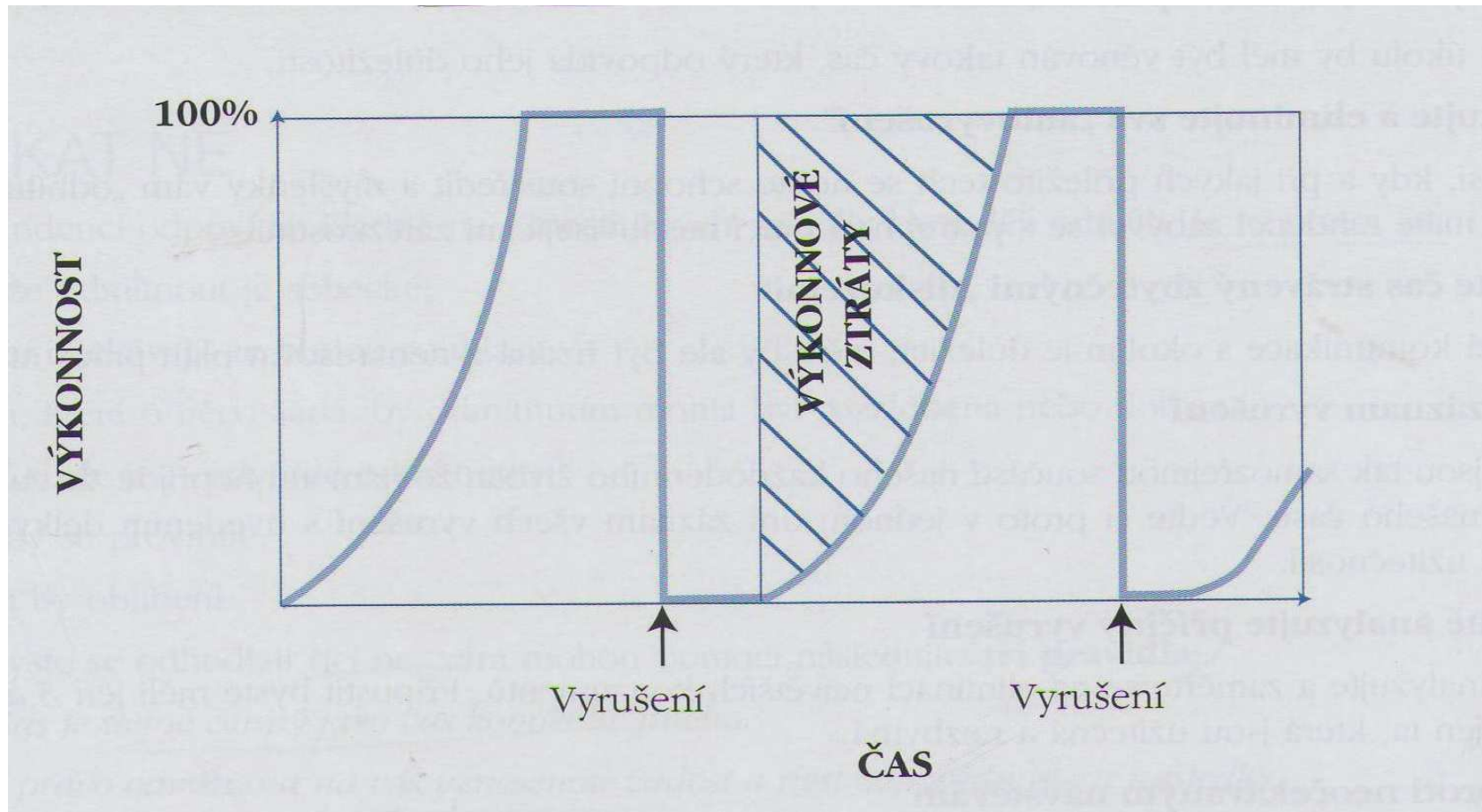
# *Křivka produktivity (ztráta koncentrace)*



**Zdroj:**

**Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006**

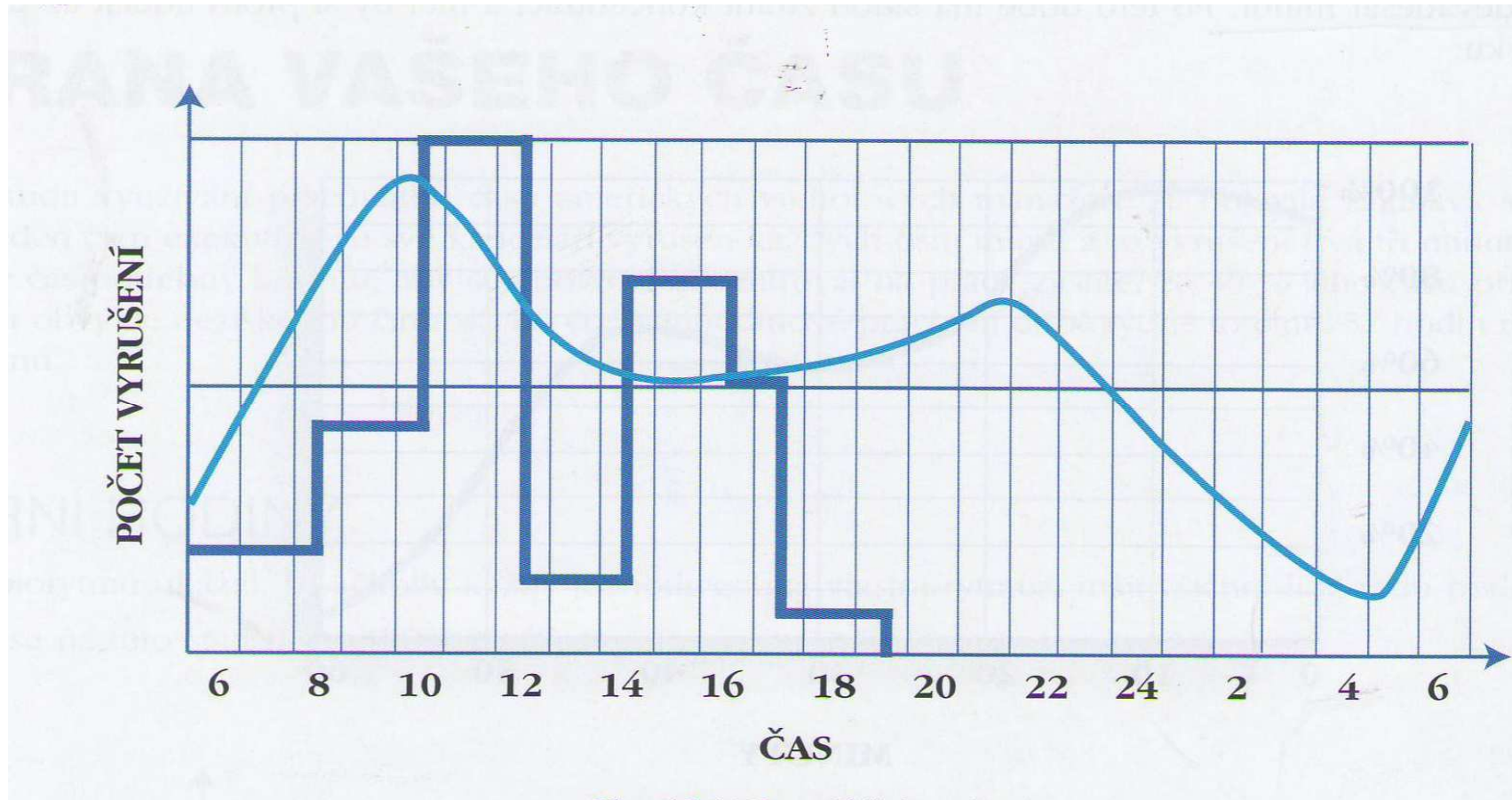
# *Efekt listu pily (vyrušování)*



**Zdroj:**

**Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press  
2006**

# Denní křivka rušení



**Zdroj:**

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

# Pravidla obrany času

---

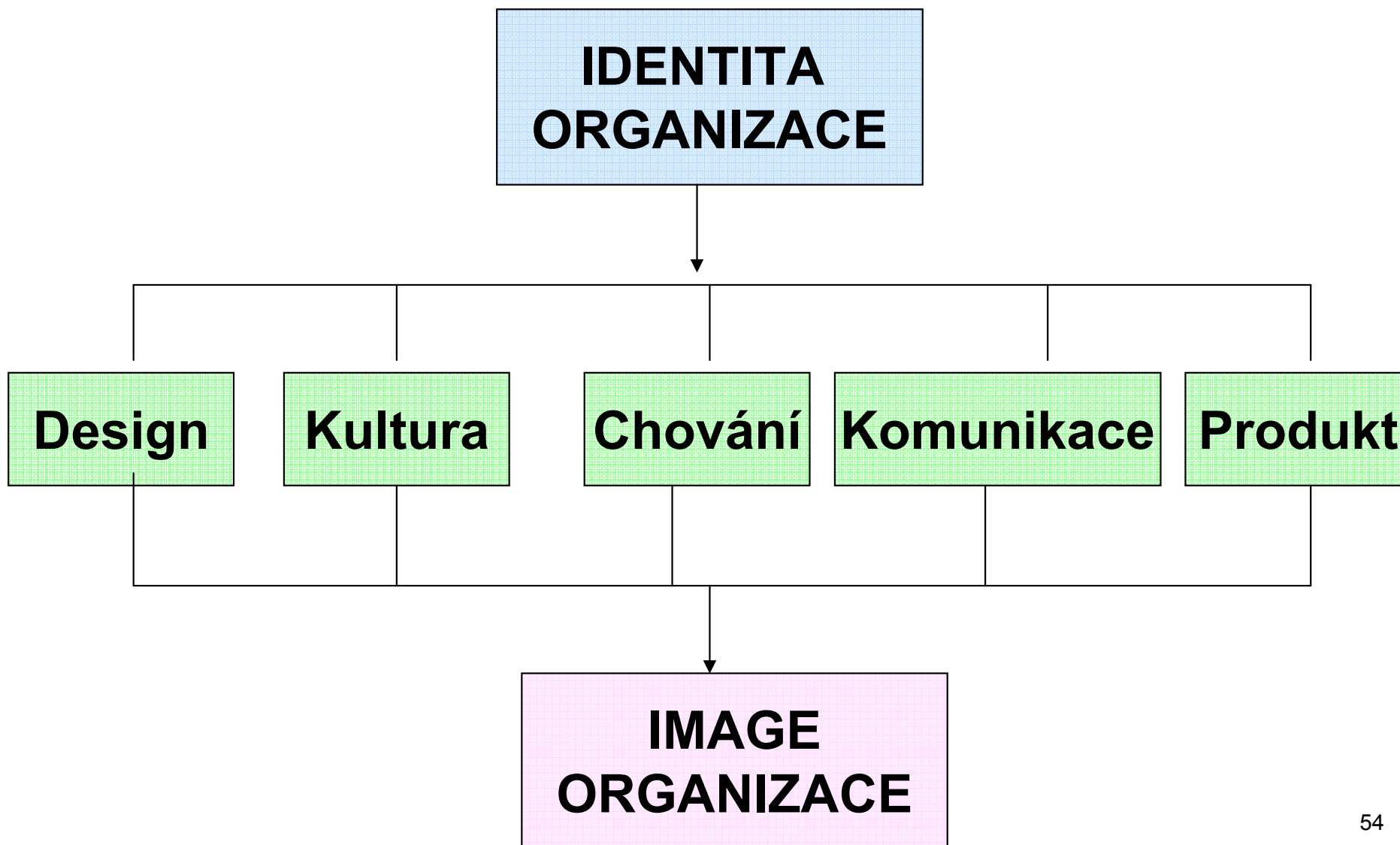
- 1. Ujistit se o prioritě úkolu**
- 2. Eliminovat a identifikovat svá „autovyrušení“**
- 3. Redukce času stráveného zbytečnými diskuzemi**
- 4. Omezovat vyrušování**
- 5. Nebýt otrokem svých podřízených**
- 6. Naučit se říkat ne**

# Společenský styk

---

- 1. Používání navštívenek**
- 2. Oficiální společenské příležitosti**
- 3. Společenské oblékání**
- 4. Pozvání na společenské příležitosti**
- 5. Základní pravidla stolování, podávání jídel a nápojů**
- 6. Cesty do zahraničí**

# Komponenty identity a image organizace





# Kultura organizace

---

**Souhrn zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů.**

**Souhrn zásad, přístupů, norem a hodnot, které se v organizaci sdílí a dodržují jako **obecné vzory** chování, jednání a vystupování.**

# Manažerská etika

---

- **Etické chování manažera**
- **Etické chování celé organizace**



# Jak zlepšit etické chování?

---

**Výběr zaměstnanců**

**Etické kodexy (vztah k zákazníkovi, zaměstnancům, očekávání od zaměstnanců,..)**

**Vůdčovství top manažerů**

**Etický výcvik (workshopy)**

**Pracovní cíle a hodnocení výkonu**



**Děkuji za pozornost.**

**Přeji hezký zbytek dne.**