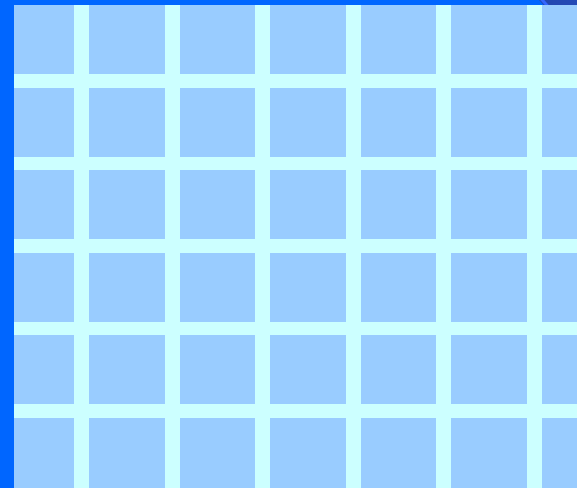


POJEM MANAGEMENT



—
LITERATURA :
—

1. *Světlík, J. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1966*
2. *Bacík, F. a kol. Úvod do teorie a praxe školského managementu. Praha, UK, 1955*
3. *Fischer, Walter. A. Vedení a rozvoj školy. Brno, Pagodo, 1997. ISBN 80-85931-34-6*
4. *Kvalita a odpovědnost. Program rozvoje vzdělávací soustavy ČR. MŠMT. Praha 1994*
5. *Truneček, Jan. Management I. Praha 1995. ISBN -80-7079-929-3*
6. *Školské zákony 561/2004 Sb., 563/2004 Sb.*
Vašáková, J. Autoevaluace jako prostředek k trvalému rozvoji školy. Pedagogická orientace 2004, Č.3, s. 73-78. ISBN 1211-4669

Obecnému pojetí management

italština	managgio správa, vedení	ovládání,
angličtina	manager Management	vést, řídit vedení ,řízení
Čeština	management, manažment Manager, manažér	?????

Slovem management můžeme **označit řízení,**
ale také skupinu podnikových **řídících pracovníků.**

Tudíž na jedné straně jde o označení **f u n k c e**

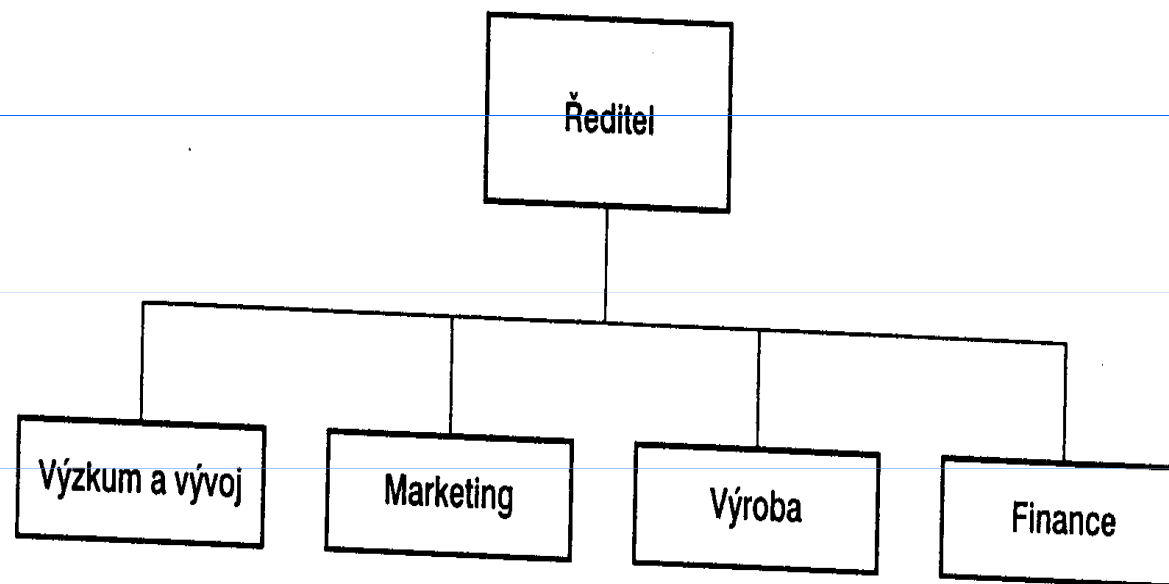
a na straně druhé o označení **s k u p i n y l i d í,** které tyto funkce **v y k o n á v a j í.**

Slovem **management** můžeme označit řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Tudíž na jedné straně jde o označení **f u n k c e** 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*



Obr. 19 Funkční struktura

Ad. B : určitý způsob vedení lidí

H.Koontz a H.Weihrich

„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,

názorů,

doporučení,

principů,

technik,

metod

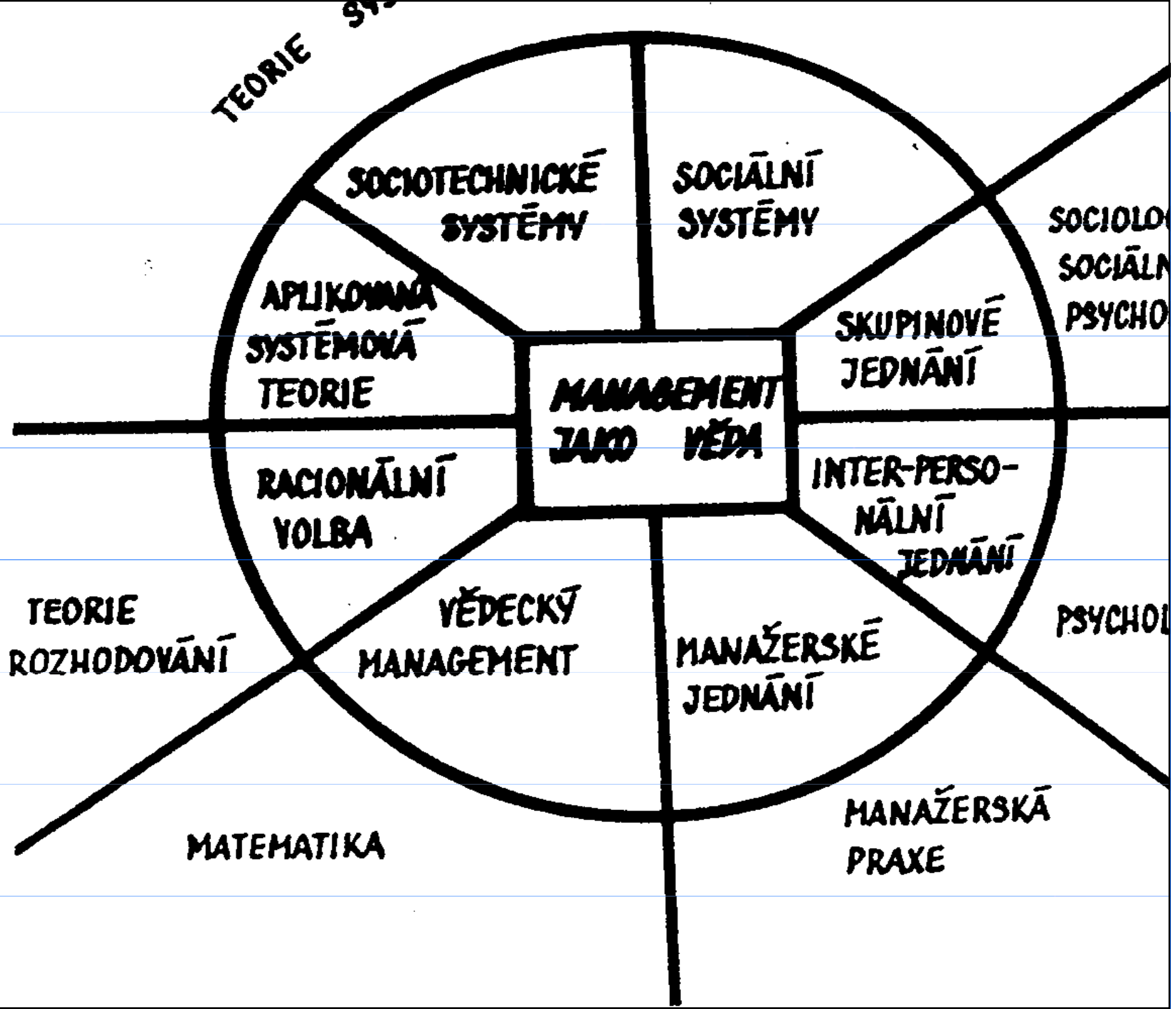
jichž využívají



S.P. Robins definuje tuto rovinu jako

- „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“,





Formování managementu jako vědy



DEFINICE MANAGEMENTU

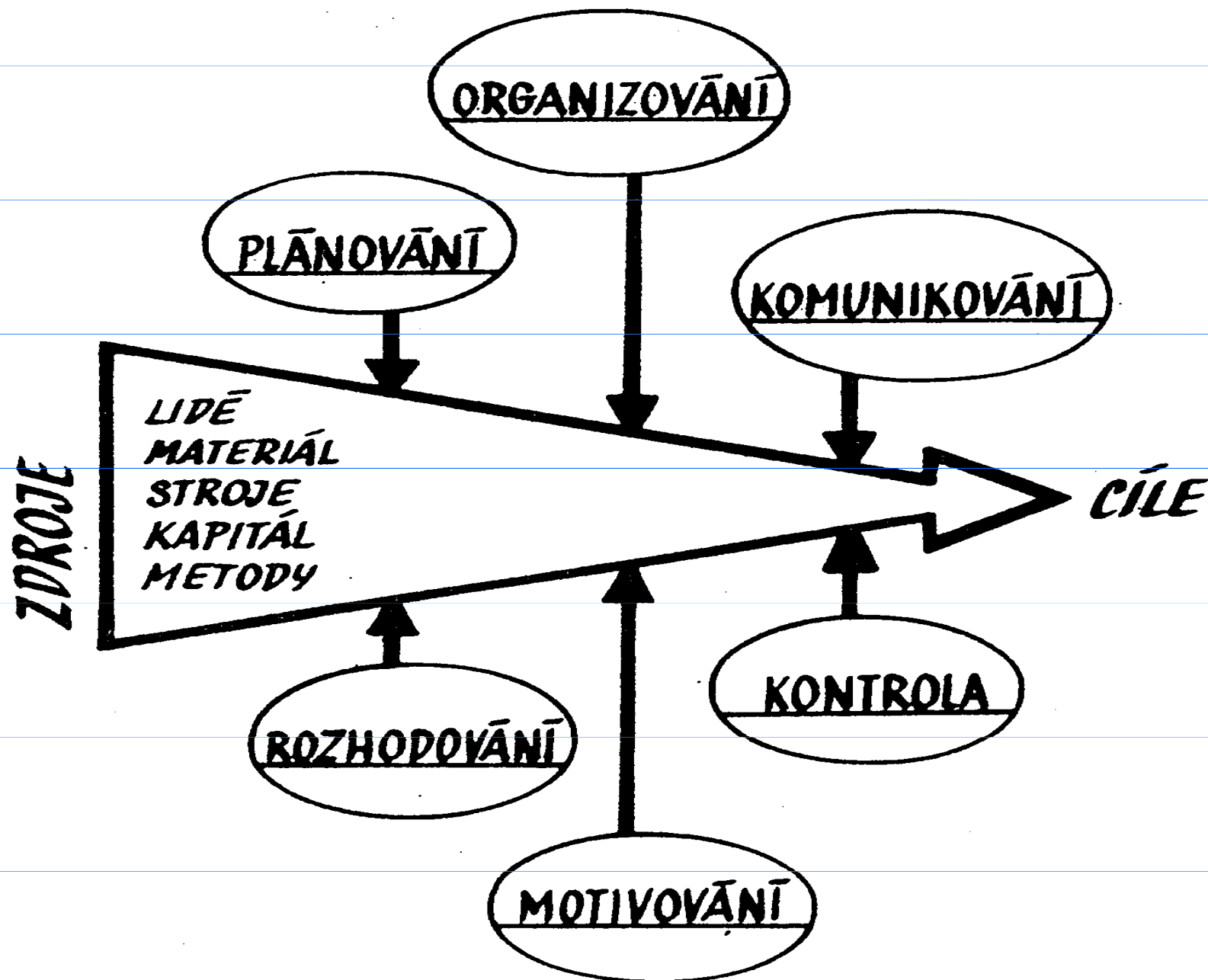
Např.: „Managementem můžeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.

Manažerskými funkcemi budeme rozumět



**plánování,
organizování,
řízení lidských zdrojů,
vedení,
kontrolování
a rozhodování!** (J.T.,11)

Management jako proces



HISTORIE MANAGEMENTU – MANAGEMENT VE VÝVOJI

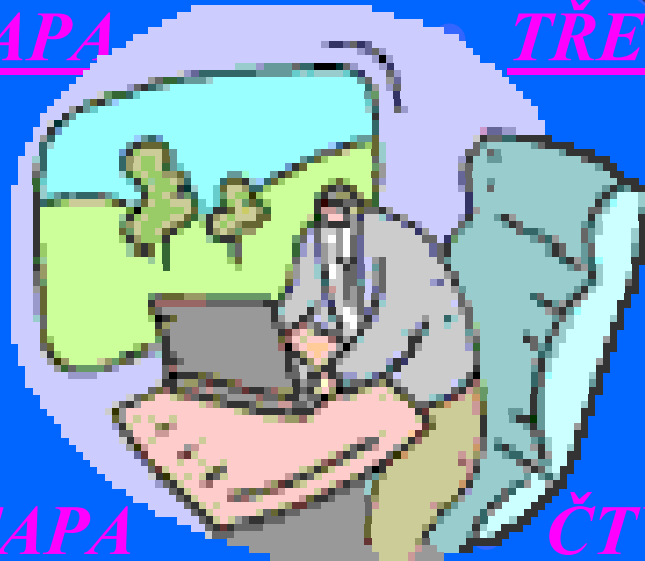
Management je neustále
prověřován reálným životem tržní
ekonomiky

Management se vyvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho
myšlenkové pohledy se často vrací do minulosti.

Vývoj postupuje ve spirále.

KLASIFIKACE MYŠLENKOVÝCH PROUDŮ MANAGEMENTU

- PRVNÍ ETAPA TŘETÍ VÝVOJOVÁ ETAPA
- DRUHÁ ETAPA ČTVRTÁ ETAPA



PRVNÍ ETAPA

Její rozvoj lze
zasadit do
počátečních let
20. století a je
charakterizována
triumvirátem
klasiků
managementu :

- Taylor – Fayol – Weber.



DRUHÁ ETAPA



- **Charakteristika** :
plánování v makro i mikroekonomickém měřítku, širokým rozvinutím iniciativních metod, metody stanovení cílů, výběr a určování manažerských talentů, lidská strana podniku

TŘETÍ VÝVOJOVÁ ETAPA



- **Charakteristika**

: projev snahy o širokou spoluúčast zaměstnanců na řízení, vytváření partnerských vztahů v podniku, snaha a zájem neustále zvyšovat kvalifikaci dělníků

ČTVRTÁ ETAPA



- **Charakteristika** : rozsáhlé využívání automatizace, kancelářní techniky, zavádění pružných výrobních systémů, nástup automatizace a robotizace, telekomunikační rozvoj.

Systematický rozvoj

**Frederic Winslow Taylor
(1856 – 1919),**

**Henri Fayol (1841 -
1925)**

**Max Weber (1864 –
1920).**



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 „

ZÁSADY VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ

- **exaktnost** místo ustálených návyků, které si přinášejí dělníci
 - **harmonie** mezi dělníky místo vzájemných konfliktů a rozporů
 - **spolupráce** místo individuálních postupů, které každý dělník doposud utajoval
 - maximální **produktivita** práce organizovaná vedením místo dosavadního chaosu
- maximální výkon**, se kterým je nutno sladit také hmotnou odměnu

SPRÁVNÍ ŘÍZENÍ

Tento pojem je spjat s osobou *Henriho Fayola*. Fayolova **koncepte řízení** se stává jedním ze základních teoretických konstrukcí **formujících obecné principy organizace řízení** se zdůvodněním **normativní koncepte 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**.

FUNKCE SPRÁVY

1. **Plánování** – stanovení cílů a postupů jak jich dosáhnout,
2. **organizování** – zabezpečení hmotných i lidských zdrojů, případně podmínek pro vykonávání plánovaných činností
3. **přikazování** – přidělování úkolů podřízeným
4. **koordinace** – sladování činností pracovníků
5. **kontrola** – prověřování souladu plánu a skutečnosti včetně přijmutí příslušných opatření

PRINCIPY ÚSPĚŠNÉ SPRÁVNÍ ČINNOSTI :

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

BYROKRATICKÁ ORGANIZACE ŘÍZRNÍ

Max Weber se snažil postihnout problematiku fungování společenské moci a pořádku v řízených kolektivech. Vytváří **ideální typ administrativní organizace,**



ŠEST PRINCIPŮ BYROKRATICKÉ

ORGANIZACE

1. **dělb**a práce je základem organizace
2. přesně definovat **práva a povinnosti** každého pracovníka
3. v každé organizaci musí fungovat soustava **pravidel** popisujících fungování organizace, kterou tvoří normy, popisy činností a instrukce, **jak pracovat**,
4. vedoucí pracovník **řídí neosobně a spravedlivě**
5. práce je služba, ve které je nutno dodržovat **přesně vymezená pravidla**
6. vedoucí pracovník je povinen **vytvářet podmínky pořádku, stability** fungování byrokratické organizace a zajišťovat její **efektivnost**.

PROFIL A OSOBNOST MANAŽERA

**cílem využít specialistů, odborníků
k dosažení stanoveného cíle.**

**K dosažení se předpokládají určité
vlastnosti vrozené a získané. Mezi**

**vrozené předpoklady pro
manažerskou práci, patří**

temperament a inteligence.

Temperament

ovlivňuje celou skupinu vlastností nezávislou na obsahu a směru osobních sklonů. Nejde o to, jak dobře člověk svoji práci vykonává, nýbrž o celkový styl jeho prožívání a chování. Rozvoj charakteru začíná v dětství a výrazně jej formuluje vliv okolí, rozvíjí se sociální schopnosti. Je to umění porozumět tomu, co si jiní myslí, míní, říkají, umění

předávat jiným vlastní myšlenky a pocity.

Intelektuální dovednosti

jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou.

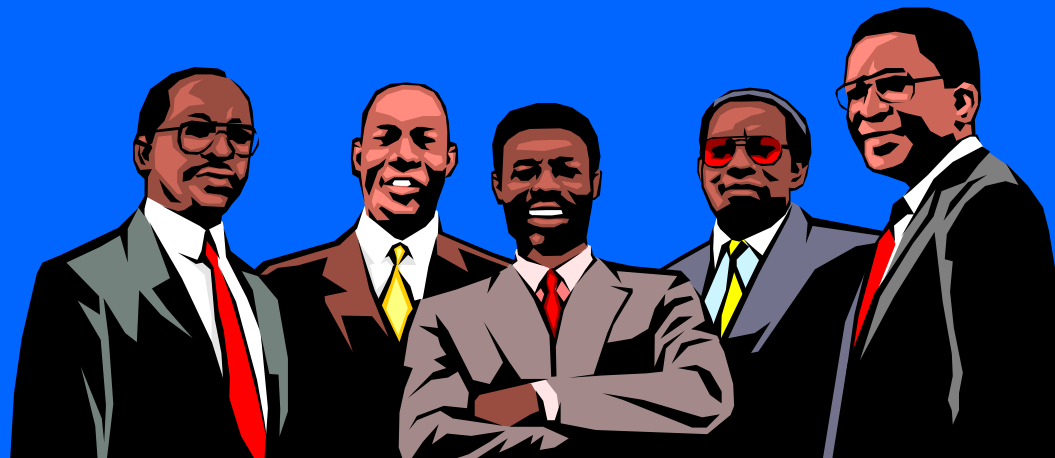
Patří sem např. schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy. S tím souvisí takové vlastnosti, jako např.: síla představivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace, sociální schopnosti.

Podle **J.S.Livingstona** můžeme kvality úspěšného vedoucího
pracovníka vyjádřit ve třech vzájemně se prolínajících rovinách :

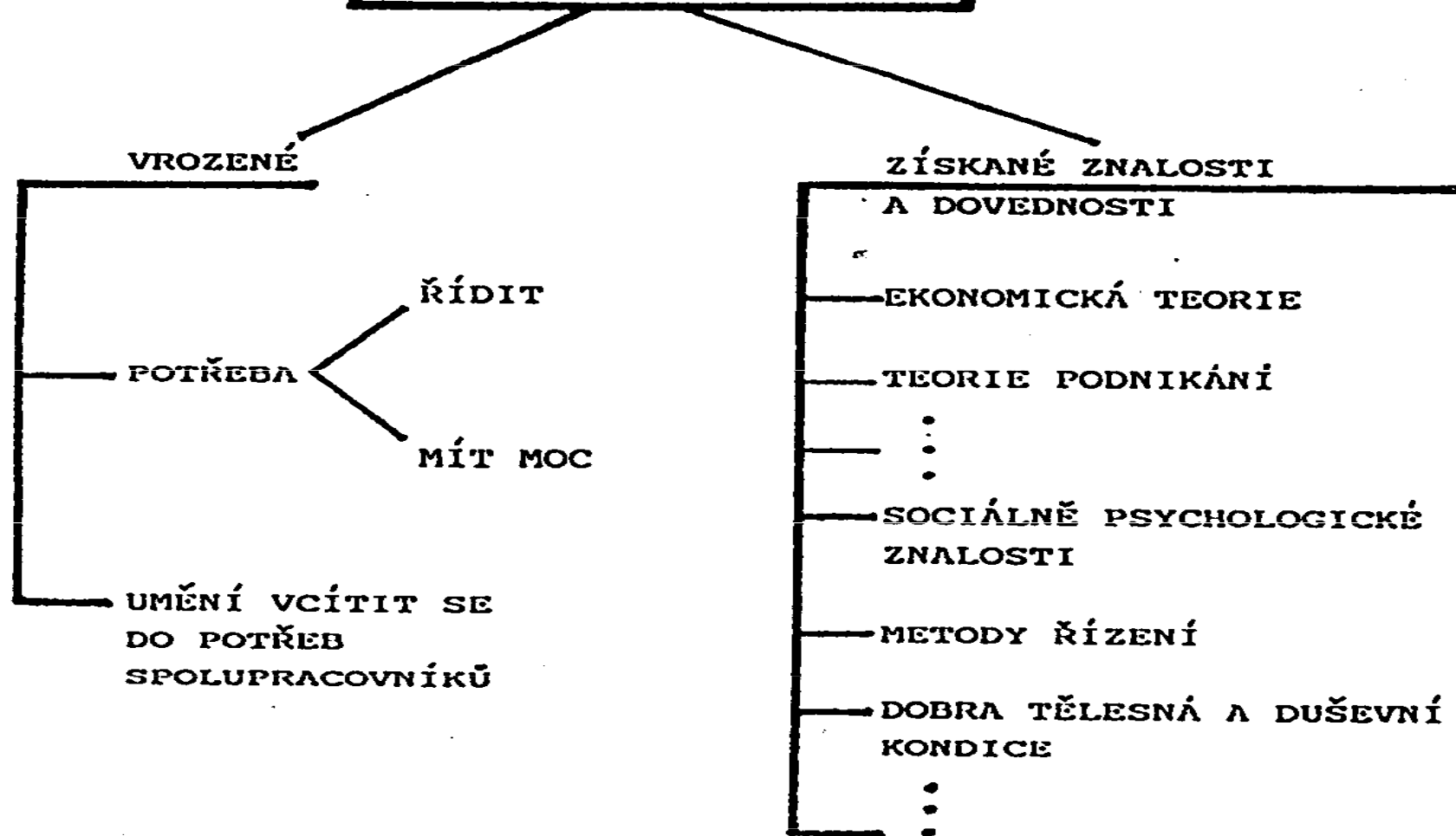
POTŘEBA ŘÍDIT.

POTŘEBA MOCI

SCHOPNOST VCITIT SE



MANAŽERSKÉ VLASTNOSTI



Vlastnosti ideálního manažera

ÚROVNĚ MANAŽERSKÉ PRÁCE

- I. nejnižší (první stupeň, manažeři první linie)
- II. střední (manažeři druhé linie)
- III. vrcholová (nejvyšší, top manažeři)



MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

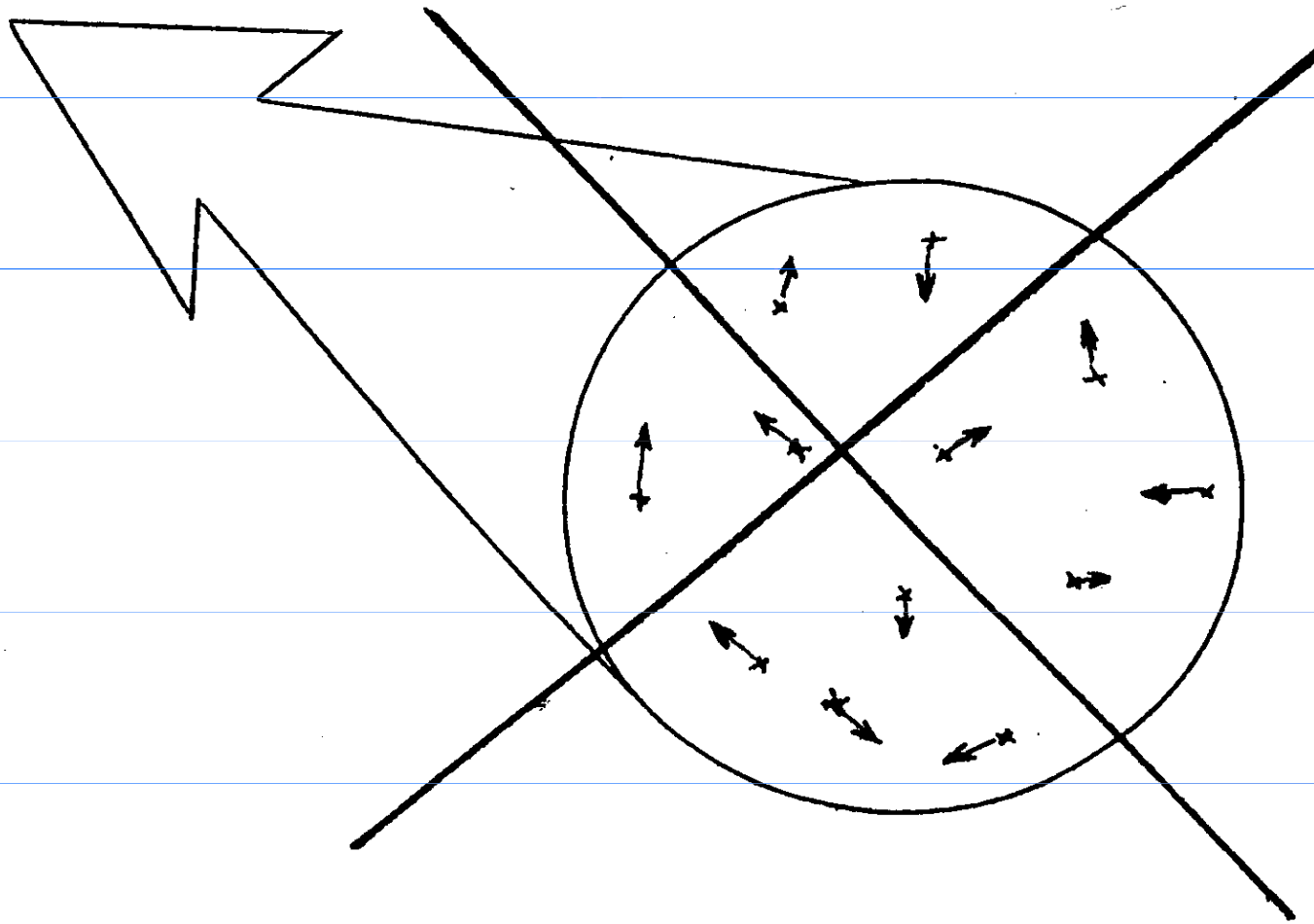
Je možné je sumarizovat zhruba do tří úrovní :

- I. DOVEDNOSTI KONCEPČNÍ
- II. DOVEDNOSTI LIDSKÉ
- III. DOVEDNOSTI TECHNICKÉ

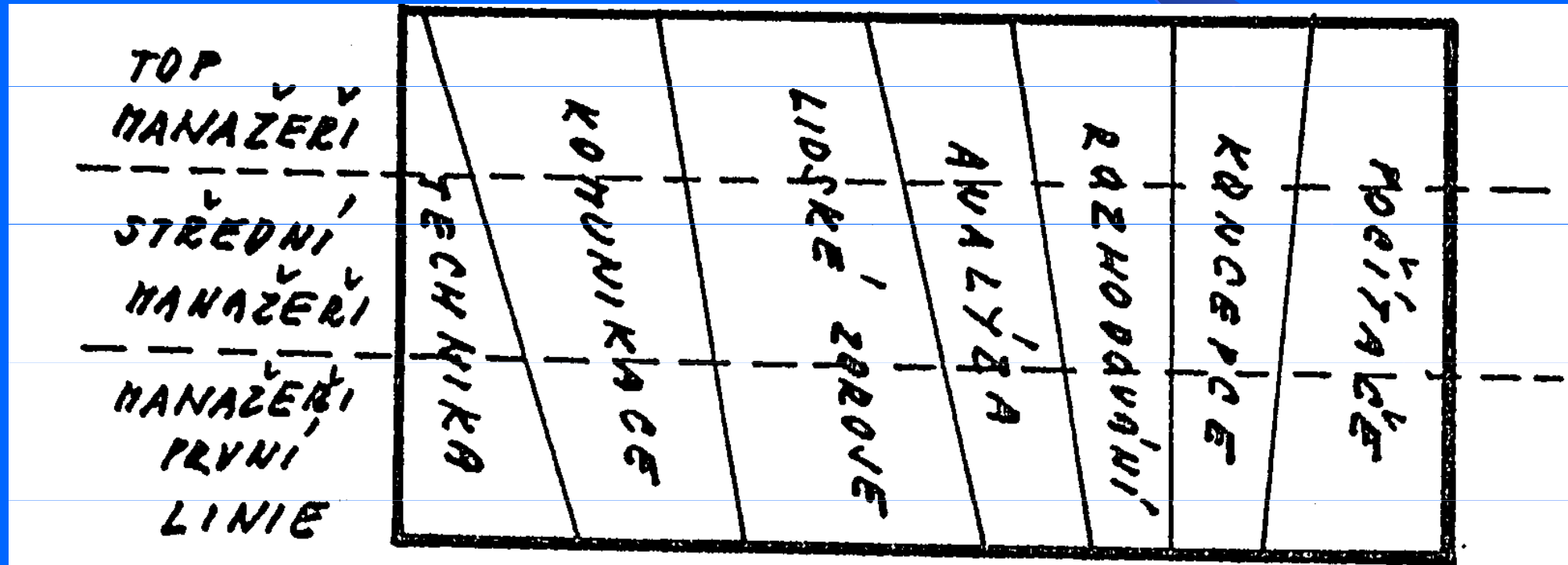
- management třetí linie
- management druhé linie
- management první linie

Ad.I. *Koncepčními dovednostmi*

rozumíme schopnost koordinovat a integrovat všechny pro zájmy a aktivity organizace. Jde o schopnost vidět instituci jako komplexní celek s navazující vývojovou posloupností s vizionářskými



Jiný příklad druhů a rozsahů manažerských dovedností a jednotlivých úrovní :



Obr.3.3: Požadavky na dovednosti jednotlivých manažerských úrovní

ROLE MANAŽERA

Henri Mintzberg,

který také definoval tři skupiny manažerských rolí.

INTERPERSONÁLNÍ ROLE

reprezentant

Vedoucí
Koordinátor

INFORMAČNÍ ROLE

monitor

Rozséváč
Mluvčí

ROZHODOVACÍ ROLE

podnikatel

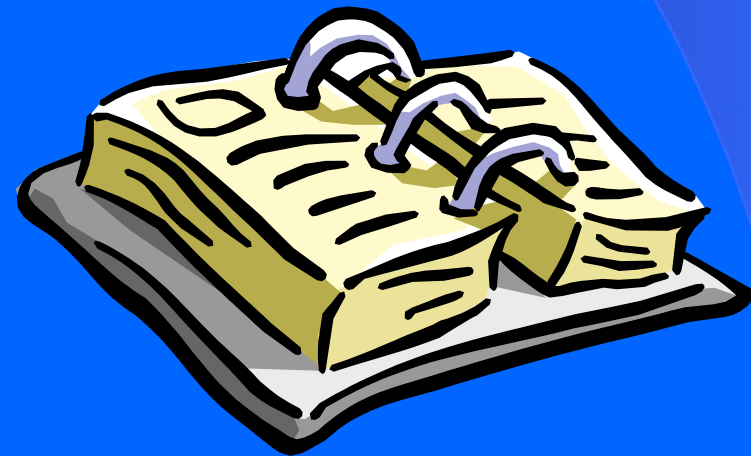
Zachránce
Alokátor
Vyjednaváč

INTERPERSONÁLNÍ ROLE

- REPREZENTANT :

- KOORDINÁTOR :

- VEDOUCÍ :

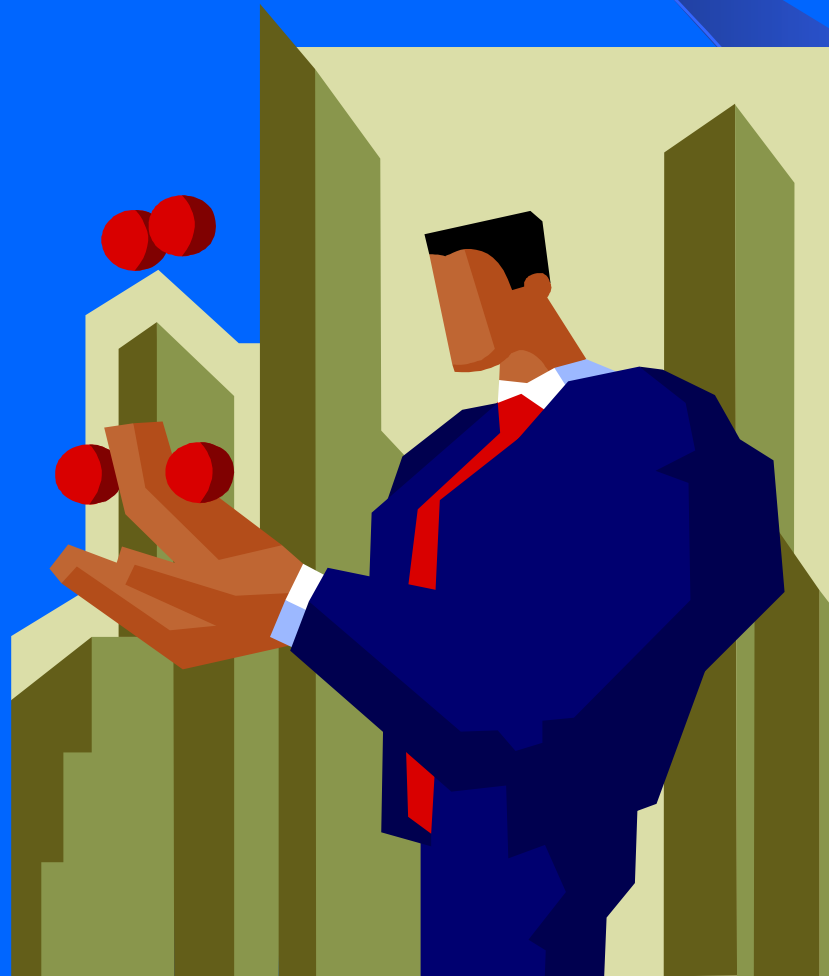


INFORMAČNÍ ROLE

● monitor

● mluvčí

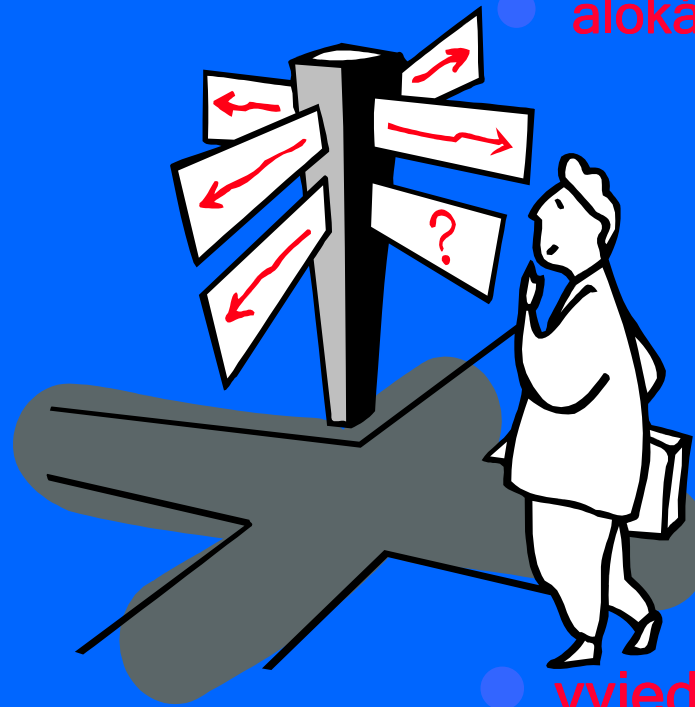
● rozséváč



ROZHODOVACÍ ROLE

● podnikatel

● alokátor



● zachránce

● vyjednávač

STYL ŘÍZENÍ V PRAXI

(J.T./128)

- **ČINNOST A VLASTNOSTI :**

- **HASIČ**
- **PANIKÁŘ**
- **HNIDOPYCH**
- **FANTASTA**
- **CESTOVATEL**
- **BYROKRAT**
- **MRTVÝ BROUK**

Rozměr manažérské práce

1. KONFLIKTNOST CÍLŮ
2. PRÁCE S NEJISTOTOU A RIZIKEM
3. ODPOVĚDNOST ZA VÝSLEDKY
KONFLIKTNOST CÍLŮ
4. PRÁCE SE VŠEMI SVĚŘENÝMI ZDROJI
5. PRÁCE PROSTŘEDNICTVÍM DRUHÝCH LIDÍ

*Individuální práce přechází na skupinovou
aktivitu – týmovou práci.*

ROZVOJE ŠKOLY

A) PRO OBDOBÍ 2003 – 2005

OBSAH :

ÚVOD

Výchozí stav školy

Vnitřní prostředí školy

Kultura školy

Vnitřní komunikace

Vnější komunikace

Řízení lidských zdrojů

Organizační model školy

Cíle školy

Strategie školy a cílený marketing

Komunikace školy

