

# MANAGEMENT II

# MANAGEMENT II

kontakt:

Mgr. Zuzana Buchtová

[zbuchtova@centrum.cz](mailto:zbuchtova@centrum.cz)

podmínky k ukončení předmětu:

- **seminární práce**
- **písemná zkouška**

# OBSAH PŘEDNÁŠEK

ÚVOD DO MANAGEMENTU

VÝVOJ MANAGEMENTU

PROFIL MANAŽERA

KOMUNIKACE, MOTIVACE, VEDENÍ

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

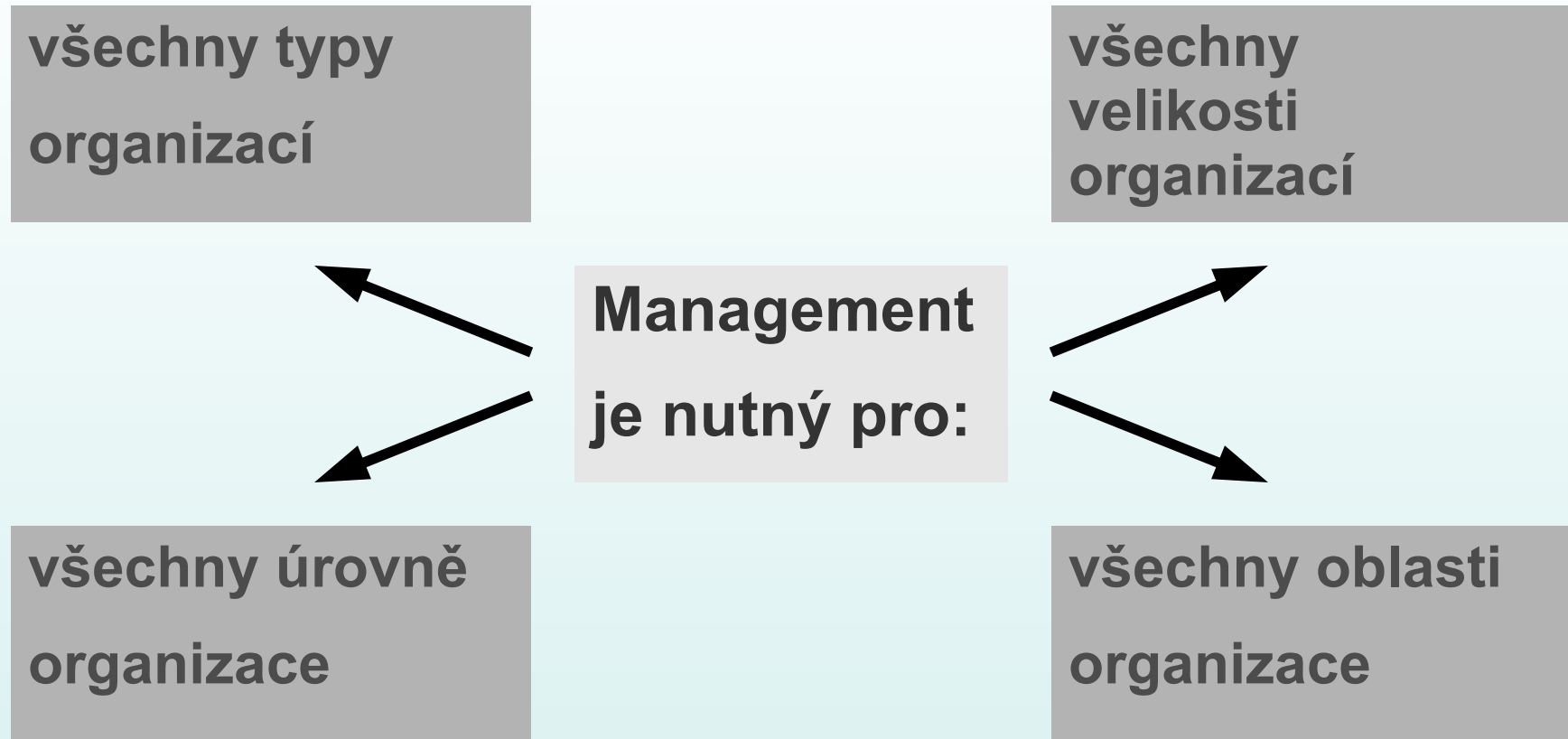
TIME MANAGEMENT

PLÁNOVÁNÍ

ROZHODOVÁNÍ

STRATEGIE

# PROČ STUDOVAT MANAGEMENT ?



# CO JE MANAGEMENT ?

Management je tedy kombinace vědeckých poznatků a praktických zkušeností, zobecněných metod a postupů a postupně se stal samostatným vědním oborem a disciplínou.

# CO JE MANAGEMENT?

- proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů
- proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů

# CO JE MANAGEMENT?

Primární činnosti:

- plánování
- organizování
- vedení
- kontrola



# CO JE MANAGEMENT?

Sekundární činnosti:

- komunikace
- rozhodování
- mezilidské vztahy
- vztahy k životnímu prostředí,  
etice, ke globální konkurenci

# CO JE MANAGEMENT?

Integrovaný management předpokládá zahrnutí všech primárních i sekundárních činností, opomenutí kterékoliv této činnosti neumožní dosáhnout účelu a záměru organizace.

# SÍLY PŮSOBÍCÍ NA MANAŽERSKÉ MYŠLENÍ

- SOCIÁLNÍ SÍLY
- POLITICKÉ SÍLY
- EKONOMICKÉ SÍLY

# SÍLY PŮSOBÍCÍ NA MANAŽERSKÉ MYŠLENÍ

## SOCIÁLNÍ SÍLY

- kulturní aspekty
- ovlivňují a usměrňují vztahy mezi lidmi
- "sociální smlouvy" zahrnující nepsaná, společenská pravidla a pojmy

# SÍLY PŮSOBÍCÍ NA MANAŽERSKÉ MYŠLENÍ

## POLITICKÉ SÍLY

- ovlivňují chování lidí a organizací
- určují právní, majetkové a obchodní předpoklady
- určují práva a povinnosti managementu k vlastníkům, zákazníkům, dodavatelům, pracovníkům, veřejnosti

# SÍLY PŮSOBÍCÍ NA MANAŽERSKÉ MYŠLENÍ

## EKONOMICKÉ SÍLY

- schopnost zajistit ve společnosti a pro společnost potřebné zdroje (lidské, materiální, energetické, fyzické, rozumové, přírodní a uměle získané)

## KLASICKÉ OBDOBÍ MANAGEMENTU

### americký proud

- zaměřený na výkonnost
- zvyšování pracovní disciplíny
- podpora práce s časovým plánem
- motivace mzdou
- měření, normování
- úkolová mzda

představitelé: F. W. Taylor, manželé Gilbrehtovi, H. Ford

# VÝVOJ MANAGEMENTU

## KLASICKÉ OBDOBÍ MANAGEMENTU

### evropský proud

- vymezení úlohy manažerů
- plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrola
- princip jediného vedení
- skalární působení

představitelé: H. Fayol, M. Weber, T. Baťa



## MANAGEMENT 30. - 70. LET 20. STOLETÍ

přístupy:

- sociální
- kvantitativní
- empirické
- procesní
- systémové

## MANAGEMENT 30. - 70. LET 20. STOLETÍ

### sociální přístup

- orientovaný na lidské zdroje

E. Mayo – Hawtornská studie

F. Herzberg – Dvoufaktorová teorie (motivátor, hygienické podmínky)

A. Maslow – Teorie motivace lidí

D. McGregor – Teorie X a Y

# VÝVOJ MANAGEMENTU

## teorie X

### předpoklady

- člověk má vrozenou nechuť k práci, musí být kontrolován, veden a řízen
- průměrný člověk dává přednost být veden, vyhýbá se odpovědnosti, má malé ambice

### důsledky

- systém odměn a trestů
- přímé řízení

# VÝVOJ MANAGEMENTU

## teorie Y

### předpoklady

- průměrný člověk má potřebu pracovat
- průměrný člověk přijímá zodpovědnost
- pracovníci projevují iniciativu, tvořivost, schopnost řešit problémy
- znalost a intelektuální potenciál je nutné využívat

### důsledky

- člověk - aktivní tvůrce
- motivační přístupy
- osobní preference

# VÝVOJ MANAGEMENTU

## MANAGEMENT 30. - 70. LET 20. STOLETÍ

### kvantitativní metody

- rozvoj exaktních postupů pro vojenské rozhodování (2. sv. válka)
- tvorba matematických modelů (metody síťové analýzy)
- kvantifikace, uspořádanost

### empirické (pragmatické) přístupy

- empirické uvažování
- užitečná doporučení
- aktivní jednání směrem k zázníkovi, podnikavost, spoluúčast
- jednoduchá organizace

## MANAGEMENT 30. - 70. LET 20. STOLETÍ

### procesní přístupy

- manažerské přístupy (plánování, organizování, personální řízení, příkazování, koordinace, evidence, rozpočtování)

### systemové přístupy

- řízený celek – systém, soustava
- zkoumání a definování veškerých vazeb v systému
- sledování efektivity

## MANAGEMENT KONCE 20. STOLETÍ

- inovační trendy
- digitalizace podniků a ekonomického prostředí
- lidský kapitál, znalosti
- integrace pracovních činností

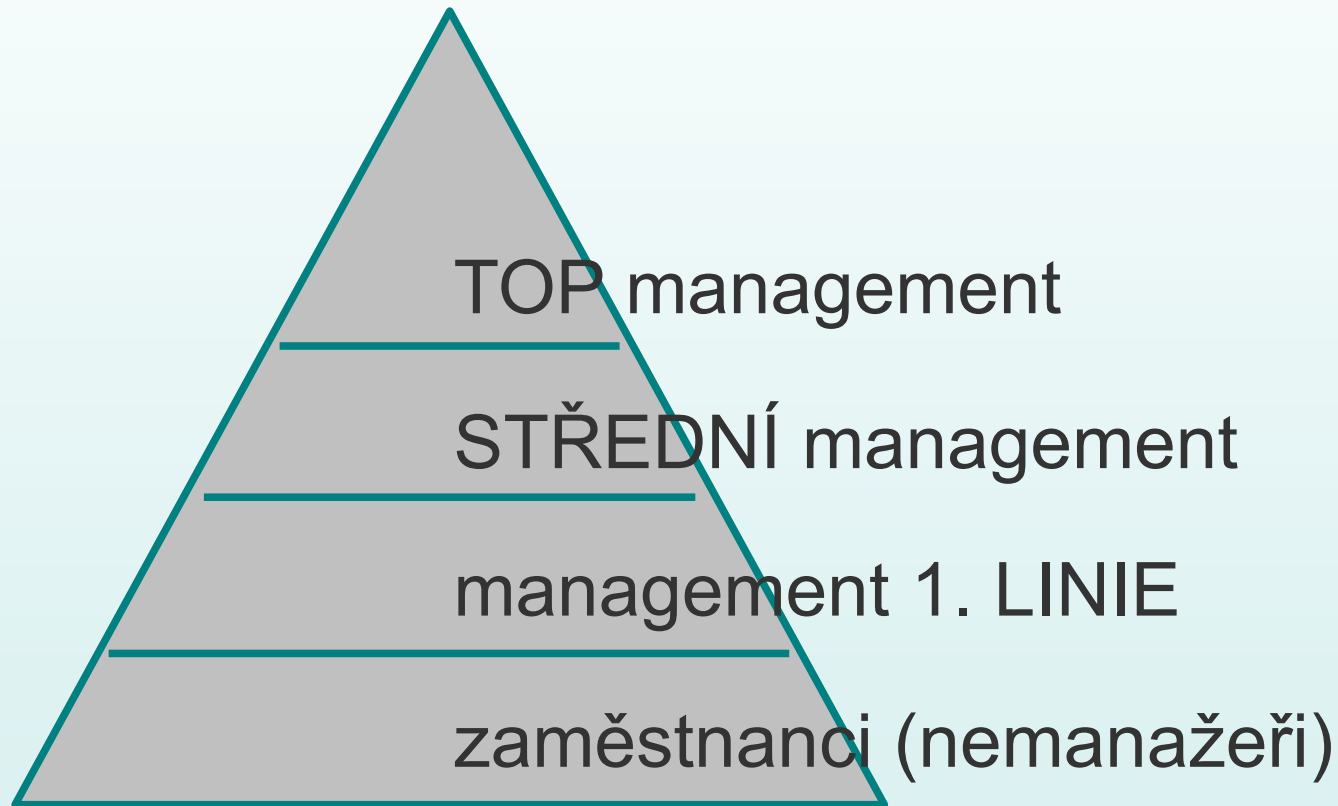
## MANAGEMENT ZAČÁTKU 21. STOLETÍ

- rostoucí vliv informačních, komunikačních a dopravních technologií
- na významu nabývá know-how, informace, invence, inovace
- diverzita pracovních sil
- učící se organizace a management
- mezinárodní, interkulturní management



# PROFIL MANAŽERA

## ÚROVNĚ MANAGEMENTU



## ÚROVNĚ MANAGEMENTU

### management 1. linie (first-line management)

- přímá odpovědnost za konečný výstup
- vedoucí kontroly, vedoucí oddělení, dílovedoucí
- konečná implementace operativních plánů (pravidla, předpisy, postupy)
- důsledné plnění každodenních cílů

## ÚROVNĚ MANAGEMENTU

### střední management (middle management)

- odpovědnost za kontrolu kvality
- zabezpečení dobrých mezilidských vztahů
- podpora a vedení týmů
- hnací síla změn v organizaci
- odpovědnost za implementaci strategií ve střednědobém intervalu

## ÚROVNĚ MANAGEMENTU

### management nejvyšší úrovně (top management)

- odpovědnost za formulaci cílů, záměrů a účelu systému
- tvorba variant strategií
- rozhodování o výběru vyhovujících strategií
- rozměr rozhodování - dlouhodobý (s ohledem na změny okolí a vnitřní faktory podniku)

# PROFIL MANAŽERA

## ODLIŠNOST V NÁPNI PRÁCE JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ MANAGEMENTU

PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ
ORGANIZOVÁNÍ		
VEDENÍ	ORGANIZOVÁNÍ	
KONTROLA	VEDENÍ	ORGANIZOVÁNÍ
		VEDENÍ
	KONTROLA	KONTROLA

management 1.  
linie

střední  
management

top management

# PROFIL MANAŽERA

- i ten nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na rozhovor se svými podřízenými
- manažer dává svou aktivitou a zápalem pro věc příklad ostatním, kteří nemohou dělat nic jiného, než ho následovat
- ani za krizových situací nesmí manažer psychicky selhat, má odpovědnost za jiné a musí je umět povzbudit

# KOMPETENCE MANAŽERA

## SOCIÁLNÍ KOMPETENCE MANAŽERA

- řídí práci, přebírá odpovědnost
- plní řídicí činnosti
- řídí se principem univerzálnosti
- musí mít specifické vlastnosti

# KOMPETENCE MANAŽERA

## MANAŽERSKÉ VLASTNOSTI

vrozené

- temperament
- inteligence

získané vzděláním

- výchova, výcvik, vzdělání



# KOMPETENCE MANAŽERA

## MANAŽERSKÉ VLASTNOSTI

vrozené

získané znalosti a dovednosti

potřeba řídit

ekonomické teorie

potřeba mít moc

teorie podnikání

umění vcítit se do potřeb  
spolupracovníků

metody řízení

sociálně-psychologické  
znalosti

dobrá tělesná a duševní  
kondice

# KOMPETENCE MANAŽERA

## MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

- **koncepční**
- **sociální zralost**
- **technické**

## MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

### **koncepční**

- schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace
- zvládnutí řídicích praktik (rozhodování, komunikace, ovlivňování)
- získávány zejména tréninkem a praxí

## MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

### **sociální zralost**

- lidské a mravní kvality
- charisma
- schopnost pracovat, pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky
- dědičné nebo získány výchovou

## MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

### **technické dovednosti**

- schopnost používat postupy, techniky a znalosti a specializovaných útvarů
- získávány zejména vzděláváním

# KOMPETENCE MANAŽERA

## OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

- **Volba priority**
- **Princip prevence**
- **Orientace na zákazníka**
- **Bezvadnost**

# KOMPETENCE MANAŽERA

## OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

**Volba priority**

■ **PARETOVO PRAVIDLO**

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## PARETOVO PRAVIDLO 80/20

- pravidlo 80/20
- pravidlo nerovnováhy
- umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím
  
- **80% výsledků nebo výstupů plyne z 20% příčin, někdy i z menší části**



# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## PARETOVO PRAVIDLO 80/20 ŘÍKÁ:

- 80% toho, čeho dosáhneme v práci, vyplývá z 20% vynaloženého času
- **80% vynaloženého času je nepodstatných!**

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## PARETOVO PRAVIDLO 80/20 ŘÍKÁ:

- 80% zisku získáme z 20% činností, či tržeb
- **Důležité je zjistit ve kterých!**

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## PARETOVO PRAVIDLO 80/20 ŘÍKÁ:

- 20% naučeného klíčového učiva přináší 80% úspěchu u zkoušky

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## APLIKACE PRAVIDLA 80/20 V PRAXI

- vyzdvihnout výjimečnou produktivitu, nezvyšovat průměrné úsilí
- hledat zkratku, neprocházet celou cestu
- vybírat si, nesnažit se zvládnout vše
- mimořádně pečlivě vybírat povolání i zaměstnavatele
- dělat to, v čem jsme nejlepší a co máme nejraději
- uklidnit se, pracovat méně a zaměřit se na omezený počet důležitých cílů
- **co nejvíce využít chvíl, kdy je nám štěstěna nakloněna, a to v oblastech, kde dosahujeme vrcholu tvořivosti**

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## Princip prevence

- **PRAVIDLO DESETI – prevence, náprava, problém**

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## Orientace na zákazníka

- **uspokojování požadavků zákazníka**
- **učinění zákazníka spokojeným**
- **usilování o dlouhodobou věrnost  
zákazníka**

# OBECNÉ ZÁSADY MANAŽERSKÉ PRÁCE

## Bezvadnost

- **vytvoření atmosféry, která netoleruje nedostatky**

## STYLY MANAŽERSKÉHO VEDENÍ

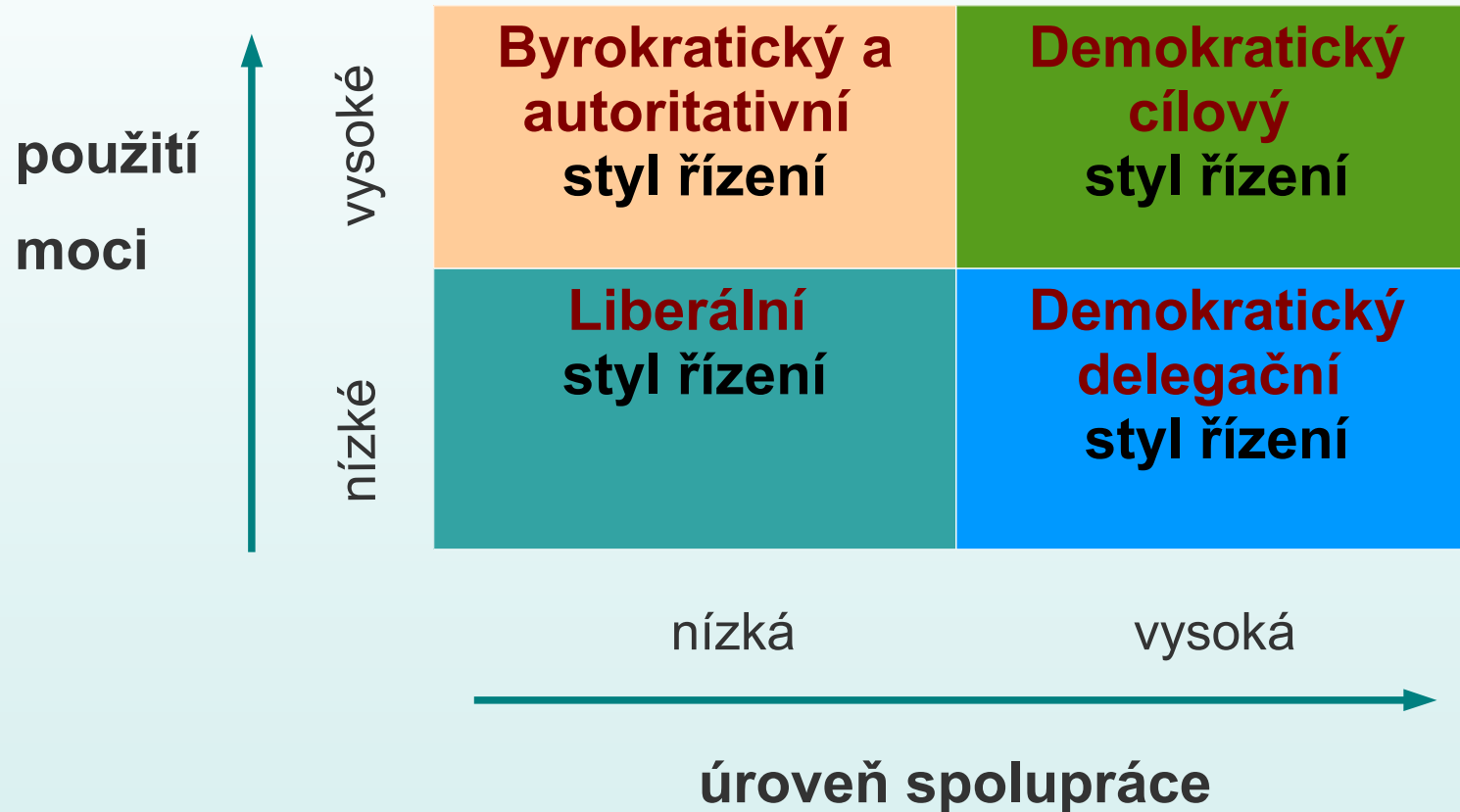
- **autokratický styl**
- **demokratický styl**
- **liberalistický styl**



<b>1. Autokratický styl</b>			
<b>Vůdce</b>	<b>Členové</b>	<b>Vztahy</b>	<b>Výkonnost</b>
dominantní, nerespektuje druhé, rozhoduje sám, hodně kontroluje	závislí, pasivní, neiniciativní, nesamostatní, nezajímavost	napjaté, nevyrovnané	vysoká kvantita, nízká kvalita, značná výkonnost, ale krátkodobě
<b>2. Demokratický styl</b>			
málo přikazuje, podporuje iniciativu, působí příkladem, zpětnou vazbu, informuje, podporuje komunikaci, diskutuje, naslouchá	aktivní, samostatní, iniciativní, podílejí se na rozhodování, otevření	uvolněné, nenucené, přátelské	průměrná, ale kvalitní, dlouhodobá
<b>3. Liberalistický styl</b>			
pasivní, nezasahuje, nekontroluje	málo závislí, samostatní, tvořiví, vysoce zajímavost	chaotické, nevyrovnané, napjaté	nízká i při vysoké zajímavosti, vysoká kvantita

# MANAŽERSKÉ VEDEENÍ

## STYLY VEDEENÍ



**SITUAČNÍ PŘÍSTUP** zdůrazňuje vedení a řízení podle situace

- **přikazování**
- **podporování**
- **koučování**
- **delegování**

## SITUAČNÍ PŘÍSTUP

### koučování

- osobní pomoc
- samostatná práce pracovníka
- rozvoj odborných a sociálních schopností
- **pomoc ke svépomoci**

## SITUAČNÍ PŘÍSTUP

### delegování

- důvěra mezi manažerem a pracovníkem
- samostatný aktivní přístup zaměstnance
- nahrazení vlastních slabých stránek
- **odpovědnost a ochota nést riziko**

# MANAŽERSKÉ VEDENÍ

- VEDOUCÍ ZAMĚŘENÝ NA PRÁCI, VÝKONY, PLNĚNÍ CÍLŮ
- VEDOUCÍ ZAMĚŘENÝ NA ZAMĚSTNANCE

## VEDOUCÍ ZAMĚŘENÝ NA PRÁCI, VÝKONY, PLNĚNÍ CÍLŮ

- své postoje jasně sděluje
- vládne pevnou rukou
- zajišťuje, aby podřízený správně chápal jeho roli
- udržuje určité standardy výkonnosti

## VEDOUCÍ ZAMĚŘENÝ NA ZAMĚSTNANCE

- jedná s podřízenými jako se sobě rovnými
- je přátelský a vstřícný
- najde si čas naslouchat
- stará se o jednotlivé zaměstnance



## EFEKTIVNÍ VEDEŇÍ PORAD

### Cíle:

- navázání přímé komunikace mezi manažerem a spolupracovníky
- vytvoření osobních kontaktů
- budování týmového ducha
- vyjasnění nedorozumění a zmatků
- možnost systematicky odstraňovat překážky v práci

## EFEKTIVNÍ VEDEENÍ PORAD

- Příprava
- Proč je svolávána
- Kdo se zúčastní
- Kdo bude předsedat
- Kdy bude vhodná doba
- Témata na poradu
- Vyhrazený čas
- Technické zabezpečení
- Potřebné dokumenty

## EFEKTIVNÍ VEDEŇÍ PORAD

Úspěšná porada:

- začneme včas
- začneme všichni
- držet se cíle
- držet se programu

## ZASTOUPENÍ ŽEN A MUŽŮ NA VEDOUCÍCH POZICÍCH V EU

- v parlamentech tvoří ženy méně než 25%
- v podnikatelské sféře tvoří ženy méně než 10%

# MANAŽERSKÉ VEDEŇÍ

## ROZDÍLY V ODMĚŇOVÁNÍ ŽEN A MUŽŮ V EU

Rozdíly v odměňování představují průměrnou diferenci v hodinové odměně za práci muže a ženy

- v Evropě vydělají ženy v průměru o 17,8% méně než muži
- rozdíly v odměňování mají významný dopad na celoživotní výdělky a výši penzí žen
- nižší výdělek = nižší penzi a zvyšuje riziko chudoby žen ve vyšším věku
- rozdíly v odměňování jsou důsledkem trvajících diskriminace a nerovností na trhu práce, jimiž jsou v praxi více postihovány ženy
- rozdíly v odměňování souvisí s množstvím právních, sociálních a ekonomických faktorů, které dalece přesahují hranice samotného problému stejné odměny za stejnou práci

# MANAŽERSKÉ VEDENÍ

- Řízení výkonu je proces sdílení a pochopení společných cílů
- Řízení se uplatňuje v celé organizaci na všech jeho úrovních

# MANAŽERSKÉ VEDENÍ

## Řízení podle cílů

SMART (**s**pecifický, **m**ěřitelný, **a**kceptovatelný, **r**eálný, **t**ermínovaný)

## Řízení podle výkonu

- hodnocení pracovního výkonu
- současná úroveň pracovníka
- silné, slabé stránky
- odměňování podle dosažených cílů
- potřeby rozvoje
- efektivnější přidělování úkolů
- posuzování efektivity výběru pracovníků
- zlepšování vztahů

Cílem kvalitního a efektivního  
managementu:

**motivovaný pracovník**



## ZDROJE MOTIVACE:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

# MOTIVACE

## A. Maslow: Hierarchie potřeb



# MOTIVACE

## A. Maslow: aplikace na potřeby pracovníka



## KRITIKA JAKO NÁSTROJ MOTIVACE

### Cíl kritiky

- poskytnout zpětnou vazbu
- potřebujeme vědět, co děláme špatně, abychom se zlepšili

## PRAVIDLA ÚČINNÉHO KRITIZOVÁNÍ

Způsob jakým kritizujeme je ovlivněn tím:

- jak jsme byli sami kritizováni
- jaký máme přístup k chybám

## rodinná zátěž...

- Z tebe nikdy nic nebude.
- Co to zas děláš?
- Tak už se sebou konečně něco udělej.
- Nikam to nedotáhneš!
- Vzpamatuj se, na tebe, zrobna na tebe, asi tak někdo čeká!
- Jsi línej jako šváb.
- Ty snad nemáš mozek?
- Tobě je všechno jedno!
- Ty nemáš k ničemu úctu!
- Z ničeho nemáš respekt!
- Jak si můžeš vážit sám sebe?
- Jsi ztracený případ.
- Ty dokážeš jenom zlobit!
- Nic z tebe nebude.

## PRAVIDLA ÚČINNÉHO KRITIZOVÁNÍ

chyby při kritizování

- jsme agresivní
- jsme málo důrazní
- neumíme problém správně podat

## PRAVIDLA ÚČINNÉHO KRITIZOVÁNÍ

neumíme správně podat problém...

- nejsme konkrétní
- nejsme dostatečně připravení
- jsme rozpačití
- mluvíme zbytečně mnoho
- když dojdeme k jádru, nevíme, co říct



## PRAVIDLA ÚČINNÉHO KRITIZOVÁNÍ

citlivé reakce na kritiku

- kritika člověka
- kritika osobnosti
- kritika jeho vlastních schopností

# MOTIVACE

**Příklady znevažující, útočné a shazovačné kritiky, zaměřené na osobnost:**

- Opět jste nezklamal.
- To se od vás dalo čekat.
- Od vás jsem ani nic jiného nečekal.
- Od dospělého člověka bych očekával jiný přístup.
- To nemáte vyšší cíle?
- Asi nejste příliš ambiciózní.
- Takhle se nikam nedostanete.
- Když na to nemáte, tak to nedělejte.
- Na co myslíte, když děláte takové chyby?
- Vzchopte se!

# MOTIVACE

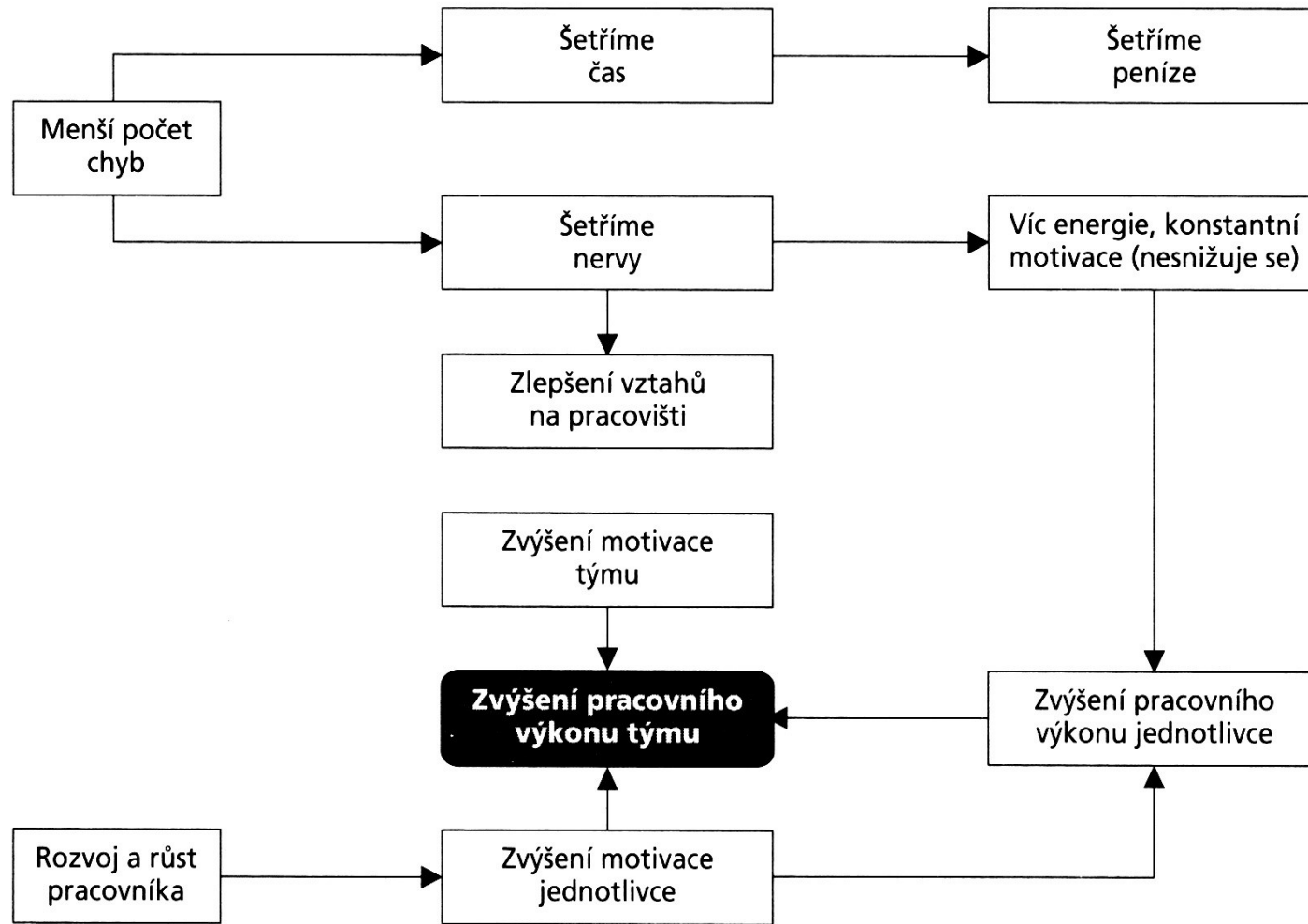
Kritika zaměřená na osobnost	Věcně zaměřená kritika
Jsi líný	Někdy se chováš jako lenoch
Jsi hloupý	To byla hloupost, co jsi udělal
Jsi vzteklý	Je na tobě vidět, že máš vztek Zdá se mi, že tě to rozzlobilo
Jsi agresivní	Tehdy a tehdy bylo tvoje chování agresivní.

## PRAVIDLA ÚČINNÉHO KRITIZOVÁNÍ

- **nesměřovat kritiku proti osobnosti člověka**
- **jsme konkrétní**
- **hledáme řešení**
- **vždy končíme pozitivním závěrem**
  - **“to je ono”**

# MOTIVACE

## ◎ Přínosy kritiky



## POCHVALA JAKO MOTIVACE

- pochvala – vysoce efektivní nástroj motivace
- motivace – přímý vztah k pracovnímu výkonu
- pochvalu si zaslouží každá dobře (tedy i standardně) odvedená práce
- chvalte více!

## ÚČINNÁ POCHVALA

- být konkrétní
- vyhnout se zbytečným řečem – oslabují sdělení
- šetřit superlativy
- být upřímný
- chválit včas

DĚKUJI ZA POZORNOST