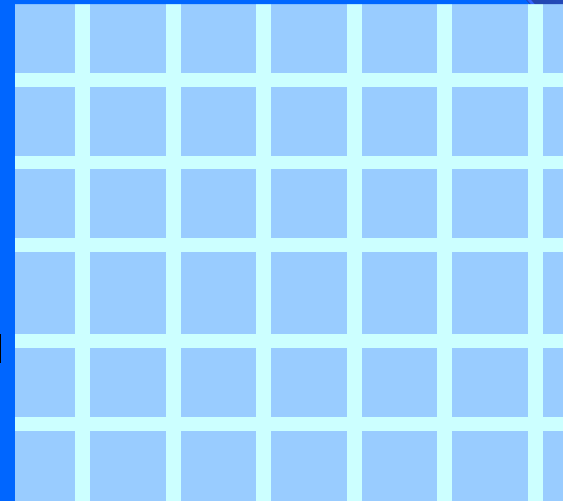
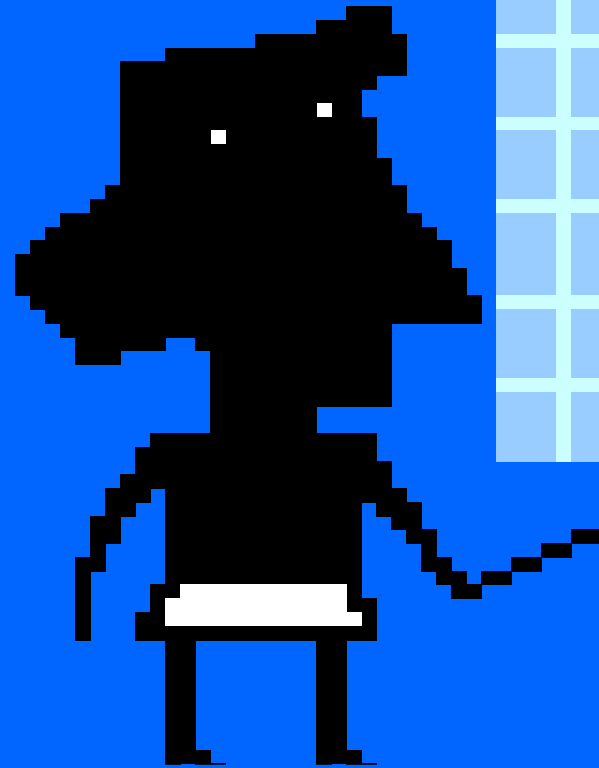


# *POJEM MANAGEMENT*



## 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

<b>italština</b>	managgio správa, vedení	ovládání,
<b>angličtina</b>	manager Management	vést, řídit vedení ,řízení
<b>čeština</b>	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.**

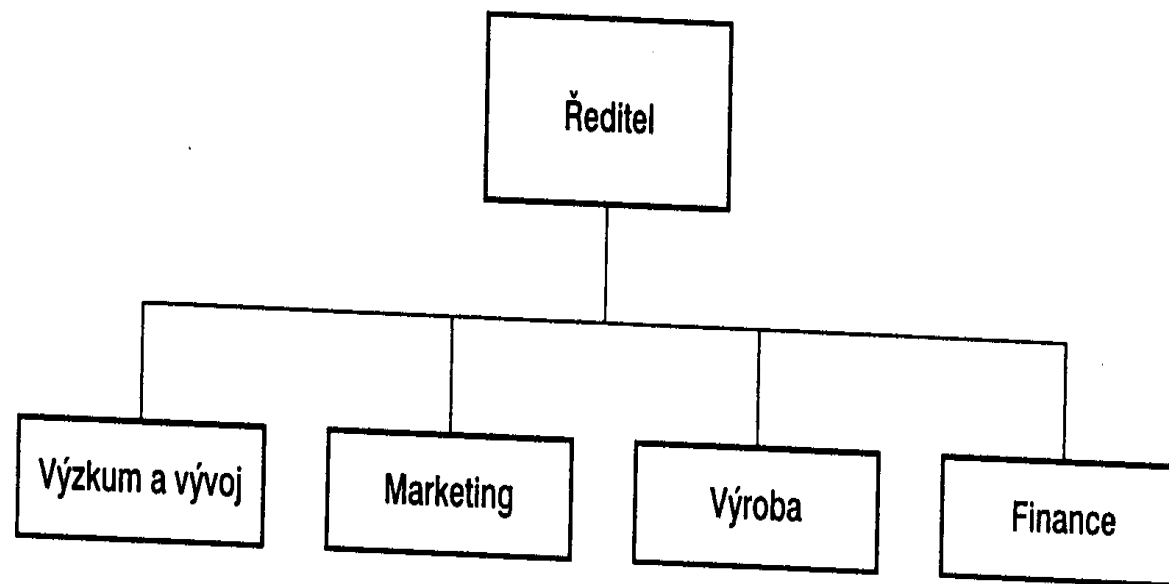
Slovem **management** můžeme označit řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Tudíž na jedné straně jde o označení funkce a na straně druhé o označení skupiny lidí, které tyto funkce **vykonávají**.



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

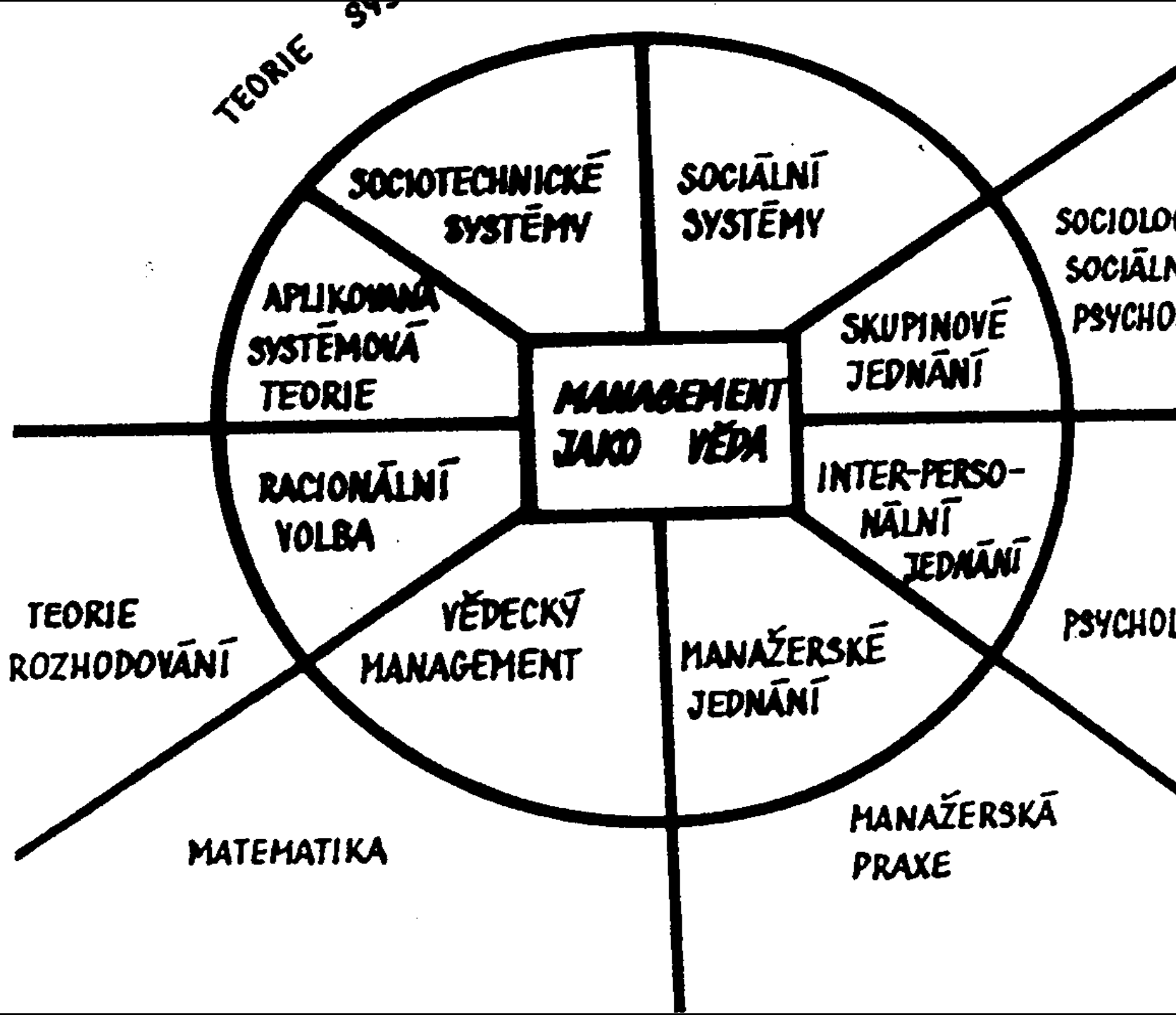
jichž využívají



# 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

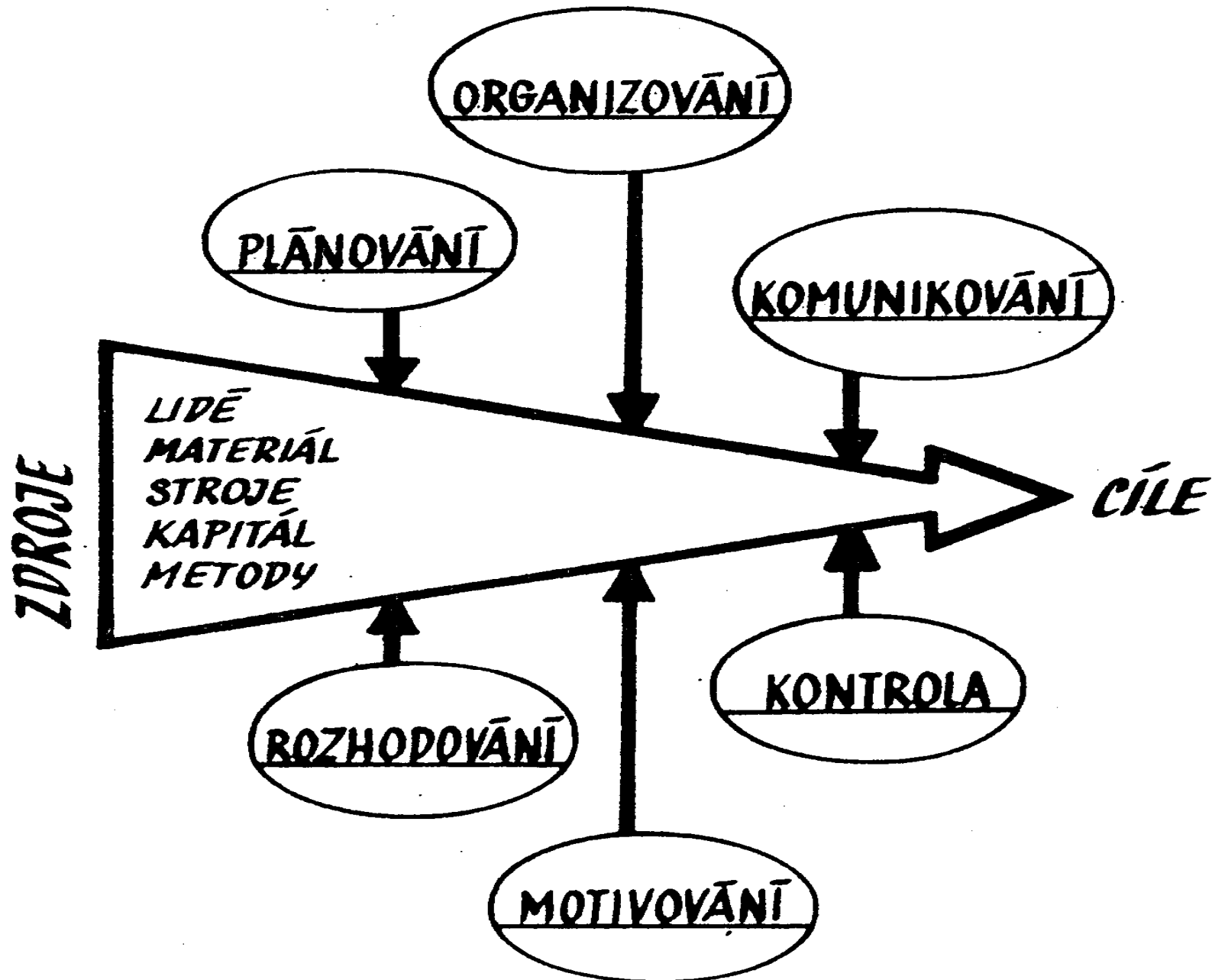
**Např.: „Managementem můžeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.**

**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

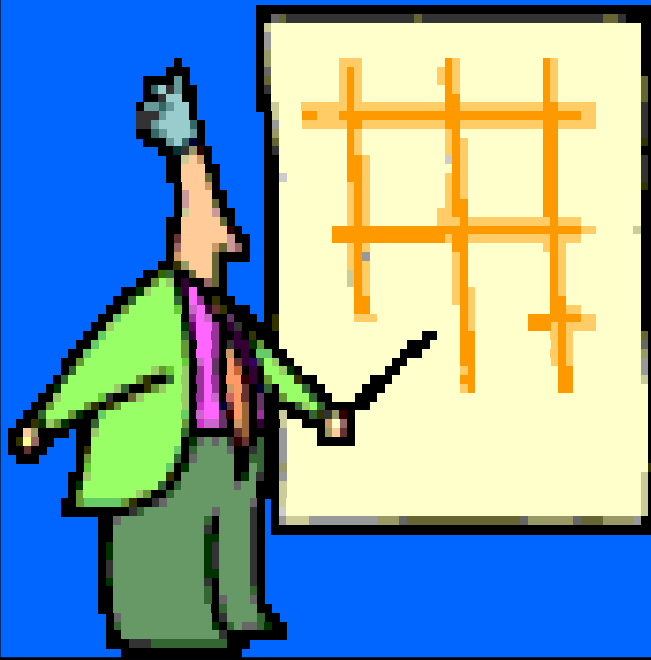
1. **Plánování** – stanovení cílů a postupů jak jich dosáhnout,
2. **organizování** – zabezpečení hmotných i lidských zdrojů, případně podmínek pro vykonávání plánovaných činností
3. **přikazování** – přidělování úkolů podřízeným
4. **koordinace** – sladování činností pracovníků
5. **kontrola** – prověřování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

**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.*

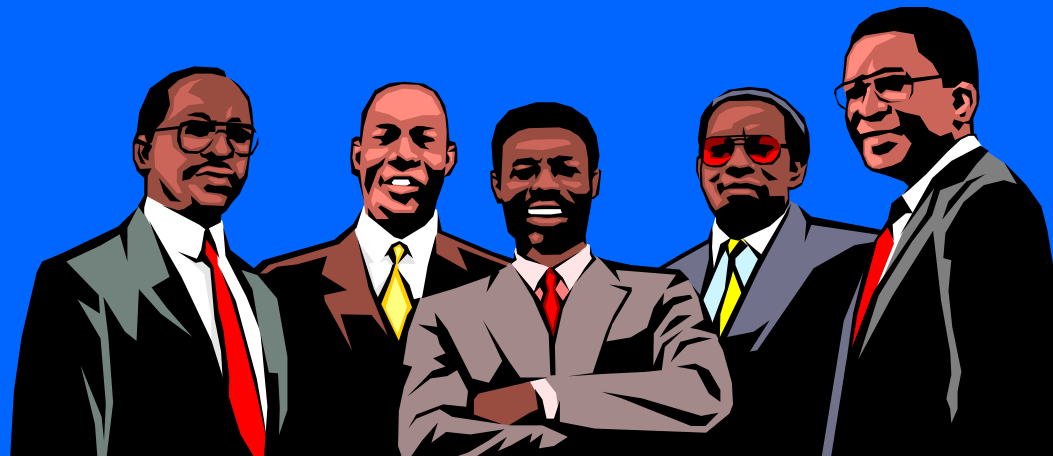
# *Intelektuální dovednosti*

*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.

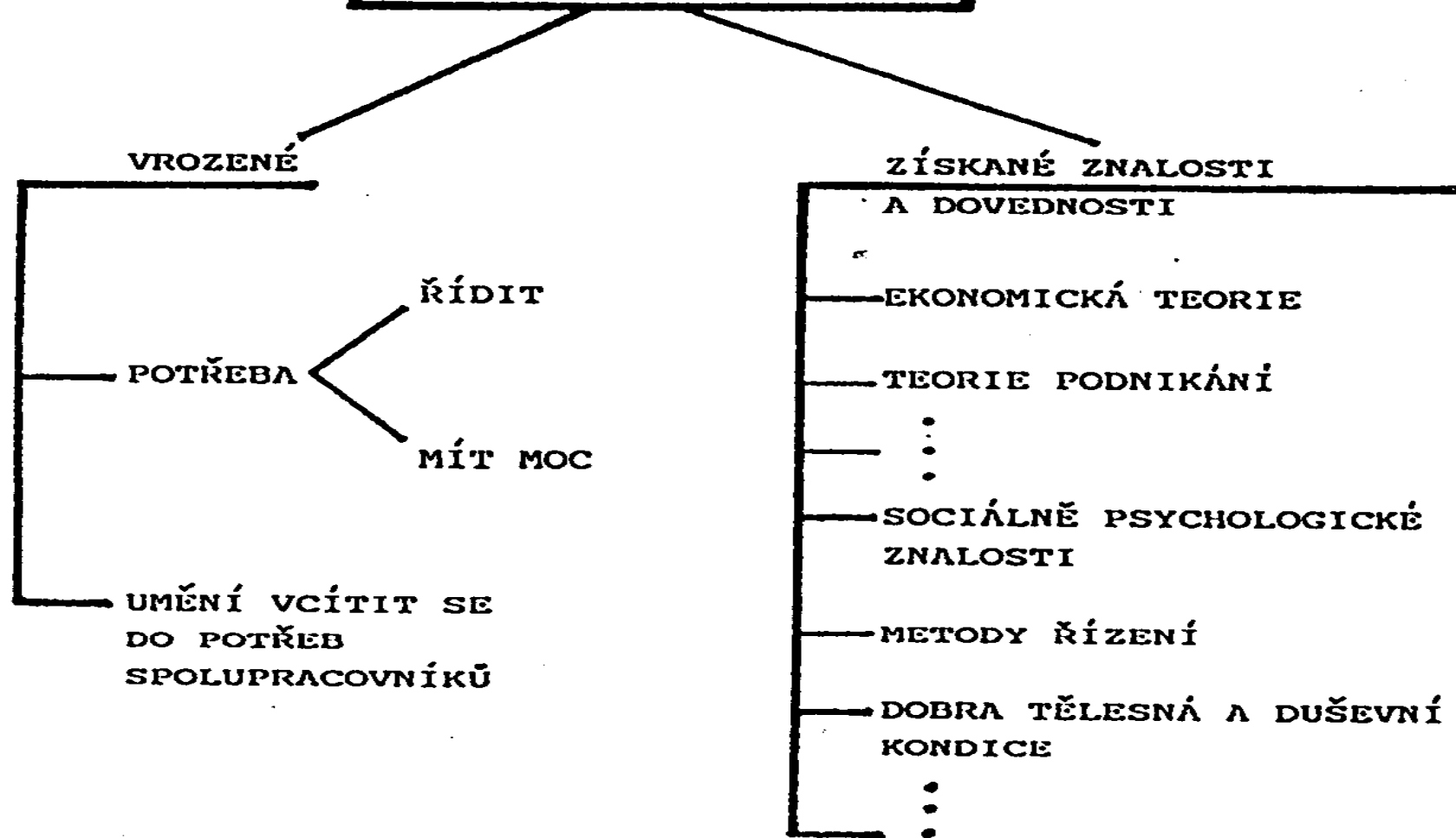
Podle **J.S.Livingstona** můžeme kvality úspěšného vedoucího  
pracovníka vyjádřit ve třech vzájemně se prolínajících rovinách :

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

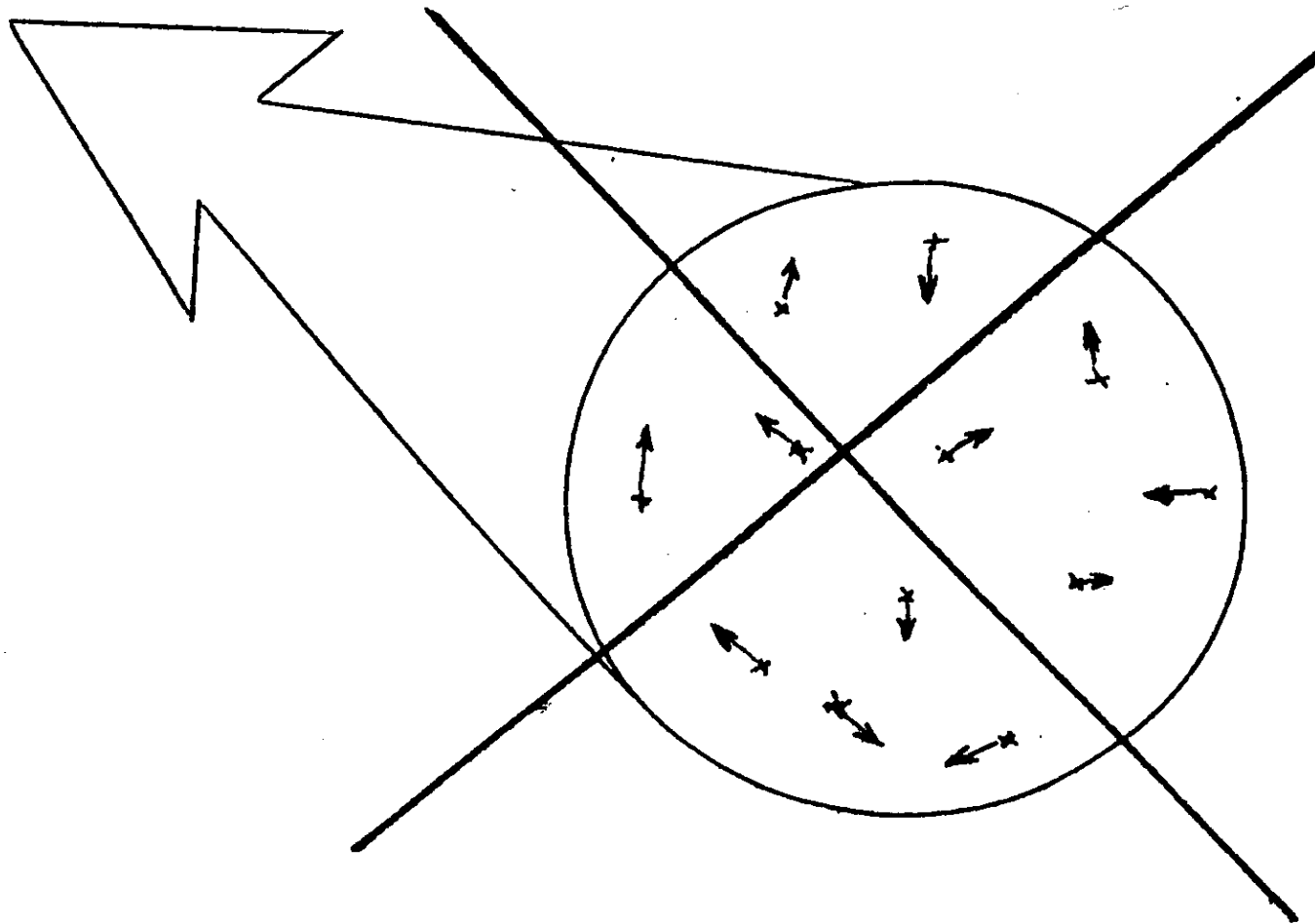
Je možné je sumarizovat zhruba do tří úrovní :

-

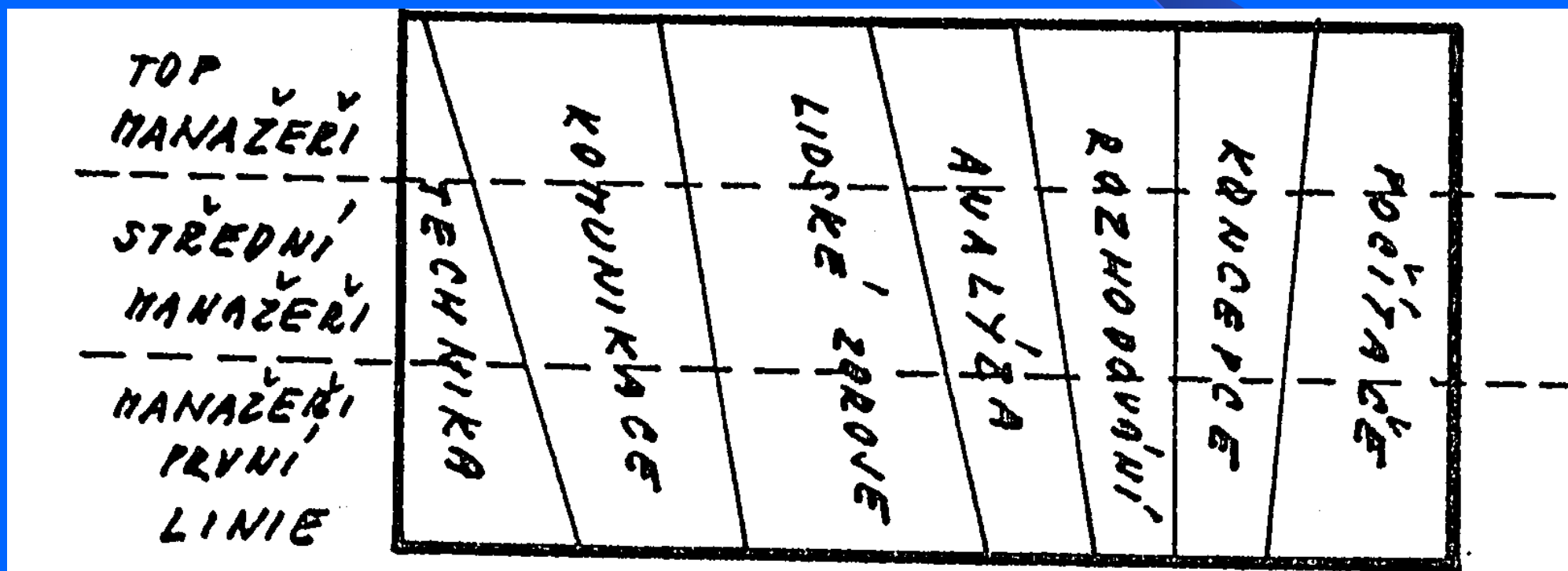
I.	DOVEDNOSTI KONCEPČNÍ	- management třetí linie
II.	DOVEDNOSTI LIDSKÉ	- management druhé linie
III.	DOVEDNOSTI TECHNICKÉ	- management první linie

## 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**

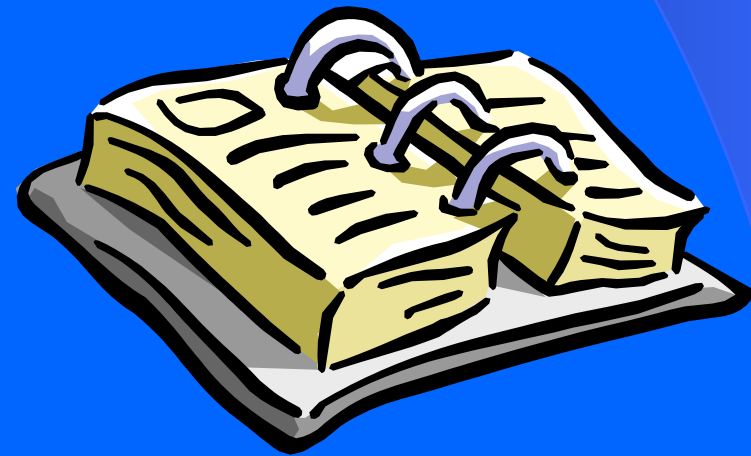
Zachránce  
Alokátor  
Vyjednaváč

# INTERPERSONÁLNÍ ROLE

- REPREZENTANT :

- KOORDINÁTOR :

- VEDOUCÍ :

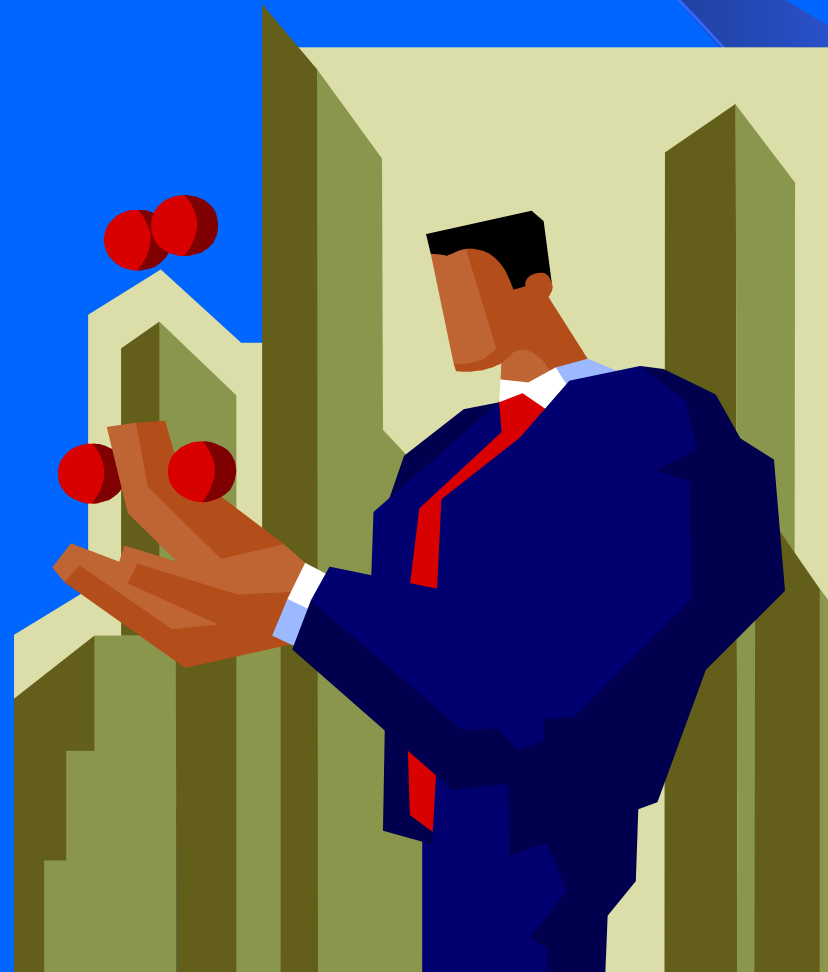


# INFORMAČNÍ ROLE

- monitor

- mluvčí

- rozsévač

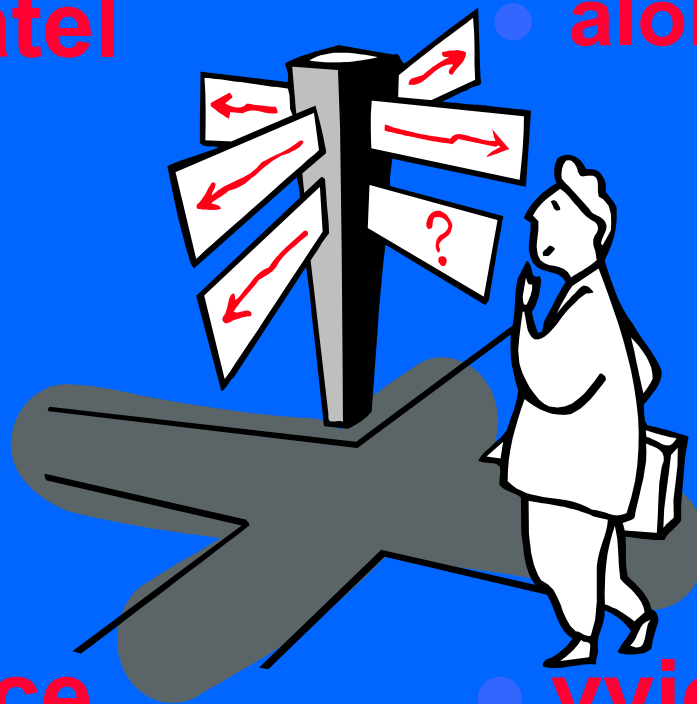




# ROZHODOVACÍ ROLE

● 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.***

# APLIKAČNÍ UKÁZKY ŘEŠENÍ MANAŽERSKÉ PRÁCE

## 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

