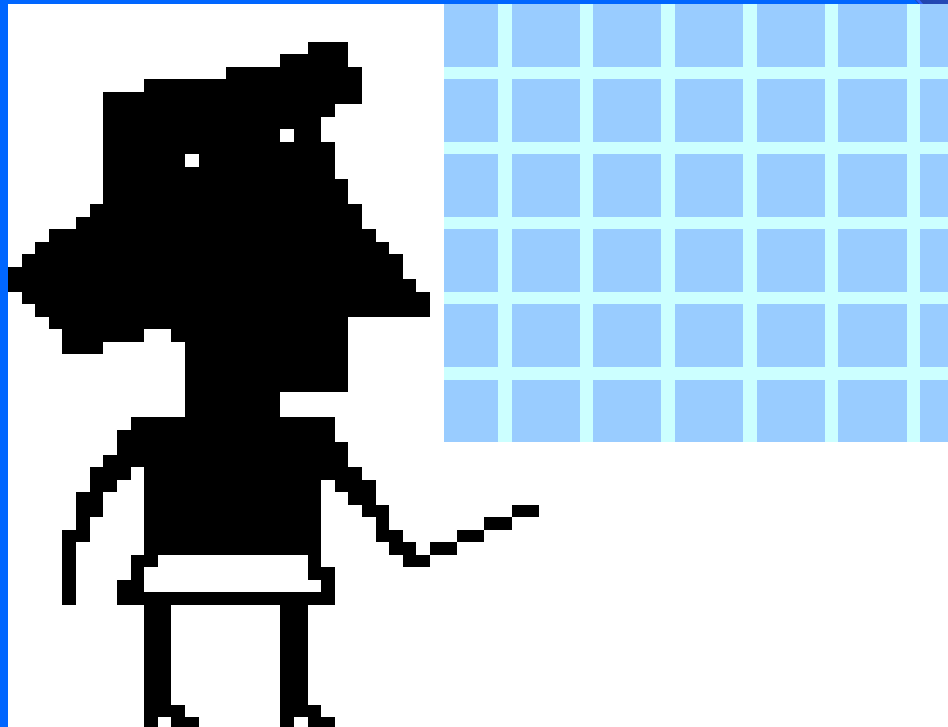


POJEM MANAGEMENT



—
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 **funkce**

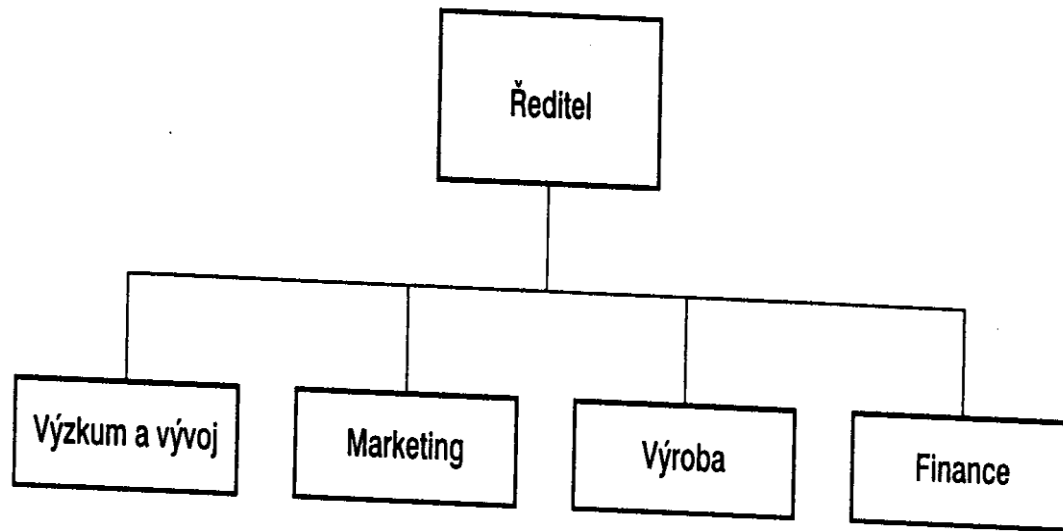
a na straně druhé o označení **skupiny lidí,** které tyto funkce **vykonávají.**

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

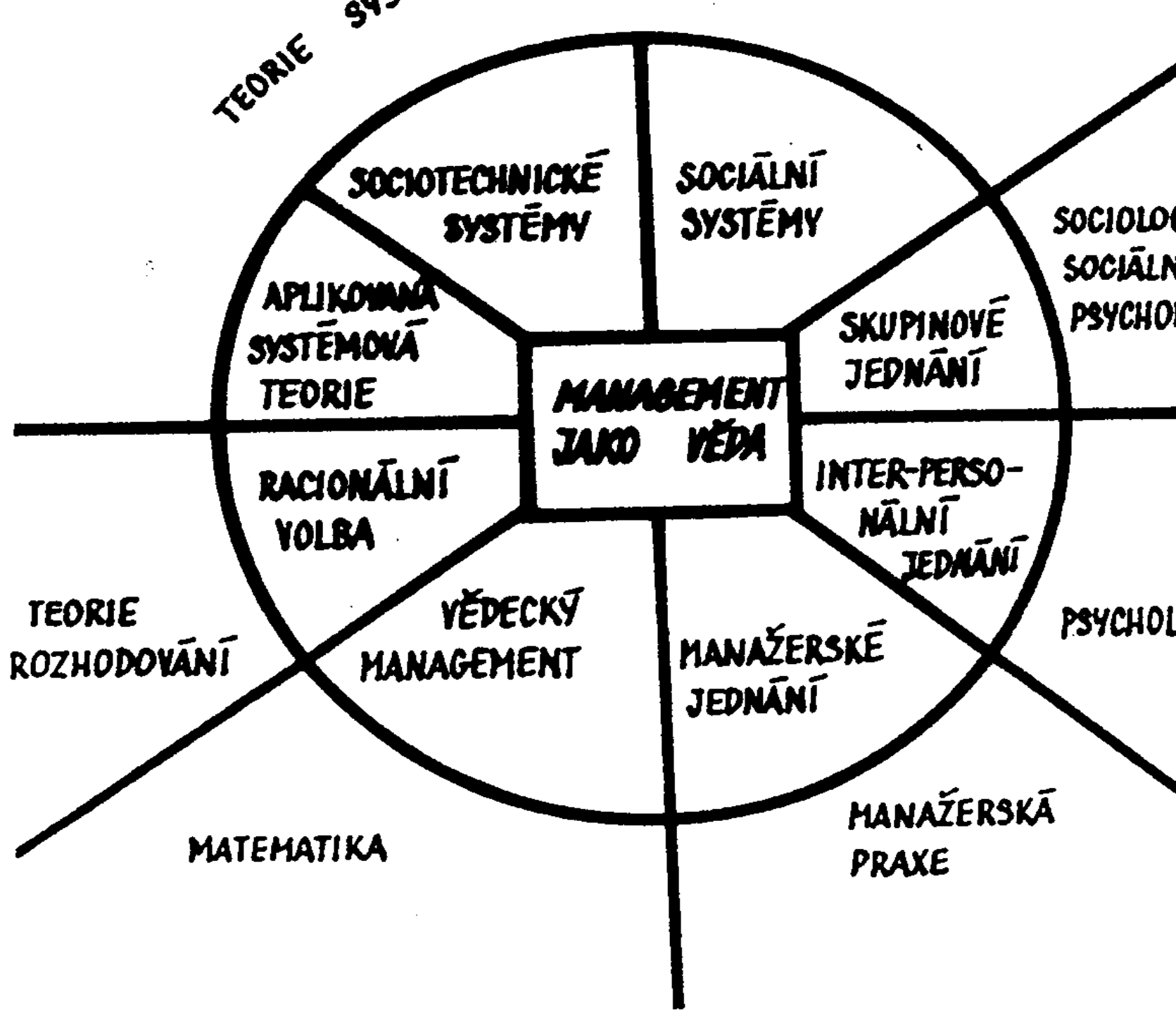
jichž využívají



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

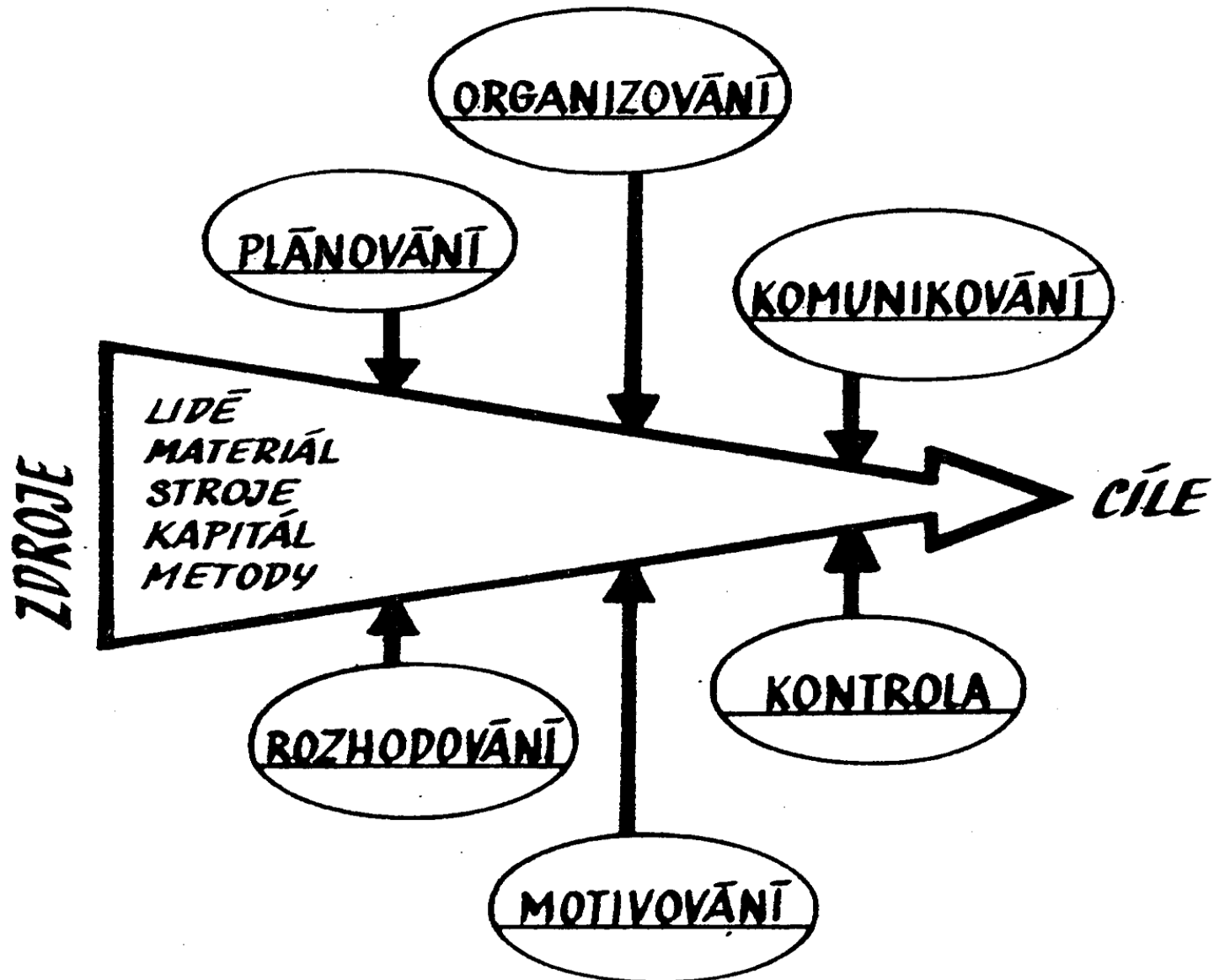
Např.: „Managementem můžeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.

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 PRVNÍ 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

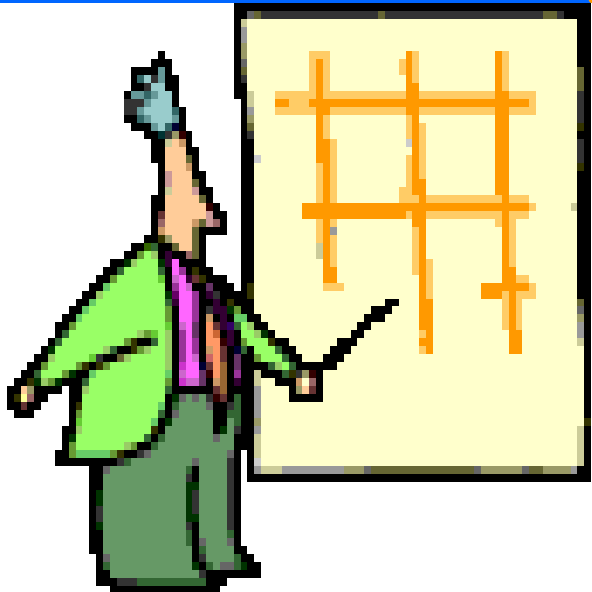
1. **Plánování** – stanovení cílů a postupů jak jich dosáhnout,
2. **organizování** – zabezpečení hmotných i lidských zdrojů, případně podmínek pro vykonávání plánovaných činností
3. **přikazování** – přidělování úkolů podřízeným
4. **koordinace** – sladování činností pracovníků
5. **kontrola** – prověřování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

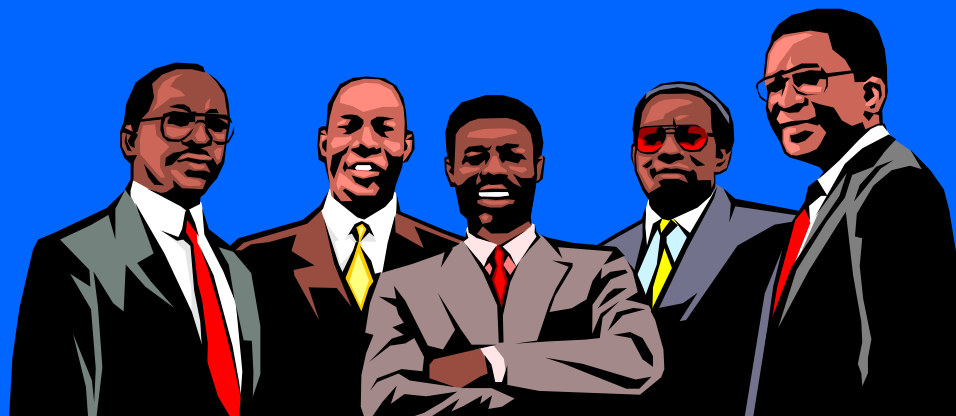
Patří sem např. schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy. S tím souvisí takové vlastnosti, jako např.: síla představivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace, sociální schopnosti.

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

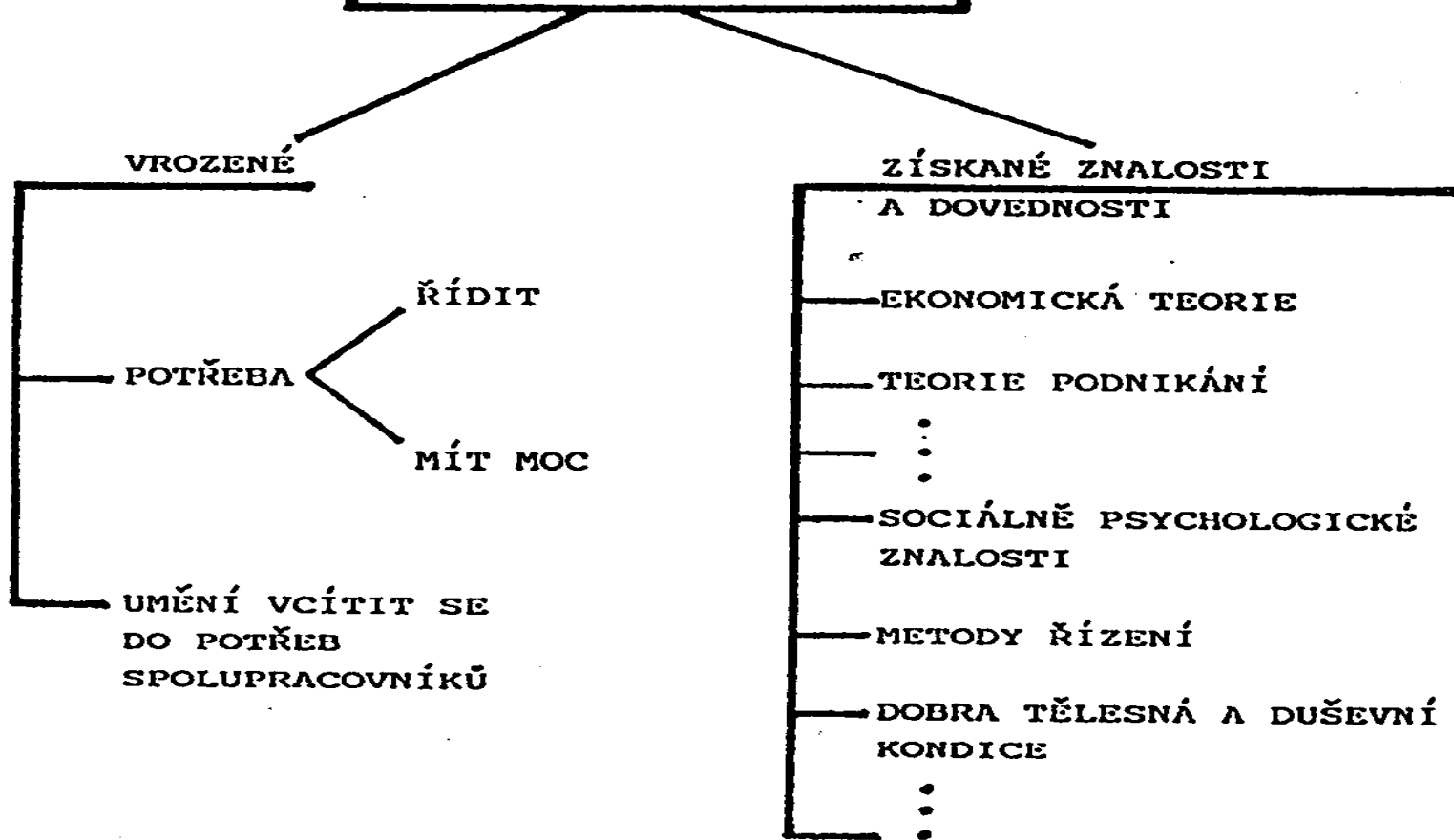
POTŘEBA ŘÍDIT.

POTŘEBA MOCI

SCHOPNOST VCITIT SE



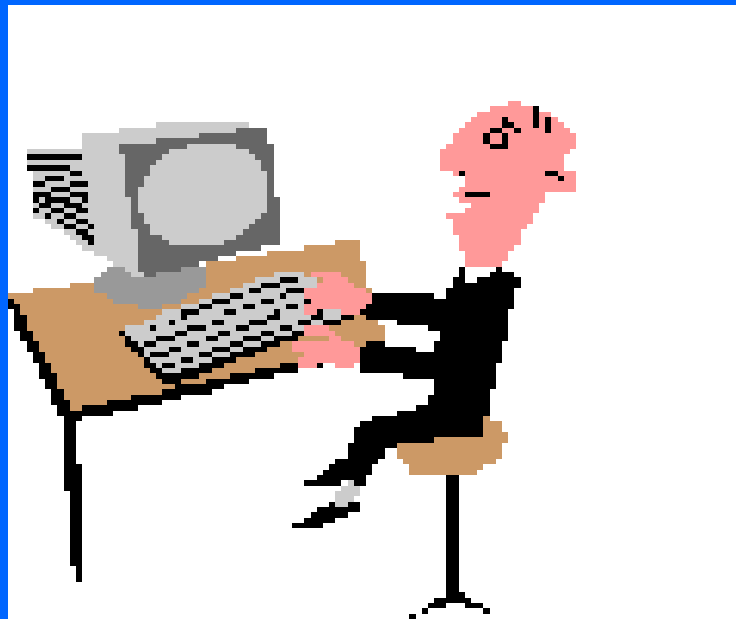
MANAŽERSKÉ VLASTNOSTI



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

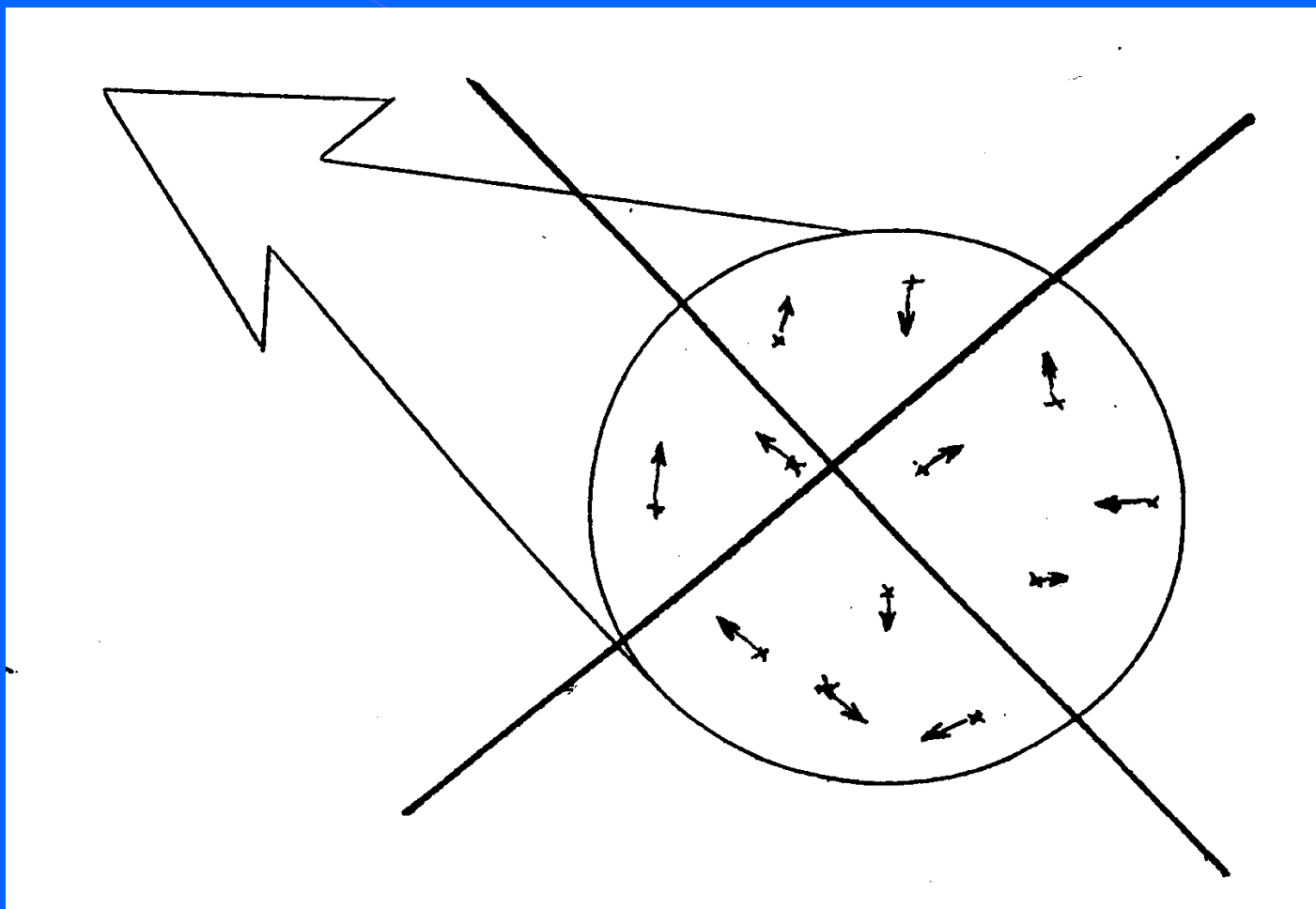
Je možné je sumarizovat zhruba do tří úrovní :

—

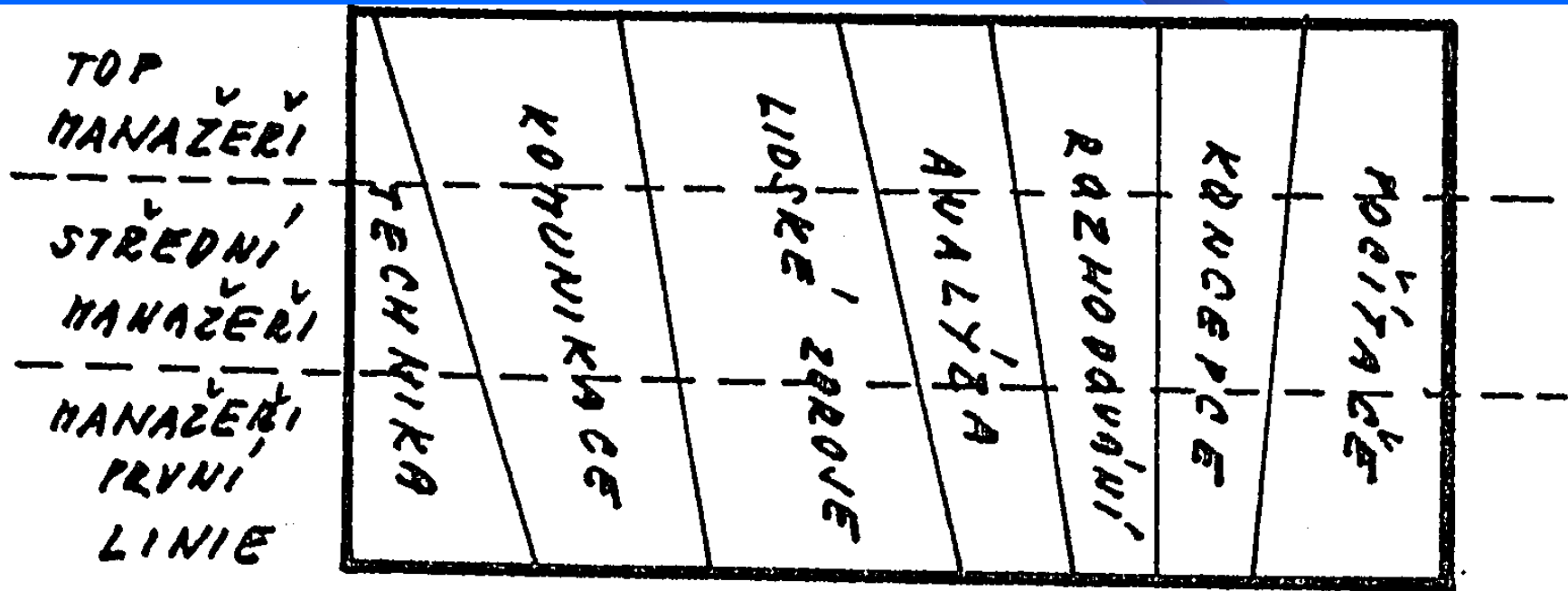
- | | |
|---|--|
| <p>I. DOVEDNOSTI KONCEPČNÍ
II. DOVEDNOSTI LIDSKÉ
III. DOVEDNOSTI TECHNICKÉ</p> | <ul style="list-style-type: none">- management třetí linie- management druhé linie- management první linie |
|---|--|

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

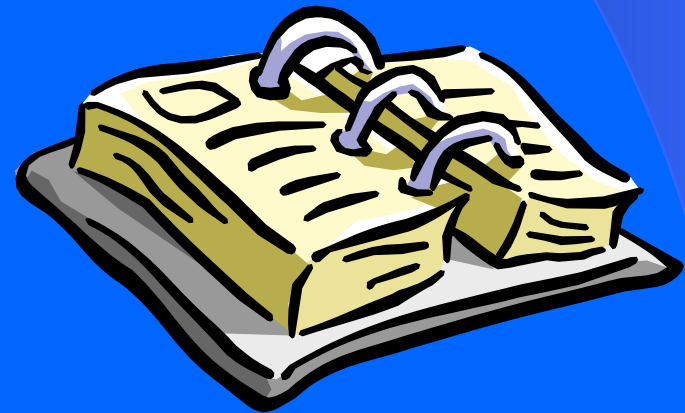
Vyjednavač

INTERPERSONÁLNÍ ROLE

- REPREZENTANT :

- KOORDINÁTOR :

- VEDOUCÍ :

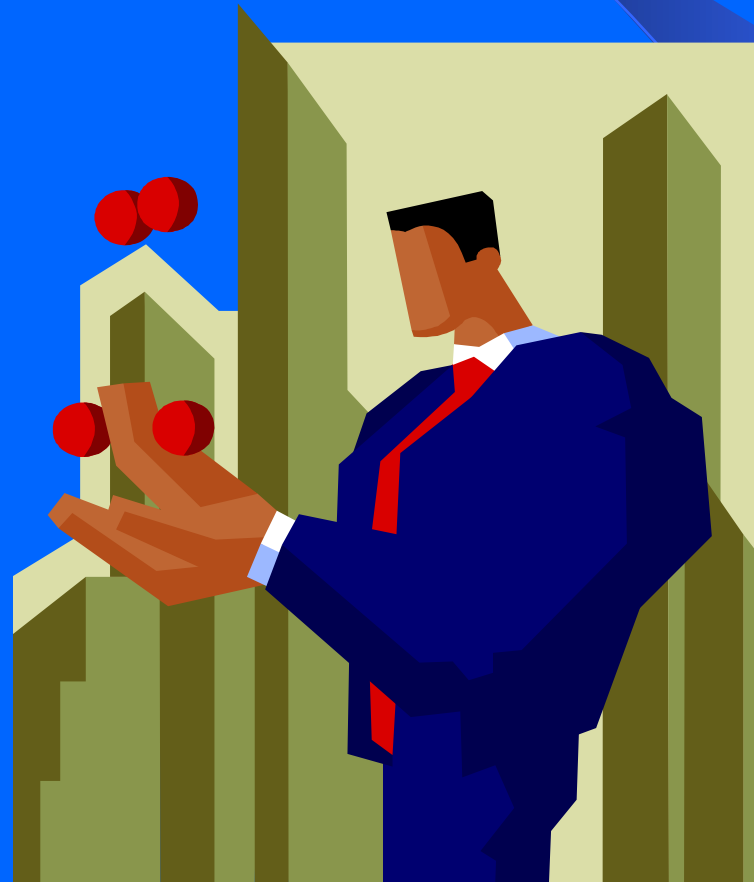


INFORMAČNÍ ROLE

● monitor

● mluvčí

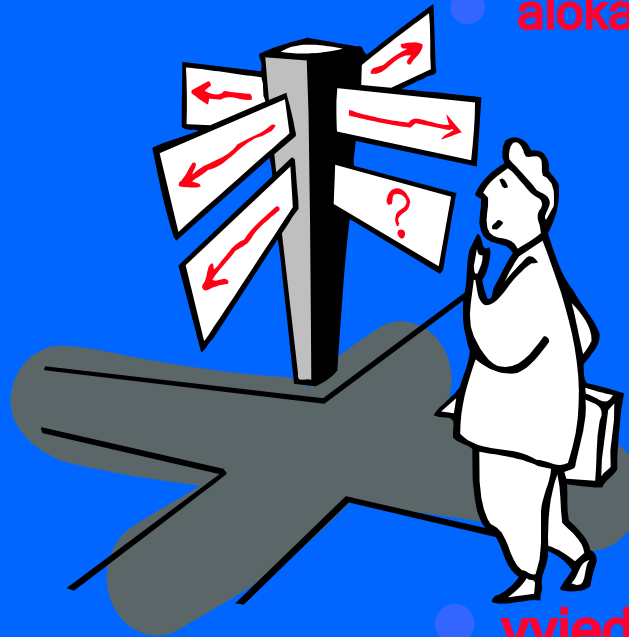
● rozséváč



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

