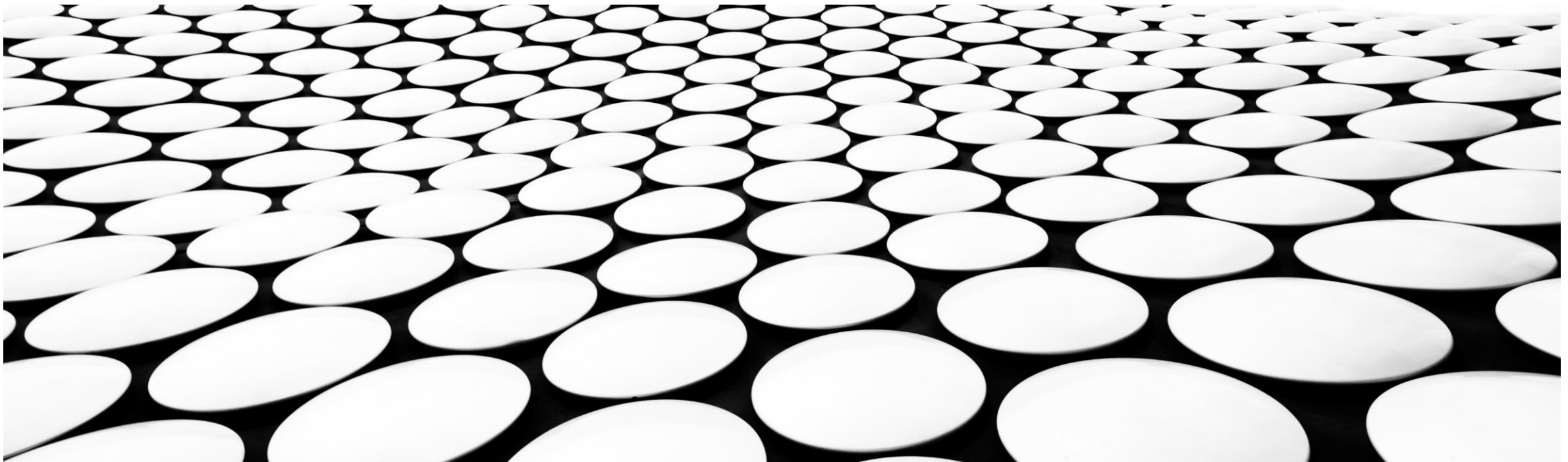


# ZÁKLADY MANAGEMENTU 1

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

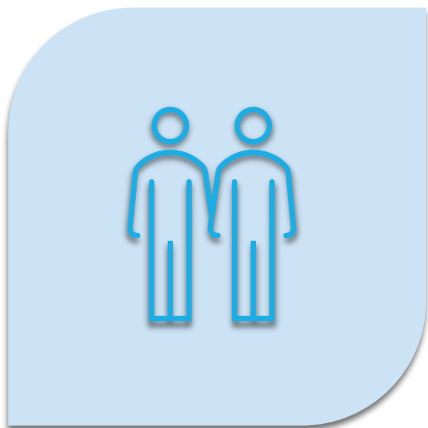
13. 11. 2023



# CÍL HODINY

- Přiradit si **termíny závěrečných prezentací** a témata
- Úprava **bodové hranice** pro dosažení **zápočtu**
- **Zopakovat** předchozí témata
- Jaké styly řízení existují, jaké jsou jejich výhody a nevýhody a kde se nejčastěji využívají
- Příklady jednotlivých řídicích stylů
- Jiné typologie řídicích stylů

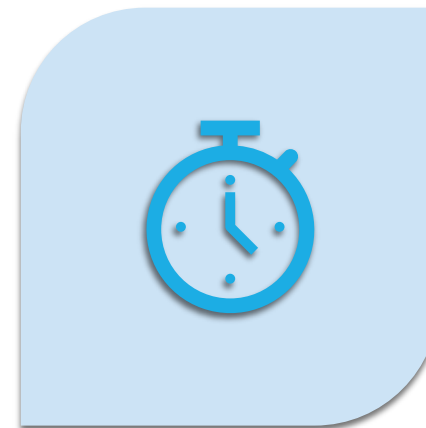
# TÝMOVÝ PROJEKT



Týmy po 2



Zpracovat multimediální prezentaci pomocí např. Power Point, Keynote, Prezi atd.



10 – 15 min.

# TÝMOVÝ PROJEKT – OKRUHY TÉMAT

1. Historické školy managementu
2. Manažer – jak by měl vypadat úspěšný manažer, profil manažera, vlastnosti, role, dovednosti
3. Obecné principy manažerské práce, úrovně managementu a jejich úloha, timemanagement
4. Manažerské styly vedení
5. Individuální vs. týmová práce – brainstorming, brainwriting...
6. Rozhodování – proces rozhodování, rozhodovací problémy, rozhodování za rizika a nejistoty...
7. Významná osobnost z oblasti managementu – P. Kotler, V. Pareto, H. Ford, T. Baťa aj.
8. Firemní etika a etiketa – etika práce, kodexy, prohrěšky v etiketě, etiketa obecně...
9. Jak založit s.r.o. / a.s.?
10. Aktuální společenskoekonomické trendy a jejich dopady do managementu – průmysl 4.0, udržitelnost, New green deal...

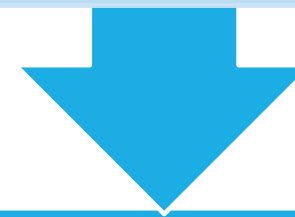
# TERMÍNY PREZENTACÍ

- 4. 12.
- 11. 12.
- 18. 12.
  
- Losování
- Tabulka

**UPRAVENÉ  
PODMÍNKY  
SPLNĚNÍ  
PŘEDMĚTU**

Dosažení 17,5 b. (70 %) z 25 b.  
(max.)

Neplatí pro ISP a První kariéru



Jak získat body?

## UPRAVENÉ PODMÍNKY SPLNĚNÍ PŘEDMĚTU

# Jak získat body?

Aktivní účast v hodině – za každou účast 1 b. / max. 10 bodů

Dobrovolné domácí úkoly – za každý úkol 1 bod. / max. 5 bodů (5 úkolů)

- Pro ISP a první kariéru povinné + další 2 úkoly zvlášť

Prezentace skupinového projektu – 0-10 bodů

- Pro ISP a první kariéru – zpracovat prezentaci + dokument ve Wordu k ní



# OPAKOVÁNÍ





# UVEĎ ALESPON 4 ZE 14 FAYOLOVÝCH PRINCIPŮ MANAGEMENTU?

- DĚLBA PRÁCE
- AUTORITA
- DISCIPLÍNA
- JEDNOTA VEDENÍ/ŘÍZENÍ
- JEDNOTA PŘIKAZOVÁNÍ
- PODŘÍZENOST OSOBNÍCH ZÁJMŮ
- ODMĚŇOVÁNÍ
- CENTRALIZACE
- SKALÁRNÍ ŘETĚZEC
- POŘÁDEK
- ROVNOST V PŘÍSTUPU (SPRAVEDLNOST)
- INICIATIVA
- MORÁLKA (JEDNOTNÝ DUCH)
- DRŽENÍ PERSONÁLU

# CO JE TO GANTTŮV DIAGRAM A K ČEMU SE POUŽÍVÁ?

- Nástroj používaný k plánování
- Využívá se při řízení projektů pro grafické znázornění naplánování posloupností dílčích činností v čase

# VYSVĚTLETE PARETOVO PRAVIDLO.

- 80 % DŮSLEDKŮ PRAMENÍ Z 20 % PŘÍČIN
  - Např. 80 % zisků pramení jen z 20 % produktů
  - Např. 80 % prodeje (tržeb) pochází od 20 % klientů
  - Např. 80 % pozemků v Itálii vlastní jen 20 % obyvatelstva

**KDO Z ČESKÝCH ÚSPĚŠNÝCH MANAŽERŮ ZASTÁVAL  
PATERNALISMUS, ZAVEDL SPOUSTU NOVINEK DO  
DÍLEN A O SVÉ ZAMĚSTNANCE SE HODNĚ STARAL?**

**TOMÁŠ BAŤA**

# KTEŘÍ ODBORNÍCI SE POJÍ S HUMANISTICKÝM PŘÍSTUPEM K MANAGEMENTU?

- Douglas McGregor
- Abraham Maslow

Co je jejich hlavním přínosem?

- Motivační teorie

# JAKÝ JE ROZDÍL V MODERNÍCH A POSTMODERNÍCH PŘÍSTUPECH K MANAGEMENTU?

## Moderní přístup

- Organizace jsou si velmi podobné, jejich podstata je shodná
- Snaha vytvořit jednotnou „velkou teorii“ – jednoduše vyložit všechny problémy tak složitého jevu jako je organizace

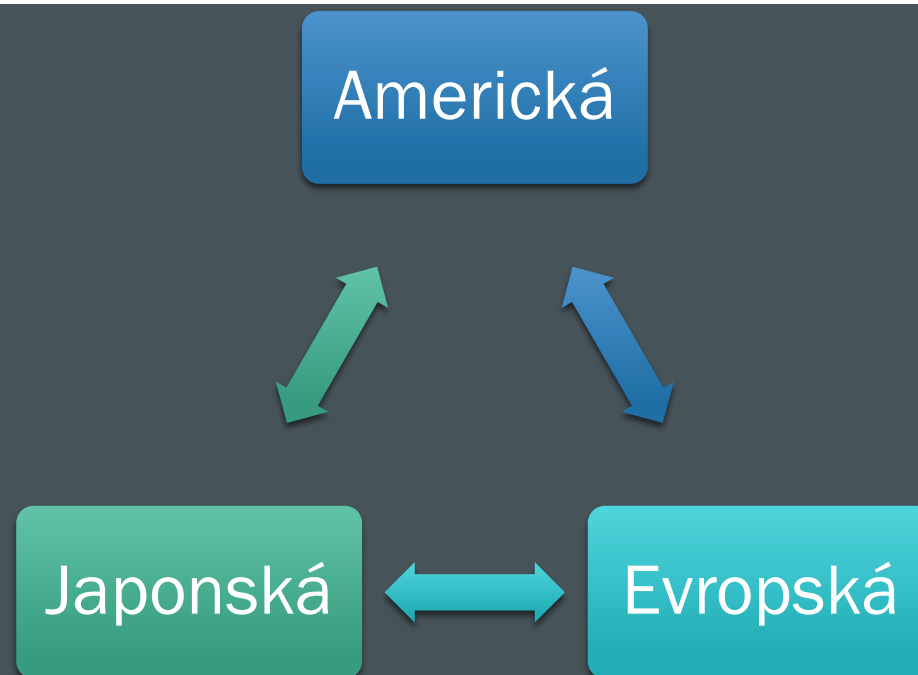
## Postmoderní přístup

- Organizace jsou tak rozdílné, že hledání společných atributů ztrácí smysl
- Každý vychází z něčeho jiného (postmoderní filozofie, funkční asijské organizace, nehlasí se k postmodernismu, ale zpracovávají „postmoderní témata“ ...)

# JAKÝCH 7 PODSTATNÝCH ZMĚN NASTALO V MANAGEMENTU NA VSTUPU DO 21. STOLETÍ DLE KLASIKA DISCIPLÍNY PETERA F. DRUCKERA?

1. Mění se poslání managementu
2. Názor, že pro organizaci lze vytvořit jedinou správnou organizační strukturu, je překonán
3. Hledat jediný ideální způsob vedení lidí nemá smysl
4. Technologie, trhy i konečná užití výrobků a služby poskytované prodejními organizacemi nejsou předem známy a není možné je odvětvově předem zafixovat
5. Manažerská práce přestala mít jasně vymezené rámce právní subjektivity jedné organizace
6. Práce vrcholového managementu ztrácí původní národní a politický rámec hranic domácí ekonomiky
7. Management organizací postupně přestává soustřeďovat svou hlavní pozornost na své interní zájmy

# JAKÉ 3 VÝRAZNÉ MANAŽERSKÉ ŠKOLY ROZEZNÁVÁME?





---

# STYLY ŘÍZENÍ



# STYL ŘÍZENÍ

- Řízení – komplexní funkce činností každého manažera
  - Všechny součásti, prvky, aspekty výkonu manažerské práce se promítají do úspěšnosti / neúspěšnosti řízení
- Má 2 stránky:
  - Řízení věcných procesů (tzv. procesní)
  - Řízení lidí (tzv. personální)

# PROCESNÍ ŘÍZENÍ

- Řízení procesů, činností, operací technických, technologických, administrativních, organizačních atd.
  - dány technickými, technologickými či jinými (např. účetními) předpisy
- Vztahy mezi lidmi minimální, neovlivňují průběh řídicího procesu

# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

- Řízení podnikového sociálního subsystému, vedení pracovních kolektivů
- Interakce manažerů s členy organizace, s různými pracovními skupinami, kolektivy různého složení, v přístupu k práci apod.
- Zahrnuje:
  - Motivaci k práci (vytváření motivačních aspektů činnosti)
  - Vedení pracovních kolektivů

# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

- Je dáno několika atributy:
  - Autoritou a osobností manažera
  - Stylem řídicí práce, způsobem vedení a koordinace lidí
  - Tvůrčími schopnostmi manažera
  - Efektivní komunikací mezi řídicími a výkonnými pracovníky (resp. i mezi řídicími pracovníky navzájem)
  - Schopností motivace lidí k činnosti apod.

# ŘÍZENÍ

- Oba druhy řízení musí směřovat a být podřízeny základnímu cíli, který si podnik vytyčil.
  - Podle stupně plnění cílů – úspěšnost /neúspěšnost věcného a personálního řízení

# ÚSPĚŠNÍ MANAŽEŘI

- Tomáš Baťa – známý i ve světě
  - 1894 založil zlínskou obuvnickou společnost
  - Manažerské dovednosti, píle – jeho značka je dodnes synonymem kvality a úspěchu po celém světě
  - Baťa's leadership for quality and Innovation
  - Zavedl mnoho moderních a pokrokových prvků – řada z nich užívána dodnes v moderním řízení
    - Např. baťovská cena (Bata's price) – končí číslem 9
    - Psychologie prodeje – věnoval ji velkou pozornost (+ péče o kvalitu výrobků)
  - Největším producentem obuvi této značky je Bata Shoe Company (sídlí v Torontu, pobočky po celém světě)

# STYLY ŘÍDÍCÍ PRÁCE

- Je charakterizován druhem a způsobem rozhodování a jednání nadřízených
  - Jak svá rozhodnutí (a v jaké formě) předávají, koordinují, resp. korigují a kontrolují
- Ukazuje manažerův celkový přístup
  - Systém, způsoby, metody, jakými postupuje při dosahování podnikových cílů



# STYLY ŘÍDÍCÍ PRÁCE

- Typologie – podle 2 základních hledisek:
  - Manažer se orientuje:
    - Na výkon
    - Na osoby

# STYLY ŘÍDÍCÍ PRÁCE

- Typologie – podle 2 základních hledisek:
  - Manažer se orientuje:
    - Na výkon
      - Styl řízení zaměřený na plnění úkolů – aby se práce především vykonala včas a kvalitně (často bez ohledu na jiné aspekty)
    - Na osoby
      - Styl řízení zaměřený na udržování dobrých mezilidských vztahů v kolektivu (tj. lidský činitel řízení)



# ROZDAT PRACOVNÍ LISTY Č. 2

PRŮBĚŽNĚ ZPRACOVÁVAT ÚKOL Č. 1

# TYOLOGIE STYLŮ ŘÍDÍCÍ PRÁCE DLE 2 HLEDISEK

1. Autokratický (autoritativní)
2. Liberální (demokratický)
3. Demokratický
4. Lhostejný
5. Kompromisní
6. Týmový (kooperativní)

# AUTOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ

## Typické

Autoritativní vystupování, nepřipouští diskuzi

Lidé mají dělat pouze to, co nařídil; lidé tomu nemusí rozumět, ale mají to vykonat

Nepřipouští opoziční názor

Detailně vysvětluje, jak to udělat, podrobně kontroluje

Orientace výhradně na výkon, eliminace lidského faktoru

Nepřipouští kritiku

Očekává splnění, přesnost, pořádek, disciplínu, poslušnost podřízených

Cítí se být zodpovědný za všechno a za všechny

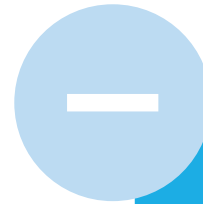
Charakteristická určitá míra přepracovanosti (rozhoduje téměř o všech věcech včetně podrobností)

# AUTOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ



## Klady

- Splnění úkolů
- Rychlost



## Zápory

- Nevyužívá možného tvůrčího potenciálu podřízených

# AUTOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ

## Kde se typicky uplatňuje?

- Vhodný (často i nezbytně nutný) např. v silových složkách státu
  - Armáda, policie, hasiči, někdy ve zdravotnictví (při operaci) atd.

# LIBERÁLNÍ STYL ŘÍZENÍ

## Typické

Orientován především na vytvoření a udržení dobrých osobních vztahů mezi spolupracovníky

Vytvoření příjemné atmosféry, porozumění, důvěra, určitý stupeň volnosti, vlastní rozhodování

Nazýván také jako styl otcovský

Manažer přejímá funkci konzultanta – zadává úkoly, vysvětluje jejich důležitost, sdělí svůj názor, ale připouští i názor a kritiku ostatních

Označován i známým ekonomickým pojmem „laissez faire“ („nechat být, nechat dělat“) – charakterizuje kapitalismus volné soutěže

Podmínky pro tvůrčí přístup pracovníků, přináší mnohdy nové metody, úspory a zlepšení atd.

Nevhodný, pokud cíle osobní nejsou totožné s cíli celé organizace



# **LAISSEZ FAIRE V POJETÍ LIBERALISMU**



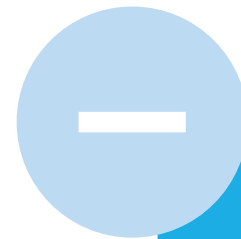
- *Stát má minimálně zasahovat do hospodářského dění společnosti*
  - *Volnost, maximálně vytvářet pravidla pro podnikání a jejich kontrola a vymáhání („dejte trhu volnou ruku“)*
- *Kritika socialistického řízení ekonomiky (řízení hospodářství státem)*
  - *Člověk má se svým majetkem disponovat zcela svobodně a podle svého vlastního přesvědčení*
  - *Zabavením majetku (a třeba i svobody) ztrácí člověk motivaci k aktivní odpovědné a výkonné činnosti*
  - *Málo výkonný stát v porovnání se státem založeným na svobodné tržní činnosti*

# LIBERÁLNÍ STYL ŘÍZENÍ



## Klady

- Minimálně centralizovaný, vedoucí zasahuje málo, závislost podřízených je nízká, existuje svoboda (ale ne chaos)
- Individuální odpovědnost (v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků – pracují samostatně a jsou motivováni tím, že samostatně řeší úkoly)



## Zápory

- Selhává v kolektivech zaměřených na výkon – více volnosti může znamenat ve svém důsledku pokles profitu firmy (tedy jejího zisku)

# LIBERÁLNÍ STYL ŘÍZENÍ

Kde se typicky uplatňuje?

- Vhodný pro výzkumná a vývojová pracoviště, vysoké školy, vzdělávací instituce, programátorské týmy apod.

# ŘÍZENÍ VE VĚDĚ A VÝZKUMU

- *Rozdíl oproti společnosti zaměřené na tvorbu zisku*
- *Založeno na tržních principech, ale velmi specifická oblast*
- *Výsledky nelze měřit na kusy či koruny a striktně je přepočítávat ve smyslu produktivity práce (vědecký objev, prakticky zaměřený výzkum)*
- *Vědečtí pracovníci musí disponovat dostatečným prostorem pro uplatnění svého výzkumného potenciálu*
- *Uplatňuje se tedy většinou liberálnější řídicí styl*

# DEMOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ

## Typické

Optimálně centralizovaný, založený na vzájemném respektu, všichni mají přehled o skupinových cílech, spolupodílejí se na rozhodování

Manažer nedává tolik příkazů, jde a působí svým příkladem

Manažer je otevřený návrhům, vztahy jsou přátelské

Produktivita skupiny je průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá

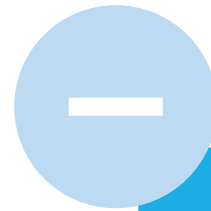
Považován za nejvhodnější pro podnikovou sféru

# DEMOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ



## Klady

- Společný podíl manažerů a pracovníků na výsledcích
- Vzájemná motivace
- Pocit sounáležitosti s firmou



## Zápory

- Může být časová ztráta spojená s principem demokratického rozhodování

# DEMOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ

Kde se typicky uplatňuje?

- Doporučován v praxi pro tyto činnosti: projektování, marketingové činnosti, plánování a podobně tvůrčí práce

# LHOSTEJNÝ STYL ŘÍZENÍ

## Typické

Manažer pouze přenáší příkazy z vyšších stupňů řízení na nižší

Stylizace příkazů („oni chtějí, nahoře rozhodli, na ředitelství po nás požadují...“)

Manažer je „doručovatel“

Manažer se nerad rozhoduje sám, zasahuje pouze výjimečně a s nevolí, v podstatě ani nekontroluje

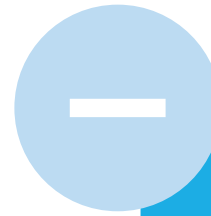


# LHOSTEJNÝ STYL ŘÍZENÍ



## Klady

- Výhody nejsou velké pro komerční firmu



## Zápory

- Manažer není schopen kolektiv účinně řídit
- Od kolektivu nelze očekávat výrazné výsledky
- Manažer není pro komerční firmu přínosem

# LHOSTEJNÝ STYL ŘÍZENÍ

## Kde se typicky uplatňuje?

- Vyskytovat se může prakticky ve všech typech organizací
- Často ve výrobních či obchodních podnicích, ve školství, v institucích orientovaných na uměleckou činnost apod.

# JAK VYPADÁ SPOLUPRÁCE S LHOSTEJNÝM MANAŽEREM?

- *Na první pohled se zdá být výhodou mít takového vedoucího*
  - *Nekontroluje, nedělá „dusno“, můžeme si to rozhodovat sami*
- *V komerční sféře, kde se jede na výkon, je to ale negativum (manažer vlastně neřídí)*
  - *Špatně a nepřesně předávané pokyny, neochota vedoucího řešit problémy, vyhýbání se učinit nepopulární rozhodnutí, výmluvy – neakceptovatelná osoba*
- *Pracovníci přestanou plnit zadané úkoly – po delší době rozvrat pracovní morálky*

# KOMPROMISNÍ STYL ŘÍZENÍ

## Typické

Slučuje oba principy – nutný výkon a udržení mezilidských vztahů – činí ústupky v neprospěch obou stran

Charakteristický znak – kompromis („zlatá střední cesta“) – směřuje spíše k průměrnému výkonu

Upřednostňuje oblíbenost u podřízených a snaží se nenarazit na obou stranách

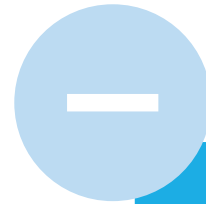
Z hlediska řízení je to nejméně vhodný styl, ale také velmi rozšířený (hlavně na nižších úrovních – bezprostřední denní styk s podřízenými)

# KOMPROMISNÍ STYL ŘÍZENÍ



## Klady

- Podobně jako u lhostejného stylu – styl není vhodný



## Zápory

- Určitá nejistota manažera
- Nechuť nekompromisně rozhodnout a přikázat  
nevydrží příliš dlouho – nepřináší výsledky

## KOMPROMISNÍ STYL ŘÍZENÍ

Kde se typicky uplatňuje?

- Ve všech typech organizace

# TÝMOVÝ STYL ŘÍZENÍ

## Typické

Považován za optimální styl – charakteristický pro firmy a instituce

Splňuje oba znaky – zaměření na výkon při udržování dobrých vztahů

Manažer nestojí příliš vysoko nad svými podřízenými – je spíš vedoucí týmu, kde mají všichni svá práva, podílejí se na spolurozhodování, probíhá tu stálá výměna informací...

V rámci jasně vymezených kompetencí spolupracovníci vymýšlejí postupy, hledají řešení, jsou odpovědní za svůj úkol či řešení, provádějí vlastní kontrolu, jsou zainteresovaní motivačním systémem, vybírají ta řešení směřující k vysokému výkonu

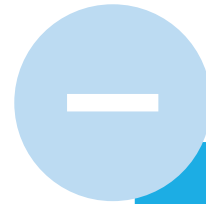
Manažer sdílí většinou kancelář s podřízenými, neodlišují se od nich výrazně ani co se týče financí a pravomocí, ani vnějšími znaky postavení (přátelské vztahy, oslovení křestními jmény atd.)

# TÝMOVÝ STYL ŘÍZENÍ



## Klady

- Vysoký výkon
- Nasazení celého týmu
- Výsledky práce
- Pozitivní atmosféra
- Motivace členů kolektivu



## Zápory

- Převažují klady



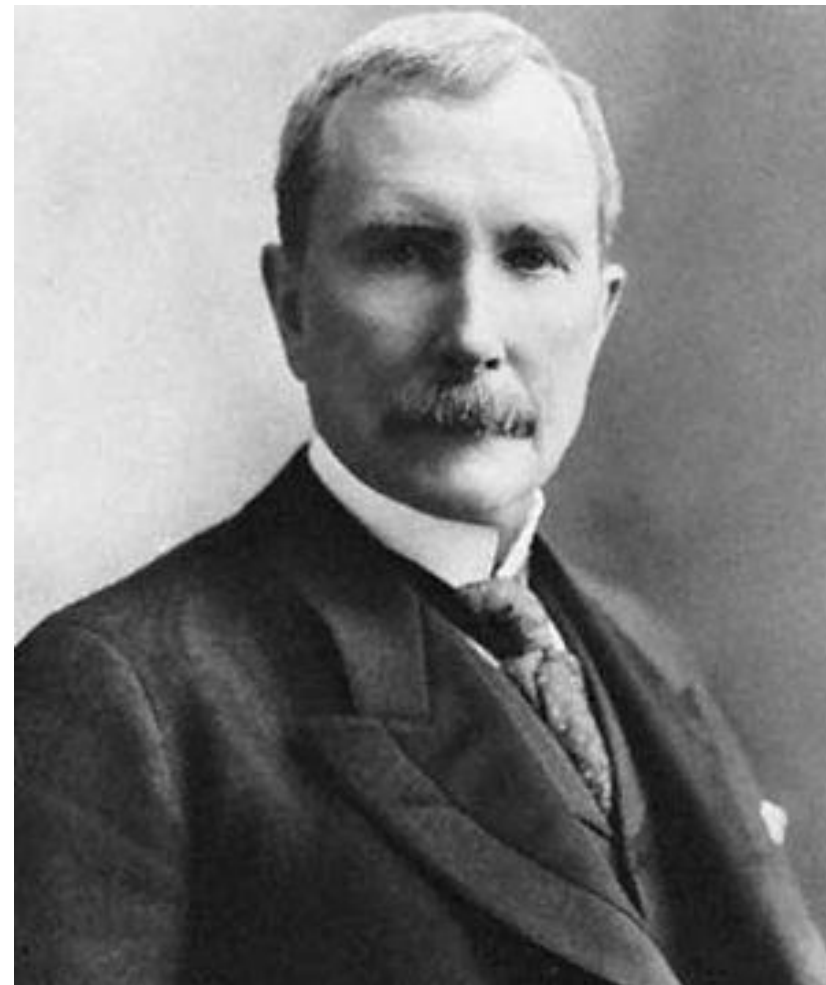
# TÝMOVÝ STYL ŘÍZENÍ

## Kde se typicky uplatňuje?

- Charakteristický pro výzkumné ústavy, vývojové a projekční kanceláře, obchodní organizace, ve firmách zaměřených na počítačové technologie apod.
- Dobré výsledky i v jiných oblastech řízení

# JOHN ROCKEFELLER

- *Známý americký průmyslník*
  - *Podnikal v olejářském a naftářském průmyslu*
  - *1. americký miliardář (zřejmě i nejbohatší člověk v historii planety Země)*
- *„Schopnost řídit lidi je zboží. Dá se koupit jak cukr a káva, a já jsem ochoten za ni zaplatit více než za cokoli jiného.“*
- *Pokud firma zainvestuje do kvalitních lidí, bohatě se jí to vrátí v podobě zisku, který jí jejich práce přinese*



# HENRY FORD

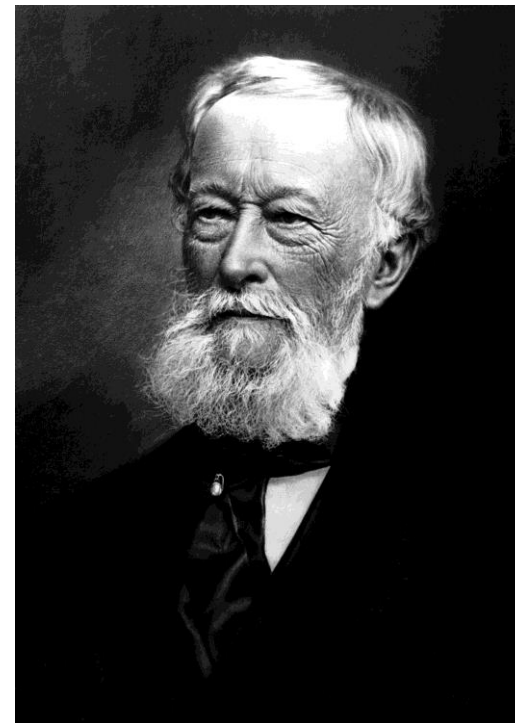
*„Myšlení je nejtěžší práce, jaká existuje. To je pravděpodobně důvod, proč tak málo lidí myslí.“*

*kromě automobilů zkonstruoval též letadla – např. dopravní letoun Ford Tri-Motor*



# ALFRED KRUPP

- *Otec vlastnil ocelárnu – výroba dělových hlavní*
  - *Zemřel brzy, Alfred ve 14 letech přebral podnik, zvelebil ho a postupně se stal ocelářským magnátem*
- *Proslulý svou pracovitostí, řízení obětoval veškerý čas (vrozená nespavost)*
- *Byl i vynálezcem – technologie výroby ocelové litiny a nabíjecí uzávěry děl*
- *Úspěchu dosáhl nejprve v zahraničí, Němci o ocelové odlévané hlavně neměli původně zájem*
- *Zaměstnával více než 75 000 pracovníků*
  - *Staral se i o jejich zázemí – vybudoval obytné kolonie s parky, dětskými hřišti, školami atd.*
  - *Dělníci byli pojištěni – důležitý existenční aspekt pro jejich rodinu*





# PRACOVNÍ LIST Č. 2

ÚKOL Č. 2, ÚKOL Č. 3., ÚKOL Č. 4

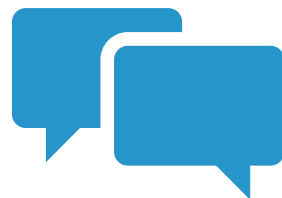
# CHARAKTERISTIKA ÚSPĚŠNÉHO SEHRANÉHO KOLEKTIVU



Atmosféra



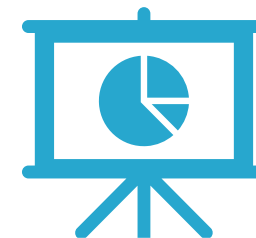
Úkoly a cíle



Komunikace



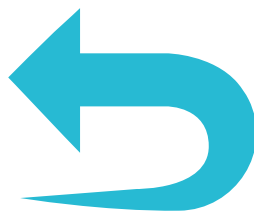
Názorová  
nejednotnost



Výsledek



Jasnost  
pravidel a  
opatření  
vedoucích ke  
splnění úkolu



Konstruktivní  
kritika



Každý člen  
má právo  
vyjádřit svůj  
názor



Tým je kritický  
sám k sobě

# KOUZLO OSOBNOSTI

- Charismatické osoby (navíc s odpovídajícím vzděláním, zkušenostmi a citem pro vedení kolektivu) – mají to jednodušší ve vedoucí pozici
- Stávají se tzv. názorovými vůdci – dokáží oslovit, zaujmout a následně vést velké skupiny lidí
- Schopnost velmi ceněná v obchodu, politice, ale i v oblasti masové zábavy v médiích
  
- Charisma – původ slova z řečtiny
  - Člověk disponuje zvláštním darem osobní přitažlivosti

# DALŠÍ VARIANTY TYPOLOGIÍ ŘÍDÍCÍCH STYLŮ

## 3 základní manažerské způsoby

- Autoritativní
- Demokratický
- Liberální

## Teorie 4 způsobů – Rensis Likert (1903 – 1981)

- Vykořisťovatelsko-autoritativní
- Benevolentně-autoritativní
- Konzultativní
- Participativní

## Robert Blake a Jane Mouton – manažerská mřížka

- Vícedimenzionální model – dvourozměrná čtvercová mřížka 9x9 políček
- Hodnocení stylu vedení
- Dvě osy – pozornost věnovaná lidem, pozornost věnovaná výrobě



# MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA



Video také [zde](#)

# MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA

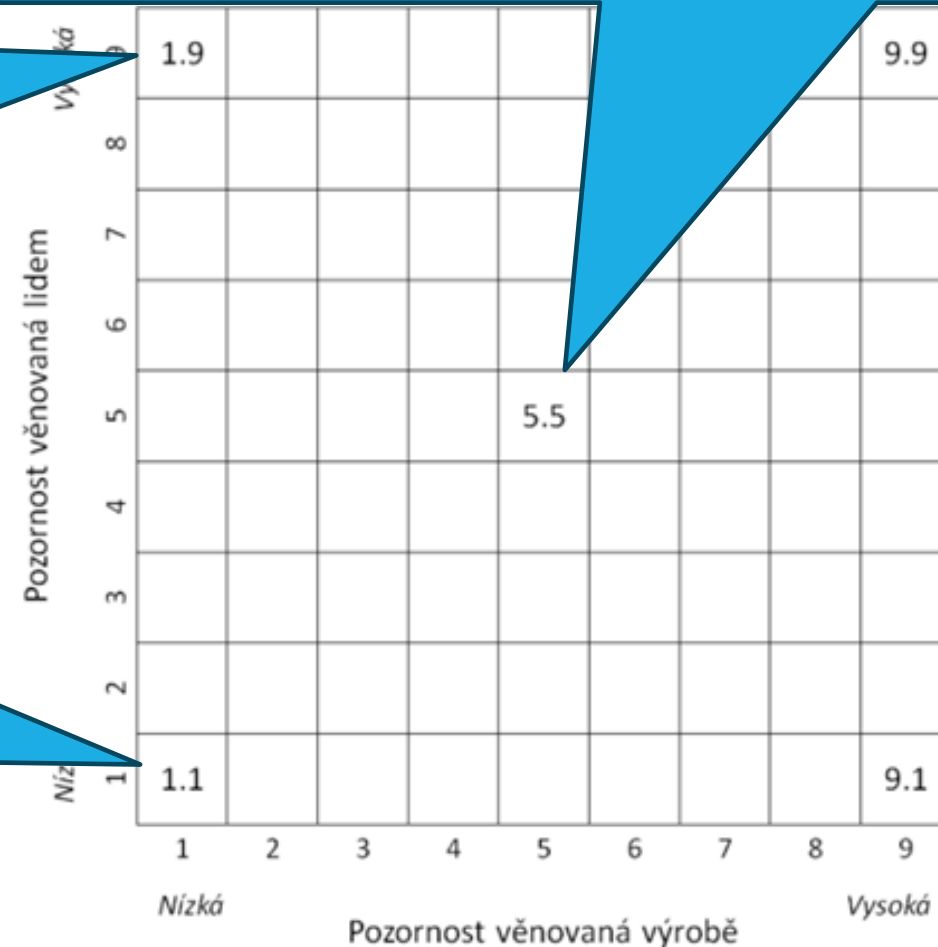
Manažer na této pozici je považován za vyvážený střed. Nedá se očekávat dosažení nejlepších výsledků, ale takovýto manažer je spolehlivý a nezanedbá podstatné věci. Dá se považovat za pozici uspokojivého výkonu.

Manažer vytváří dobré podmínky pro zaměstnance, ale příliš se nezaměřuje na plnění cílů, což je na úkor organizace.

Manažer se zaměřuje jak na lidi, tak na plnění úkolů. Tento manažer je opravdový týmový lídr.

Manažer má nízké požadavky na splnění úkolu a minimálně řídí. Na takovýchto pracovištích panuje bezvládnost.

Manažer je velmi autoritativní, zaměřuje se na splnění úkolu bez ohledu na lidi.



# PODLE ČEHO MANAŽER VOLÍ ZPŮSOB ŘÍZENÍ?

- Povaha organizace, pravidla, omezení
- Podle své osobní zkušenosti
- Manažerova osobnost, osobní hodnoty, ideály
- Daná situace, která právě nastala



# **PROSTOR PRO DOTAZY**

