



Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta

Studijní opora k předmětu kombinované formy studia

předmět

MANAGEMENT NEPODNIKATELSKÝCH ORGANIZACÍ

obor

Sociální pedagogika

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta



Vysvětlivky k používaným symbolům



ÚVOD KE STUDIU PŘEDMĚTU NEBO KONKRÉTNÍHO TÉMATU



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

prověřují, do jaké míry student text a problematiku pochopil, zapamatoval si podstatné a důležité informace



SHRNUTÍ

shrnutí tématu



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

vyzdvihuje důležité či nové termíny, nebo hlavní body, které by student při studiu tématu neměl opomenout



LITERATURA

použitá ve studijním materiálu, pro doplnění a rozšíření poznatků



POŽADAVKY NA UKONČENÍ KURZU

student se zde dozví, jakým způsobem bude kurz ukončen (test, seminární práce, projekt, ústní zkouška apod.)



ZÁKLADNÍ INFORMACE O PŘEDMĚTU

Vyučující: Doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Ing. Bc. Stanislav Michek, Ph.D.

Kontakt: e-mail: hana.mohelska@uhk.cz, tel.: +420 493 332 370

stanislav.michek@uhk.cz, tel.: + 420 493 331 349

Hodinová dotace přímé výuky: 16 hodin

Hodinová dotace samostudia: 23 hodin

Zařazení předmětu: 1. semestr

Prerekvizity: nejsou

Pravidla komunikace s vyučujícím: komunikace prostřednictvím e-mailu, individuální kontrola na konzultacích a při závěrečné ústní zkoušce

ÚVOD DO STUDIA PŘEDMĚTU (ANOTACE)

Předmět poskytuje základní orientaci v oblasti řízení nepodnikatelských organizací (NO). Zabývá se vymezením základních pojmů managementu, charakteristikou jednotlivých subjektů NO, poskytovanými službami, získáváním finančních prostředků, osobností manažera, marketingem v NO a moderními trendy v managementu. Důraz je kladem na vymezení hlavních specifik při řízení nepodnikatelských organizací. Studium předmětu se opírá o poznatky z personalistiky, psychologie, práva, ekonomie a jiných předmětů.

CÍLE PŘEDMĚTU:

Cílem předmětu je podat systematický přehled základní manažerské problematiky aplikované do podmínek nepodnikatelských organizací včetně vymezení specifik při řízení těchto organizací.

OSNOVA PŘEDMĚTU:

1. Základní pojmy managementu (definice, cíle, poslání, druhy).
2. Vývojové etapy managementu (představitelé jednotlivých etap, moderní trendy v managementu).
3. Nepodnikatelské organizace - vymezení (charakteristika, typologie, členění, finanční zdroje, hospodářská činnost).
4. Management v nepodnikatelské organizaci (specifika řízení nepodnikatelských organizací).
5. Management jako proces (proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a motivace, kontroly).
6. Strategický management, plánování, nástroje a techniky plánování,
7. Organizační struktura, řízení změn a inovací, operativní management.



8. Řízení kvality organizace (jakost, standardy kvality, kontroling výkonnosti organizace)
9. Manažer v organizaci (profil a osobnost manažera, jeho kompetentnost a příprava, styl manažerské práce, komunikace).
10. Společenská odpovědnost a etika v řízení (podnikatelská etika, etické kodexy, podniková kultura, společenská odpovědnost firem - CSR).

DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

ZÁKLADNÍ LITERATURA

- BACHMANN, P. Management neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.
- DRUCKER, P. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 174 s. ISBN 978-80-7435-012-2

DOPORUČENÁ LITERATURA

- BACHMANN, P. Transparentnost organizací občanské společnosti. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. s. 142. ISBN 978-80-7435-235-5.
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2
- Moderní řízení (měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele).
- MOHELSKÁ, H. PITRA, Z. Manažerské metody. Praha: Professional Publishing, 2012. 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- PITRA, Z. Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 349 s. ISBN 978-80-86946-33-7
- REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- VEBER, J. a kol. Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN: 978-80-7261-200-0



POŽADAVKY NA UKONČENÍ KURZU

Předmět bude ukončen zápočtovým testem a ústní zkouškou. Součástí bude vypracování a stručná prezentace seminární práce na zadané téma z oblasti managementu a marketingu v rozsahu cca 7 stran textu formátu A4. Seminární práci student odevzdá nejméně týden před plánovaným termínem zkoušky v elektronické podobě a bude vyučujícím posouzena. Obhájení práce bude součástí ústní zkoušky. Termíny zkoušky budou stanoveny po dohodě s vyučujícím na konci semestru a vypsány ve STAGu.



Téma č. 1:

Základní pojmy managementu



ÚVOD A CÍL TĚMATU

Úvodní kapitola seznamuje se základními pojmy managementu, se kterými se pracuje v dalším textu. Jsou charakterizovány cíle, poslání, definice a druhy managementu.

Způsob výuky: *téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- management
- management jako řízení, řídicí pracovníci, vědní disciplína
- top management, middle management, first-line management
- znalostní, investiční, inovační, strategický, projektový management

Klíčová slova:

Management, řízení, proces.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Management** lze charakterizovat jako řízení (označení funkce), řídicí pracovníky (skupinu lidí vykonávající manažerské funkce), vědní disciplínu a předmět studia.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 3: str. 27 - 38.
2. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Definujte pojem management a vysvětlete jeho různé významy.
2. Charakterizujte jednotlivé druhy managementu.

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací (4. aktual. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 3: str. 27 – 38.



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost základních manažerských pojmů.
2. Schopnost aplikovat pojmy do praxe.

Téma č. 2:

Vývojové etapy managementu



ÚVOD A CÍL TĚMATU

V tomto tématu je uveden přehled jednotlivých vývojových etap managementu včetně moderních trendů. Téma je zakončeno srovnáním tří center managementu, především pak západního a japonského směru managementu.

Způsob výuky: *téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- klasický management, psychologicko-sociální přístupy managementu
- přístupy procesní, systémové a kvantitativní
- empirické přístupy
- reengineering, znalostní management

Klíčová slova:

Procesní management, byrokratické řízení, znalostní management, reengineering.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- I. etapa: **Klasický management** – důraz na technickou stránku řízení (Taylor: vědecké řízení, Fayol: správní řízení, Weber: byrokratická organizace řízení), **psychologicko-sociální přístupy** – důraz na psychologické a sociální faktory (Mayo: nehmotná stimulace, Maslow: teorie hierarchie potřeb, Mc Gregor: teorie X a Y).
- II. etapa: **Procesní přístupy** – důraz na klasifikaci manažerských funkcí (Gulick: systém řízení POSDCORB, Koontz, Weihrich: pět manažerských funkcí), **systémové přístupy** (komplexní chápání jevů), **kvantitativní přístupy** (transformují řízení do matematických modelů).
- III. etapa: **Empirické přístupy** – aplikují manažerskou praxi (Drucker, Peters, Waterman, Mintzberg).
- IV. etapa: **Procesní přístupy** jsou typické pro společnost postindustriální, kde základním předpokladem úspěchu je lidský faktor. Variantou procesního přístupu je reengineering. **Znalostní management** považuje za základní bohatství organizace znalosti (zejm. tacitní znalosti).
- V průběhu vývoje se vytvořila **tři centra managementu**: centrum americké (v čele s USA), centrum asijské (Japonsko) a centrum evropské (kolem EU).



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 3: str. 27 - 38.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

3. Charakterizujte vývoj managementu a jeho jednotlivé myšlenkové proudy.
4. Charakterizujte tři centra vývoje managementu.

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací (4. aktual. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 3: str. 27 – 38.

Téma č. 3:

Nepodnikatelské organizace - vymezení



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Kapitola charakterizuje nepodnikatelský sektor, seznamuje s jednotlivými typy nepodnikatelských organizací, s jejich členěním dle kritéria zakladatele, globálního charakteru poslání a způsobu financování. Téma je zakončeno přehledem finančních

zdrojů a způsoby hospodaření a nakládání s majetkem nepodnikatelské organizace.

Způsob výuky: *téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- ziskový sektor
- nepodnikatelský sektor
- veřejný nepodnikatelský sektor
- soukromý nepodnikatelský sektor
- sektor domácností
- znaky, vize a poslání nepodnikatelských organizací
- finanční zdroje

Klíčová slova:

Nepodnikatelský sektor, veřejný a soukromý nepodnikatelský sektor, vize, poslání.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Ziskový (tržní) sektor** tvoří ziskové subjekty, které získávají prostředky z prodeje zboží za účelem dosažení zisku.
- **Neziskový (netržní, nepodnikatelský) sektor** tvoří neziskové subjekty, které získávají prostředky přerozdělovacími procesy za účelem dosažení užítku nejčastěji v podobě veřejné služby.
- **Nepodnikatelský** sektor zahrnuje **neziskový veřejný sektor** (veřejný nebo též druhý sektor) financovaný z veřejných financí, **neziskový soukromý sektor** (třetí sektor) financovaný ze soukromých financí, **sektor domácností** tvořený lidmi, kteří zasahují do koloběhu finančních toků.
- **Znaky nepodnikatelských organizací:** jsou právníckými osobami, nejsou založeny za účelem podnikání a za účelem tvorby zisku, uspokojují potřeby občanů, většinou jsou financovány z veřejných rozpočtů.
- **Poslání nepodnikatelských organizací** je definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb.
- Nepodnikatelské organizace lze v našich podmínkách dělit do **pěti typových skupin:** vzájemně prospěšné, veřejně prospěšné, organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků, ostatní veřejnoprávní organizace a neziskové obchodní společnosti.
- **Finanční zdroje nepodnikatelských organizací** tvoří zejména výnosy z vlastní a doplňkové činnosti, z prodeje či pronájmu, z reklam, darů, dědictví a sponzoringu, od pojišťoven a fondů, z úroků, sbírek, tombol, loterií, daňových úlev a

z veřejných rozpočtů.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 1: str. 9 - 16.
2. REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress, 2001. kapitola 2: str. 23 - 72.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Uveďte základní charakteristiky nepodnikatelských organizací.
2. Vysvětlete pojem vize a poslání nepodnikatelské organizace, uveďte příklad.
3. Vymenujte typy nepodnikatelských organizací, do jakých skupin je lze členit a jaké jsou finanční zdroje těchto organizací?

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací (4. aktual. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 1: str. 9 – 16. REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress, 2001. kapitola 2: str. 23 – 72.



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost základních charakteristik nepodnikatelských organizací.
2. Schopnost rozčlenit nepodnikatelské organizace dle jednotlivých kritérií.

Téma č. 4:

Management v nepodnikatelské organizaci



ÚVOD A CÍL TĚMATU

V kapitole jsou vysvětleny specifika řízení nepodnikatelských organizací. I přes potřebnost sociální sféry jsou zde četná omezení (rizika, bariéry), které brání jejímu dalšímu rozvoji. Vzhledem k tomu, že manažerské funkce včetně rozhodovacích procesů nemohou být u nepodnikatelských organizací realizovány na tržních principech (pod úvahou: cena-množství-zisk), jsou zde objasněny odlišnosti, které je zapotřebí brát ze strany managementu neziskové organizace v úvahu.

Způsob výuky: *téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- management nepodnikatelské organizace
- nestabilita prostředí
- nejistota, riziko
- standardy kvality

Klíčová slova:

Nepodnikatelská organizace, nejistota, riziko, limity rozvoje.



SHRNUTÍ A TĚMATÁ KE STUDIU

- Hlavním znakem nepodnikatelské organizace je **účel**, ke kterému byla založena.
- Tento účel je dominující pro všechny členy ve svém věcném pojetí. Jde především o pokrývání **potřeb** členů.
- Ukazatele rentability a zisku jsou druhotné.
- Nepodnikatelské organizace produkují **kolektivní statky**, které využívají občané a neplatí za ně nic (veřejné statky).
- Mezi specifika řízení nepodnikatelských organizací patří:
- V procesu **plánování** jsou cíle obvykle propracovány na krátké období a je me-

zi nimi nízký stupeň provázanosti. Z důvodu nestability prostředí nelze plánovat v dlouhodobém intervalu, strategické plánování většinou vůbec neexistuje.

- V rámci **organizování** se vytváření neformální organizační struktury. Vysoký stupeň volnosti má pak v praxi za následek jejich různou kvalitu z hlediska fungování. Stanovení pravomoci a odpovědnosti často není přesně vymezeno.
- **Personální práce** je ovlivněna prací dobrovolníků. To přináší organizaci pozitiva, ale i negativa. Výhodou dobrovolnické práce je vnitřní motivace pro práci, levnost těchto pracovních sil, neformální vztah k činnosti. Za negativa lze považovat nedostatek času pro dobrovolnou práci, nízká kvalita i nejasné nároky na kvantitu odvedené práce. Problematické je také ochota vzdělávat se.
- **Kontrola** u nepodnikatelských organizací se opírá o standardy kvality. Vzhledem k tomu, že příjmy neziskových organizací pochází z veřejných zdrojů – dotace, subvence, granty atd., v oblasti kontrolních technik je kladen důraz na efektivní rozpočetnictví a jeho návaznost na účetnictví.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress, 2001. kapitola 2: str. 23 - 72.
2. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 1: str. 9 - 16.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Vyjmenujte hlavní specifika řízení nepodnikatelských organizací.
2. Co má za následek vytváření neformálních organizačních struktur v nepodnikatelských organizacích?
3. Charakterizujte dobrovolnickou práci v nepodnikatelských organizacích, výhody a nevýhody této práce.

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru. Pra-

ha: Ekopress, 2001. kapitola 2: str. 23 – 72. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací (4. aktual. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 3: str. 27 – 38.



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost základních specifík řízení nepodnikatelských organizací.
2. Schopnost aplikovat poznatky do podmínek praxe.

Téma č. 5:

Management jako proces



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Kapitola charakterizuje management jako proces - ve vztahu k používání jednotlivých manažerských funkcí, tj. plánování, organizování, personální zajištění, vedení a motivování lidí včetně kontroly. Důraz je kladen na vysvětlení pojmu proces jako systematické provádění všech manažerských činností s využitím komunikačních nástrojů.

Způsob výuky: *téma je přednášeno částečně v rámci výuky a doplněno samostudiem*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- management jako proces
- manažerské funkce – plánování, organizování, personální zajištění, vedení a motivace, kontrola
- organizační struktura
- motivace, stimulace
- kontrola
- komunikace, rozhodování

Klíčová slova:

Proces, plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Management jako proces** charakterizuje management ve vztahu k používání manažerských funkcí, tj. proces: 1. plánování, 2. organizování, 3. personálního zajištění, 4. vedení, motivování lidí, 5. kontrola k dosažení podnikových cílů.
- 1. – 5. jsou **manažerské funkce (činnosti)**, **komunikace** je prostředkem k vykonávání manažerských funkcí, **rozhodování** je součástí každé řídicí funkce.
- **Manažerské funkce** jsou základní činnosti, které manažer vykonává z titulu své funkce.
- **PESTE analýza** hodnotí faktory globálního prostředí (tj. segment politicko-právní, ekonomický, společenský, technologický a environmentální).
- **SWOT analýza** na základě hodnocení vnitřních faktorů (silných a slabých stránek organizace) a vnějších faktorů (externích příležitostí a ohrožení) stanoví základní podnikatelskou pozici organizace.
- **Organizování** znamená uspořádání prvků a vztahů mezi nimi v soustavě. Výsledkem je organizační struktura, tj. vnitřní uspořádání organizace.
- Mezi základní charakteristiky organizační struktury patří **rozpětí řízení** (počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému) a **dělbá pravomocí** (právo rozhodovat a vydávat příkazy).
- **Centralizace** vyjadřuje přenesení pravomocí na vyšší organizační úroveň, **decentralizace** znamená přenesení pravomocí na nižší organizační stupně.
- **Personální zajištění** znamená obsazování pozic v organizační struktuře nejšpecializovanějšími lidmi.
- **Personální činnosti** představují dílčí a specializované aktivity v rámci personálního řízení (např. vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, rozmísťování, hodnocení a odměňování pracovníků, péče o pracovníky atd.).
- **Vedení lidí** znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat.
- **Motivace** je vnitřní proces utváření cílů člověka; **motiv** je vnitřní potřeba podněcující jeho jednání.
- **Stimulace** znamená usměrňování jedince pomocí vnějších podnětů; **stimul** je vnější podnět, který má určitý motiv podnítit či utlumit.
- Mezi **hlavní teorie motivace** patří Maslowova teorie hierarchie potřeb (pět motivačních úrovní), Herzbergova teorie dvou faktorů (hygienické vlivy a motivátory), teorie X a Y (pevné a volné vodítko).
- **Rozhodování** znamená výběr jedné možnosti z několika dalších. Při rozhodování lze využít indukci, dedukci, analogii, brainstorming a genealogický strom.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. PITRA, Z. Podnikový management. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. kapitola 2: str. 39 - 83.
2. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 4: str. 39 - 63.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Charakterizujte management jako proces.
2. Popište proces plánování a SWOT analýzu.
3. Vyjmenujte základní prvky organizační struktury a její jednotlivé typy.
4. Definujte strategii a jednotlivé typy.

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 4. viz ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi nezi-skových organizací (4. aktual. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 4: str. 39 – 63.



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost základních manažerských funkcí.
2. Schopnost aplikovat manažerské funkce do konkrétních podmínek praxe.

Téma č. 6:

Strategický management, plánování, nástroje a techniky plánování



ÚVOD A CÍL TĚMATU

V kapitole jsou prezentovány základy strategického managementu a včetně popisu procesu strategického managementu. Dále jsou prezentovány základy plánování, tzn. co je plánování, proč manažeři plánují, jak plánují a jaké jsou současné problémy v plánování. Jsou uvedeny základní plánovací nástroje a techniky, které mohou manažeři i v nepodnikatelském prostředí používat.

Způsob výuky: *téma je přednášeno částečně v rámci výuky a doplněno samostudiem*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- plán, cíl, strategie
- prognózování
- rozpočet
- harmonogram
- lineární programování
- plánování pomocí scénářů

Klíčová slova:

Plánování, cíle, strategie, benchmarking, plánování pomocí scénářů, Ganttův diagram



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Plánování** – zahrnuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace
- **Cíle** - Požadované výsledky jednotlivců, skupin a celé organizace.
- **Plány** - Dokumenty, které popisují jak budou dosaženy cíle, jaké zdroje a další aktivity jsou pro to nutné.
- **Strategie** znamená dlouhodobý rozvojový program a způsob činnosti organizace.
- **Proces strategického managementu** - Osmikrokový proces, který obsahuje strategické plánování, realizaci a hodnocení.
- **Techniky prognózování.** Techniky prognózování lze rozdělit do dvou kategorií: kvantitativní a kvalitativní
- **Existují čtyři důležité techniky** pro alokování zdrojů: sestavování rozpočtu, tvorba harmonogramu, analýza bodu zvratu a lineární programování. Sestavování rozpočtu je vytvoření číselných plánů pro alokování zdrojů na konkrétní činnosti. Tvorba harmonogramu je detailní stanovení toho, co má být uděláno, v jaké posloupnosti, kdo co bude dělat a kdy mají být činnosti ukončeny. Analýza zvratu je technika alokace zdrojů pro určení bodu, kdy celkové výnosy jsou tak vysoké, že pokrývají celkové náklady. Lineární programování je matematická technika, která řeší pro-

blémy alokace zdrojů.

- **Ganttův diagram** a **diagram zdrojů** jsou nástroje tvorby harmonogramu. Ganttův diagram monitoruje plánované a skutečné aktivity v čase. Diagram zdrojů popisuje využití kapacit, ať již pracovníků v oddělení nebo jiných konkrétních zdrojů.
- **Scénář** je důsledný pohled na to, co se pravděpodobně stane v budoucnosti. Cílem plánování scénářů je vytvoření alternativ s odlišnými výstupy. I když plánování scénářů nemůže předvídat budoucnost, může snížit nejistoty tím, že umožňuje řešit potencionálně možné situace v rámci různých specifickým podmínek.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Jaké jsou hlavní argumenty proti formalizovanému plánování?
2. Popište tři možné konkurenční strategie.
3. Pro jaké případy plánování se hodí lineární programování?
4. Jak může být plánování pomocí scénářů užitečné pro současné prostředí organizací?

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1. Str. 171-240.



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost významu plánování, strategického managementu a základních technik plánování.
2. Schopnost aplikovat stanovené strategie a plánovací techniky v konkrétní nepodnikatelské organizaci.

Téma č. 7:

Organizační struktura, řízení změn a inovací, operativní management



ÚVOD A CÍL TÉMATU

V kapitole je charakterizována organizační struktura, její význam, prvky a druhy organizační struktury. Také se zabývá řízením změn, inovacemi, technikám pro provedení zaměstnanců změnami a snížení stresu zaměstnanců. Dále je zaměřena na vysvětlení důležitosti operativního managementu pro organizace. Operativní management obsahuje taková témata jako: účinnost, produktivita, management hodnotového řetězce, e-výroba a kvalita.

Způsob výuky: *téma je přednášeno částečně v rámci výuky a doplněno samostudiem*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- decentralizace
- Projektování organizace
- Řízení změn
- Učící se organizace
- Operativní management

Klíčová slova:

Organizační struktura, rozsah řízení, změna, inovace, řízení produktivity



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Organizační struktura** je formalizovaný systém, v němž jsou rozděleny, seskupeny a koordinovány úkoly. Když manažeři tvoří nebo mění organizační strukturu, znamená to, že provádějí projektování organizace.
- Struktura a projektování organizace jsou pro organizaci důležité, protože vymezují, co se má dělat, rozdělují činnosti, aby se zabránilo duplikacím a konfliktům, plynutí prací lidí a jinými zdroji. Definují logický sled pracovních činností, komunikační kanály, koordinační mechanismy, zaměření na dosažení cílů a posilují plánování a kontrolu.
- **Specializace práce** je dána mírou rozdělení úkolů v organizaci samostatné činnosti organizace. Rozdělení do oddělení je způsob seskupení samostatných činností s cílem naplnění cílů organizace. Řetězec příkazů je uplatňování linie autority jdoucí od shora dolů a vymezující, kdo je komu podřízený. Rozsah řízení je dán tím, kolik může podřízených manažer efektivně řídit a kontrolovat. Centralizace je dána

stupněm koncentrace rozhodování z jednoho místa v organizaci. Decentralizace existuje tehdy, když zaměstnanci na nižších úrovních vstupují do rozhodování. Formalizace je dána stupněm standardizace jednotlivých prací v organizaci a tím, jak dalece je chování zaměstnanců určeno předpisy a postupy.

- **Změna** se často setkává s odporem, protože vyvolává pocit nejistoty, nejednoznačnosti a obavy z osobních ztrát a pocitu, že změna není nutná.
- Pro snížení **odporu ke změně** lze využít šesti postupů: vzdělávání a komunikování, spolurozhodování, pomoc a podpora, vyjednávání, manipulování a kooptování a donucování.
- Pro **snížení stresu zaměstnanců** lze použít několik technik: takový výběr zaměstnanců, kdy jejich schopnosti jsou v souladu s nároky, stanovení jasných a srozumitelných cílů výkonu, přeorganizování práce s cílem zvýšení její zajímavosti a odstranění přetížení, poradenství pro zaměstnance, realizace programů řízení času a sponzorování „wellness“ programů.
- Podstatou **operativního managementu** je transformační proces. Vstupy (lidé, materiál apod.) jsou spojeny a transformovány činnostmi a procesy v organizaci do hotových výrobků nebo do služeb.
- **Operativní management** je důležitý pro všechny typy organizací a jsou pro to tři důvody. Za prvé, transformační proces probíhá jak ve výrobních organizacích, tak i v organizacích služeb. Za druhé je operativní management důležitý pro účinnost a efektivnost při řízení produktivity. A také má strategickou úlohu v konkurenceschopnosti organizace.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Popište faktory, které ovlivňují tendenci k centralizaci a ty, které působí směrem k decentralizaci.
2. Jak může technologie ovlivnit organizační strukturu?
3. Jaké typy změn mohou manažeři dělat?
4. Jaké signály mohou upozorňovat manažery na to, že úroveň stresu zaměstnanců je vysoká?
5. Co je operativní management a jak je používán ve výrobních organizacích a ve službách?
6. Vysvětlete, jakou strategickou úlohu má operativní management?

Prostor pro odpovědi:



Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 241-255, 313-337, 474-490.

SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost základních poznatků vztahujících se k designu organizační struktury.
2. Znalost technik jak provést zaměstnance změnou.
3. Schopnost vysvětlit význam operativního managementu ve službách nepodnikatelských organizací.

Téma č. 8:

Řízení kvality organizace



ÚVOD A CÍL TÉMATU

V kapitole jsou charakterizovány: význam řízení kvality organizace, typy kontrol, popsán kontrolní proces a 6. Popsány vlastnosti efektivního kontrolního systému. Dále je vymezena výkonnost, popsáno její měření, popsán systém balanced scorecard a využití benchmarkingu pro kontrolu.

Způsob výuky: *téma je přednášeno částečně v rámci výuky a doplněno samostudiem*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Manažerský informační systém
- Kontrolní systém
- Míra odchýlení
- Balanced scorecard
- Benchmarking

Klíčová slova:



SHRnutí A TEMA TA KE STUDIU

- **Kontrola** je procesem monitorování aktivit s cílem zajistit, že budou provedeny tak, jak bylo plánováno a že budou provedena opravná opatření v případě závažných odchylek.
- Existují tři **přístupy ke kontrole**: kontrola trhem, byrokratická kontrola a klanová kontrola. Kontrola trhem je založena na tržním mechanismu, jako je cenová konkurence a relativní tržní podíl, které jsou potom transformovány do standardů pro měření. Byrokratická kontrola je postavena na autoritě a na administrativních pravidlech, regulacích, postupech a politikách. V systému klanové kontroly je chování zaměstnanců dáno sdílenými hodnotami, normami, tradicemi, rituály, přesvědčeními a dalšími aspekty kultury organizace.
- **Kontrola** je důležitá, protože monitoruje, zda byly cíle dosaženy podle plánu a zda nebyla delegovaná autorita zneužita.
- V **kontrolním procesu** musí mít manažeři nejdříve standardy pro výkonnost, které jsou odvozeny od cílů formulovaných během plánovacího procesu. Potom musí manažeři měřit skutečnou výkonnost a porovnávat ji se standardy. Pokud se objevují odchylky, musí buď manažeři upravit výkonnost nebo standardy nebo v některých případech nemusí dělat nic
- **Výkonnost organizace** jsou akumulovaný konečný výsledek všech pracovních procesů a aktivit.
- **Měření výkonnosti organizace** je důležité, protože umožňuje lepší řízení aktiv, vede ke zvýšené schopnosti poskytovat hodnotu zákazníkům a k lepšímu měření znalostí, které má organizace k dispozici. Měření výkonnosti organizace má také vliv na její reputaci.
- Nejčastěji používaná **měřítka pro výkonnost organizace** jsou: produktivita, efektivnost a umístění v pořadí v daném oboru. Produktivita organizace je celkový výstup (výrobky a služby) dělený vstupy, nezbytnými k produkovaní výstupu. Efektivnost měří, zda a jak byly splněny cíle. Umístění v pořadí oboru je zpravidla v podobě seznamu, který zveřejňují manažerské časopisy nebo jiné publikace a který je tvořen na základě různých kritérií a ukazatelů.
-



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Jaká je úloha kontroly v managementu?
2. Popište jak je spojeno plánování s kontrolou?
3. Uveďte, proč je důležité měření výkonnosti organizace?.
4. Co mohou dělat manažeři, aby pomohli organizaci dosáhnout vysoké úrov-

ně výkonnosti?

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1..



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

1. Znalost základních charakteristik kontrolního systému v organizaci.
2. Schopnost vysvětlit proces a význam kontroingu výkonnosti organizace.

Téma č. 9:

Manažer v organizaci



ÚVOD A CÍL TÉMATU

V kapitole je charakterizována úloha manažera v organizaci a charakteristika manažerské práce. Dále jsou zmíněny manažerské předpoklady, jež mohou být vrozené a získané včetně dovedností technických, lidských, koncepčních a projekčních. V závěru kapitoly je popsána diferenciacce manažerů do jednotlivých úrovní řízení a konkrétní manažerské role a styly řízení.

Způsob výuky: *téma je přednášeno částečně v rámci výuky a doplněno samostudiem*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- manažer
- manažerské funkce
- technokratické a humanistické pojetí manažerské práce
- manažerské dovednosti
- top management
- middle management
- first-line management
- styl řízení
- time management

Klíčová slova:

Manažer, manažerské funkce, manažerské kompetence, time management.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Manažer** je vedoucí pracovník odpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Má vymezeny **kompetence**, tj. úkoly, pravomoc a odpovědnost.
- **Technokratické pojetí manažerské práce** předpokládá široké vzdělání manažera, které mu zajišťuje mocenskou převahu a postavení nařizovatele a kontrolora podřízených.
- **Humanistické pojetí** zdůrazňuje podporu rozvoje všech pracovníků a postavení kouče.
- **Předpoklady k manažerské práci:** vrozené (potřeba řídit, touha po moci, schopnost vcítit se), získané (výcvikem, výchovou, vzděláváním – znalost metod řízení, ekonomické, sociálně psychologické znalosti, umění komunikovat, dobrá tělesná a duševní kondice).
- **Dovednosti manažera:** technické (schopnost používat postupy, techniky a znalosti specializovaných útvarů, např. metody účetnictví, organizace práce), lidské dovednosti (schopnost pracovat s lidmi, vést týmy, motivovat), koncepční dovednosti (schopnost koordinovat činnosti organizace – vidět souvislosti, odhadovat budoucí vývoj), projekční dovednosti (schopnost vidět problém a navrhnout efektivní řešení).
- **Diferenciace manažerů** do jednotlivých úrovní řízení: vrcholoví manažeři (nejvyšší, top management), manažeři druhé linie (střední, middle management), manažeři první linie (nejnižší, first-line, lower management).
- **Styl řízení** představuje způsob chování manažera k podřízeným:
- **autokratický styl** (veškeré rozhodování je v rukou vedoucího),
- **demokratický styl** (partnerský – vedoucí deleguje část své pravomoci a umožňuje spoluúčast podřízených na rozhodování),
- **liberální styl** (styl volného průběhu – minimální zasahování vedoucího do činnosti podřízených).
- **Time management** znamená hospodaření s časem manažera.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

2. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 6: str. 74 - 83.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

5. Definujte manažerské předpoklady a dovednosti.
6. Popište a graficky znázorněte řídicí strukturu.
7. Charakterizujte postavení manažera v organizaci a jednotlivé styly řízení.

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky 1. – 3. viz ŠIMKOVÁ, Eva. Základy ekonomie (2. přepracované vydání). Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. kapitola 6: str. 74 – 83.



SEZNAM POŽADAVKŮ NA ZÁVĚREČNOU ZKOUŠKU (TEST)

3. Znalost základních manažerských předpokladů a dovedností.
4. Schopnost vysvětlit náročnost a konfliktnost manažerské práce.

Téma č. 10:

Společenská odpovědnost a etika v řízení



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Kapitola charakterizuje podnikatelskou etiku, na kterou lze nahlížet z hlediska akademického i praktického. Popisuje etické kodexy, jež se mohou vytvářet na různých úrovních. V závěru kapitoly je definována podniková kultura, její projevy a význam

kultury pro jedince i organizaci.

Způsob výuky: *téma je v plném rozsahu ponecháno k samostudiu na základě doporučených zdrojů*



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- etika
- podnikatelská etika
- etický kodex
- podniková kultura
- kultura firmy
- organizační kultura
- manažerská kultura
- organizační klima

Klíčová slova:

Etika, etický kodex, podniková kultura.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

- **Podnikatelská etika** znamená uplatňování etických principů ve všech podnikatelských činnostech, zahrnuje individuální i společenské normy a hodnoty.
- **Etický kodex** stanoví základní principy etického chování v organizaci.
- **Podniková kultura** je vnitřní hodnotou organizace, je souhrnem postojů a hodnot, který se vytvořil tradicí a je specifický pro konkrétní organizaci.
- **Projevy kultury** jsou symboly (viditelné a vědomě ovlivnitelné), pravidla jednání (částečně vědomé a částečně ovlivnitelné), základní životní představy (nevědomé, neviditelné, spontánní).



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. PITRA, Z. Podnikový management. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. kapitola 8: str. 273 - 291.
2. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 4. aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. kapitola 8: str. 92 - 96.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

- b) Uved'te hlavní specifika managementu Vaší organizace.
6. a) Strategický management, plánování, nástroje a techniky plánování
b) Popište konkrétní strategický plán Vámi vybrané organizace.
7. a) Organizační struktura, řízení změn a inovací, operativní management
b) Popište konkrétní změnu Vámi vybrané organizace.
8. a) Řízení kvality organizace (jakost, standardy kvality, kontroling výkonnosti organizace)
b) Popište průběh řízení kvality Vámi vybrané organizace.
9. a) Manažer v organizaci (profil a osobnost manažera, jeho kompetentnost a příprava, styl manažerské práce, time management).
b) Popište styl řízení uplatňovaný ve zvolené nepodnikatelské organizaci.
10. a) Společenská odpovědnost a etika v řízení (podnikatelská etika, etické kóde-xy, podniková kultura).
b) Charakterizujte podnikatelskou etiku v ČR (se zaměřením na sociální služ-
by).