

"Nejlepší manažer je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí". Theodore Roosevelt

Management shrnutí učiva

Historický vývoj

Systematické studium řízení lidí na konci 19. století.

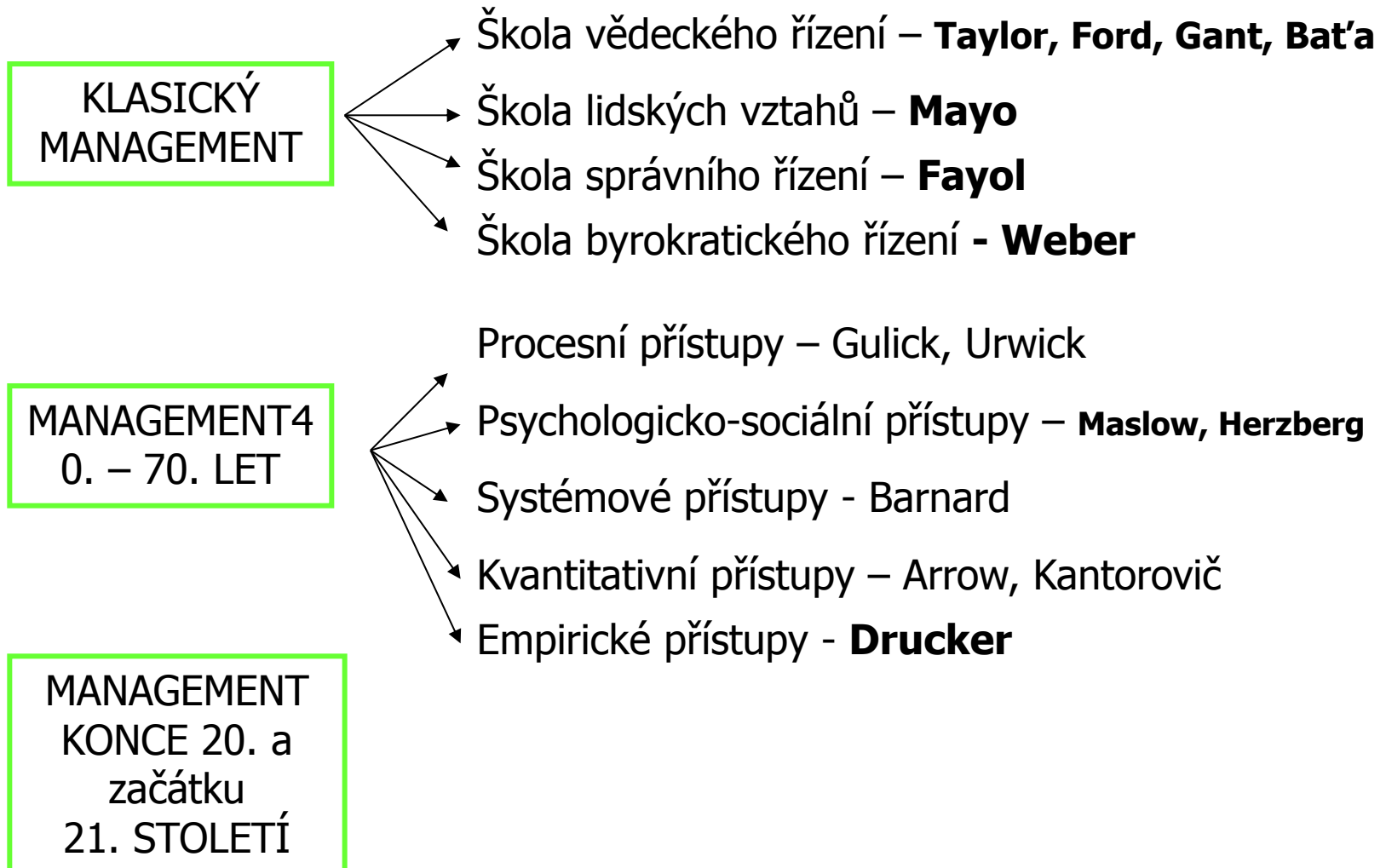
Vývoj názorů rozčleňujeme do řady myšlenkových etap :

- ▶ **klasický management, zahrnující období konce 19. století do třicátých let 20. století;**
- ▶ **management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;**
- ▶ **management konce 20. století;**
- ▶ **management na počátku 21. století.**



Rozdělení
podle času

Historický vývoj managementu - shrnutí



Management ?

☐ Tři základní úkoly

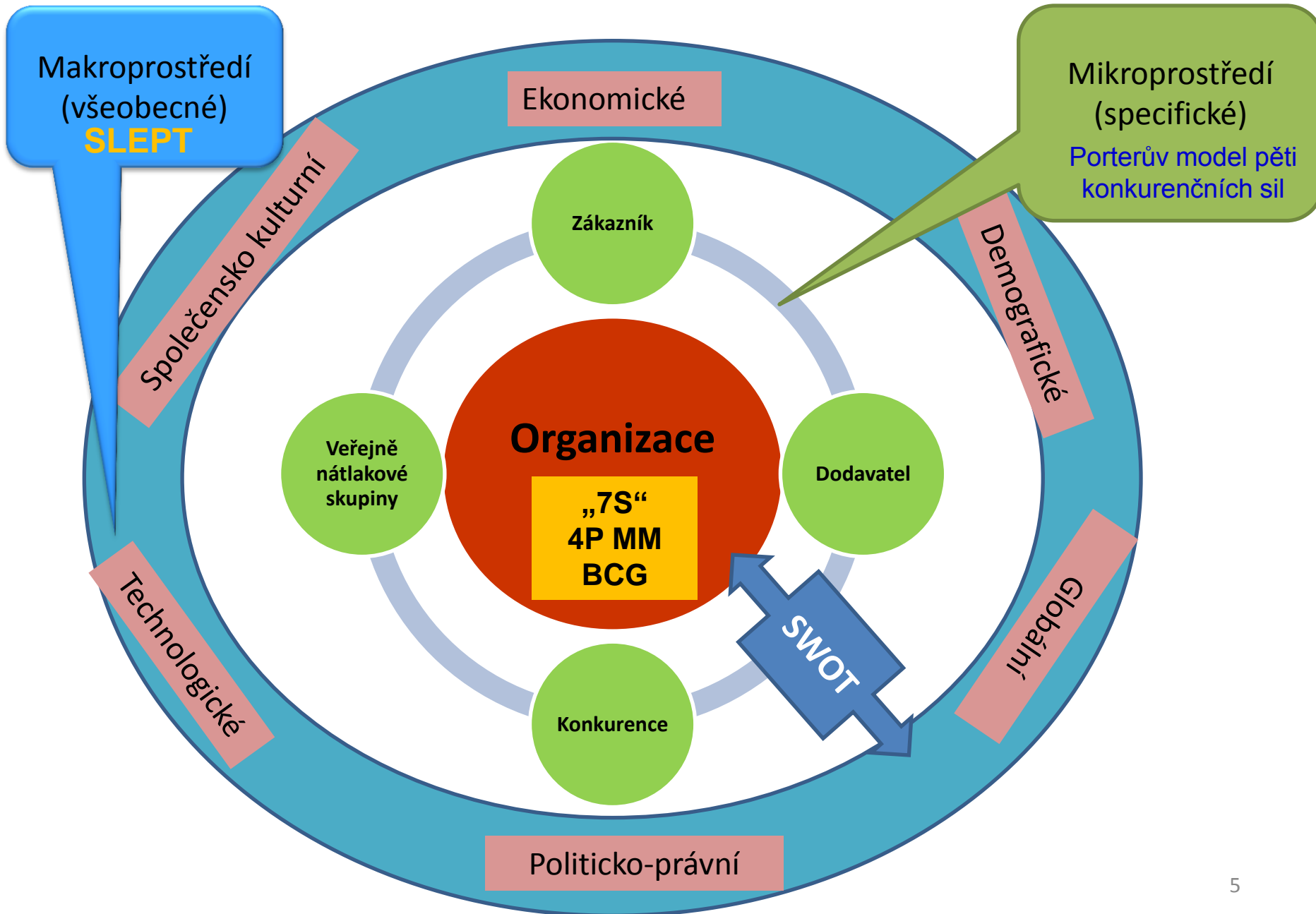
1. Stanovení konkrétního účelu a **poslání** dané instituce, ať jde o podnikovou organizaci, univerzitu nebo nemocnici.
2. Zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků – **výsledky pracovníků**.
3. Řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejich **sociálních povinnosti**.

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace

Manažer

- ☐ samostatná profese - **aktivně realizuje řídicí činnosti – kompetence;**
- ☐ **manažer** - ve všem co dělá, na sebe bere odpovědnost za konečný výsledek;
- ☐ **výkonný pracovník** odpovídá jen za vlastní práci;

Vnitřní a vnější prostředí organizace

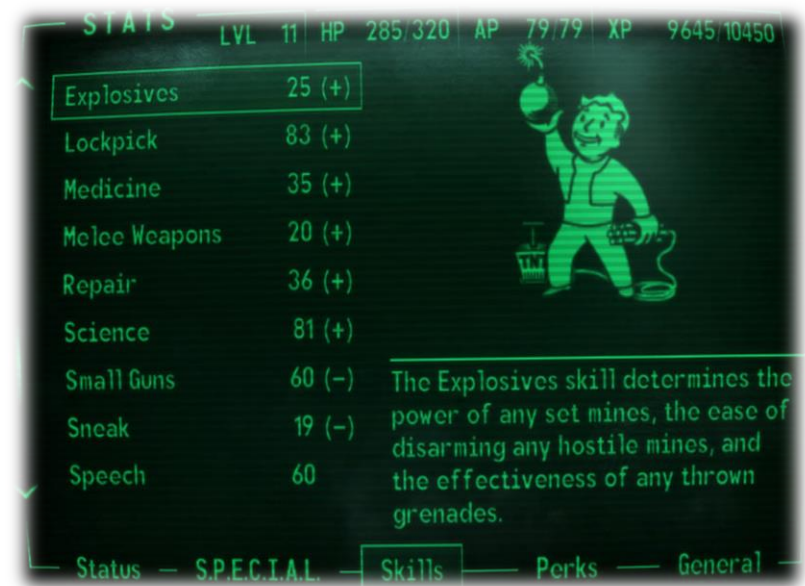


Manažerské kompetence

Manažerské kompetence

□ Způsobilost manažera úspěšně vykonávat příslušnou pracovní činnost

1. Odborné znalosti
2. Praktické dovednosti
3. Sociální zralost





Dosažení cílů organizace a tím vlastně plnění poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění manažerských funkcí

Paralelní manažerské funkce

- ***Analyzování řešených problémů***
 - Cílem je pochopit podstatu problému.
- ***Rozhodování***
 - Proces, při kterém manažer volí nejvýhodnější variantu řešení, na základě určených kritérií.
Posuzuje a hodnotí pozitivní a negativní dopady jednotlivých variant. Podstata spočívá v porovnání variant a volby neoptimálnější varianty.
- ***Realizace – Implementace (včetně koordinace)***

Sekvenční manažerské funkce

Plánování

- Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení **cílů**. Výsledkem této funkce je **plán**.
- **Podstatou každého plánování je:**
 - ✓ *volba cíle (strategie) SMART*
 - ✓ *stanovení prostředků k dosažení cíle*
 - ✓ *určení nejvýhodnější cesty k dosažení cíle (taktika)*
- **Typy plánu:**
 - Z hlediska časového horizontu*
 - Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu*

Externí analýza

- Analýza faktorů, které se nacházejí vně organizace, která je tedy **nemůže ovlivňovat a řídit.**

VÝSTUP: **Příležitosti a hrozby**

1. **Mikroprostředí** – blízké okolí organizace.

- Dodavatelé

- Odběratelé, zákazníci

- Konkurence

- Porterův model pěti konkurenčních sil

2. **Makroprostředí** – obecné okolí organizace.

- faktory politické, ekonomické, sociální, demografické, globalizace atd.

- SLEPT

Externí analýza - nástroje

Porterův model pěti konkurenčních sil

- Konkurence mezi stávajícími podniky
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Vyjednávací síla dodavatele
- Vyjednávací síla odběratele

Interní analýza organizace

- Analýza faktorů, které se nacházejí uvnitř organizace, **kteřá je může ovlivňovat a řídit.**

VÝSTUP: **Silné a slabé stránky**

Zaměření na:

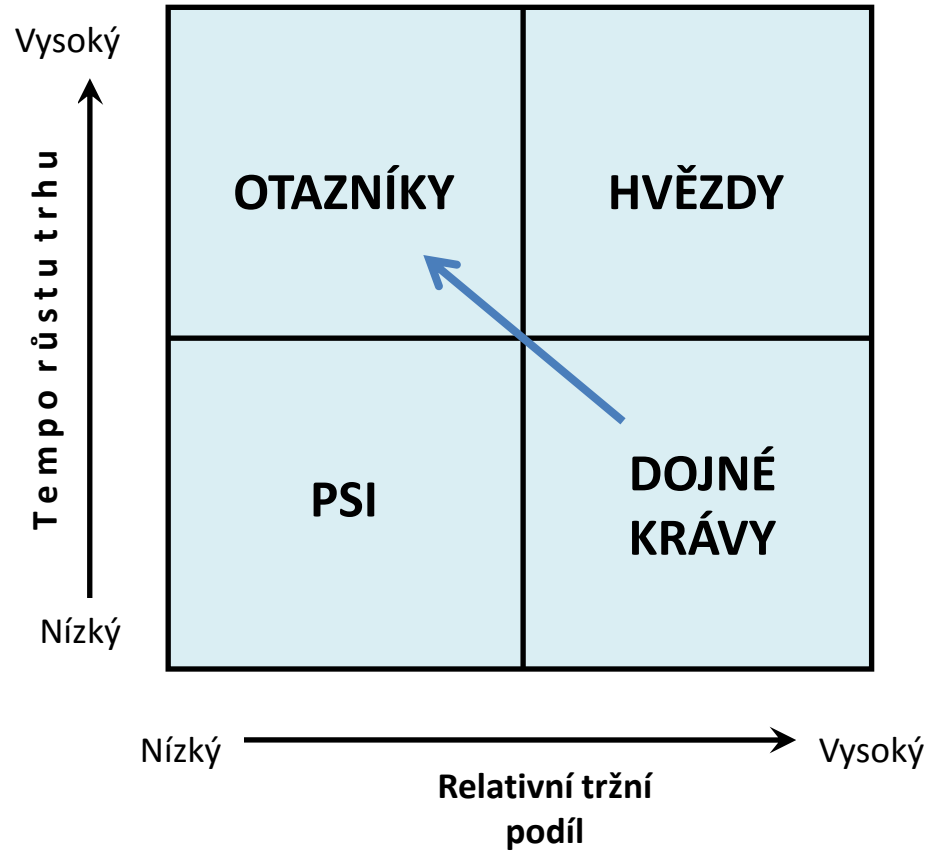
1. Produkty či služby (výstupy)
2. Zdroje pro podnikání – finanční, lidské, hmotné a nehmotné

Nástroje interní analýzy:

- Modely „7S“
- 4P marketingového mixu
- BCG matice
- ...řada dalších metod.

Interní analýza – nástroje

BCG matice



SWOT analýza - strategie

SWOT analýza		INTERNÍ ANALÝZA	
		Početné silné stránky	Početné slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	Převládající příležitosti	<u>Strategie MAX-MAX (S - O)</u> Využívání silných stránek podniku a příležitostí z okolí	<u>Strategie MIN-MAX (W-O)</u> Překonání slabých stránek využíváním příležitostí.
	Převládající hrozby	<u>Strategie MAX-MIN (S - T)</u> Silné stránky jsou využívány pro eliminaci hrozeb	<u>Strategie MIN-MIN (W - T)</u> Snaha řešit špatný stav, např. i likvidace organizace.

Struktura organizačního plánu

1. Vyjasnění účelu plánu
2. Stručné seznámení s organizací
3. Vymezení vlastní činnosti organizace – exekutivní souhrn
4. **Analýza vnitřních faktorů organizace**
5. **Analýza vnějších faktorů**
6. **→ SWOT analýza**
7. **Stanovení cílů**
8. **Stanovení strategie**
9. **Rozpracování strategie do takticko-operativních plánů**
10. Finanční plán
11. Schválení plánu
12. Realizace plánu a následná kontrola

Organizování

- Spočívá v budování prováděcí **organizační struktury**, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.
- Výsledkem organizování je **organizace**.

Organizace má zajistit:

- Bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky
- Byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností
- Existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

Základními prvky organizování jsou:

- specializace
- koordinace
- vytváření útvarů
- rozpětí řízení
- dělba kompetencí
- formalizace

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

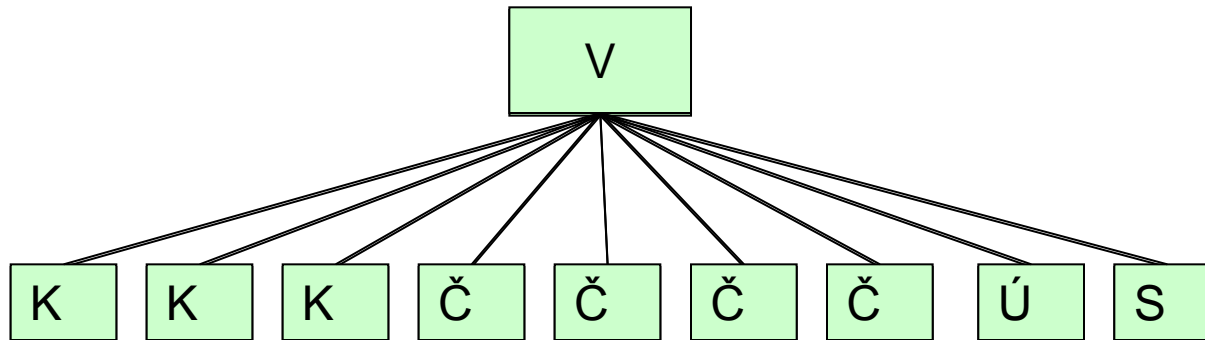
○ Základní charakteristiky klasifikace OS

- ✓ **uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi OJ org. struktury;
- ✓ **sdružování činností**, které tvoří hlavní obsahovou náplň práce OJ.

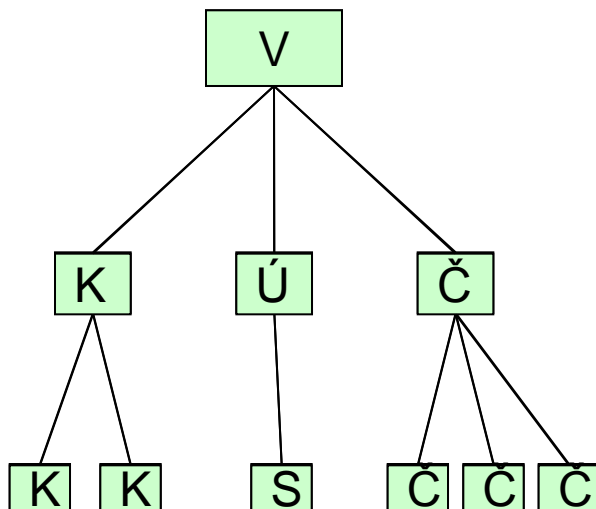
○ Doplnkové charakteristiky

- ✓ **míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci**
- ✓ **delegování**
- ✓ **členitost**
- ✓ **časové trvání**

Plochá organizační struktura



Strmá organizační struktura



Maximální rozpětí řízení závisí na řadě faktorů:

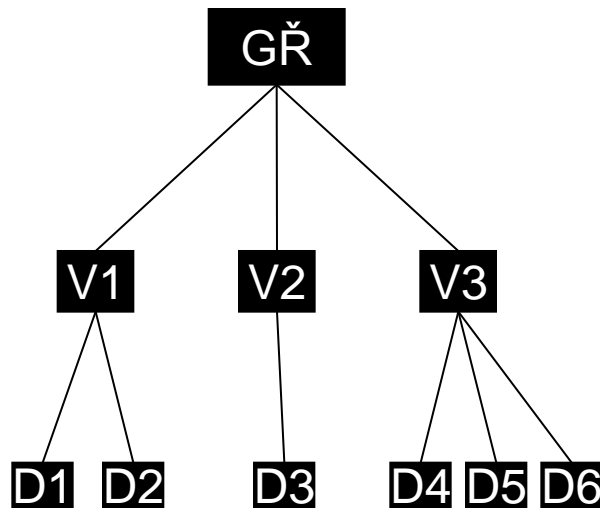
- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Čas vynakládaný vedoucím na jiné činnosti než řízení podřízených
- Výkonnost, kvalifikace, motivace, míra samostatnosti podřízených.
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených
- Stupeň automatizace řízení.

Liniová organizační struktura

- nejstarší typ
- důsledné uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího
- liniový vedoucí vykonává funkce liniové, specializované i odborné

Výhody

- jednoduchost organizačních vztahů
- jednoznačnost pravomoci a odpovědnosti - kázeň
- krátké řetězce informačních vazeb



Nevýhody

- nutnost univerzálních znalostí řídicích pracovníků – obtížně uskutečnitelné
- zvyšuje se centralizace řízení
- snižuje se kvalita rozhodování

Používá se jen u malých organizačních soustav, s jednoduššími procesy, jejichž řízení nevyžaduje speciální znalosti, tzn. účasti specialistů.

• Liniově štábní organizační struktura

- v současnosti nejrozšířenější typ
- základem je lineární uspořádání organizace
- vznikla kombinací **liniové** a **funkcionální** struktury:

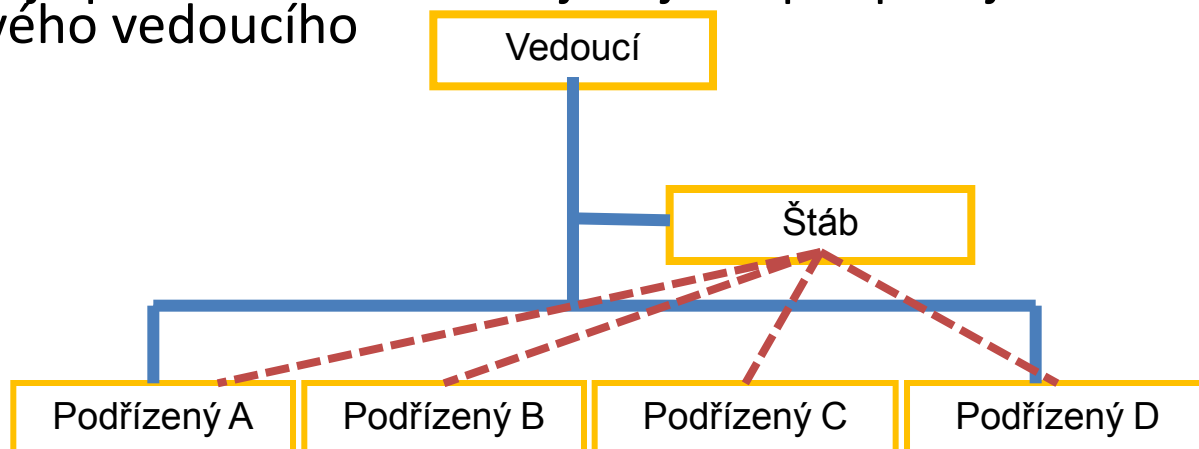
a. liniová složka

- tvoří ji liniové útvary, uspořádané dle principu jediného odpovědného vedoucího.
- liniový vedoucí řídí svěřený útvar

b. štábní složka

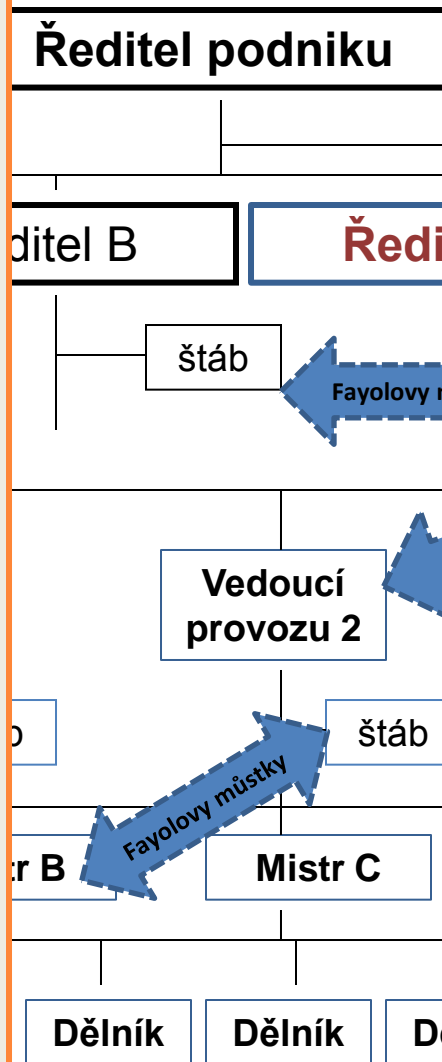
- reakce na rostoucí složitost řízení v organizaci.
- štáb je tvořen odborníky specializovanými na různé oblasti řízení.
- úkolem štábu je provádět činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího

1. Osobní štáb
2. Specializované štáby



KRITIKA

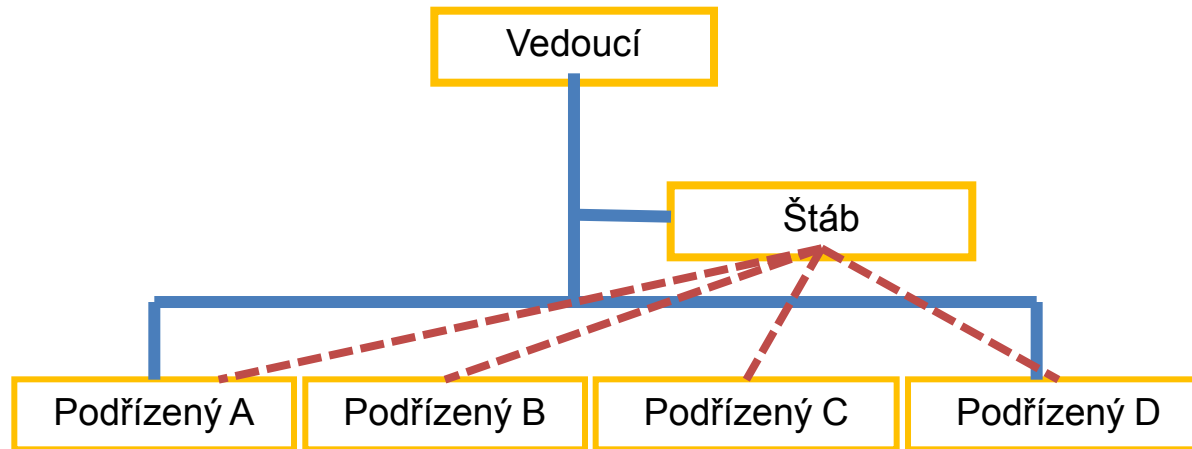
- ✓ Nepružnost a malá adaptabilita na rychlé se měnící výrobní situaci i podmínky řízení
- ✓ Špatná komunikace v systémech
- ✓ Růst složitosti řízení moderních podniků má za následek rychlý **růst množství informací**, což naráží na kapacitu LŠS
- ✓ S růstem podniků dochází k **přetížení vertikálních kanálů směrem nahoru**, ale také rozšiřující se počet specialistů
- ✓ Linioví vedoucí si **přestává** po odborné stránce se specialisty **rozumět**



Řešení :

Fayolovy můstky

- ✓ Integrované komunikační systémy
- ✓ Vytvoření databázi obsahujících soubory dat a programů pro vstup, udržování, zpracování a výstup informací
- ✓ Linioví vedoucí i štábní specialisté začínají těsněji spolupracovat.
- ✓ Diverzifikace odpovědnosti.
- ✓ Společná práce „mísení“ kompetencí, vzájemně se doplňující překřížená odpovědnost jsou stále častějším rysem současných OS.



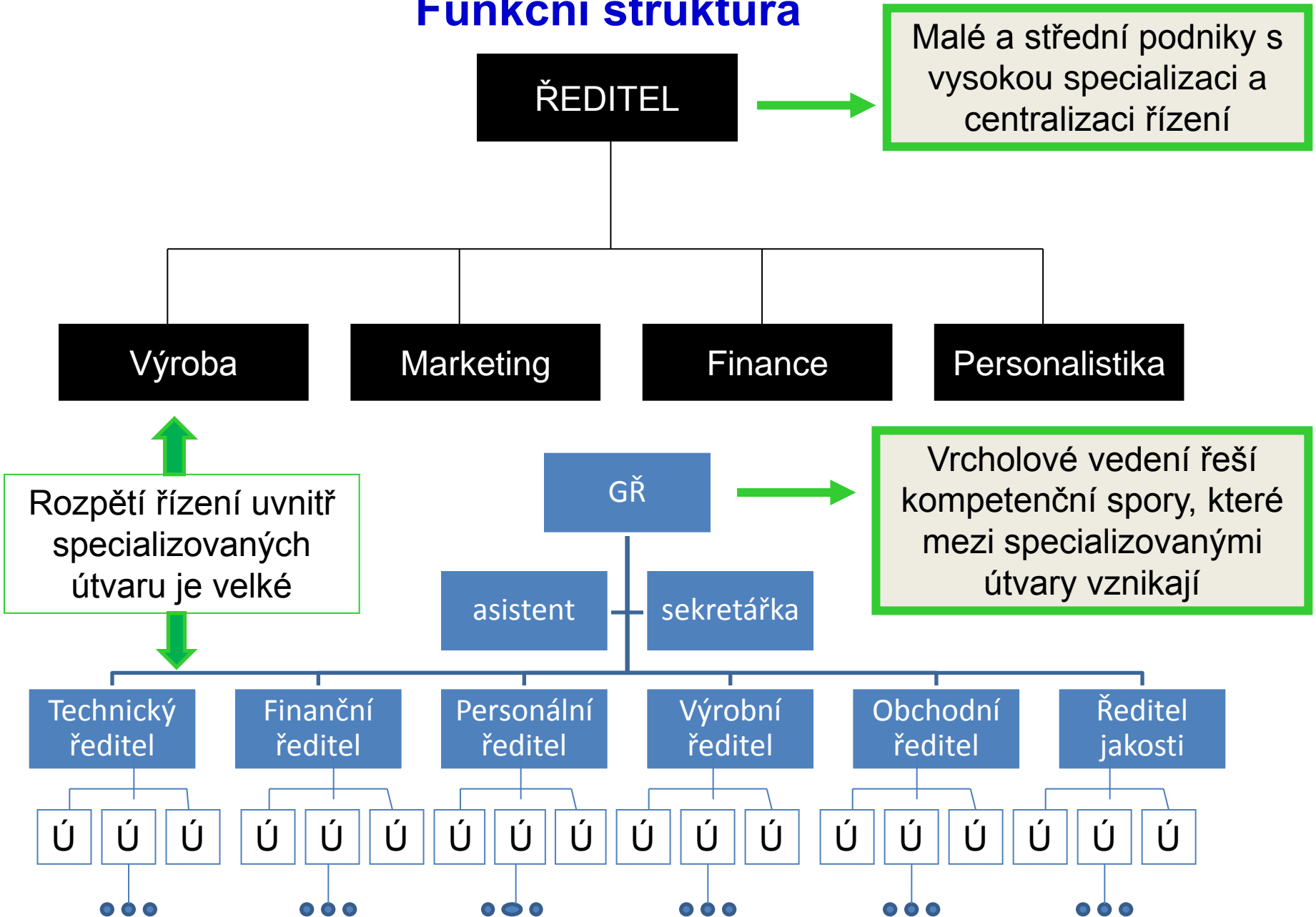
Výhody

- Uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími
- Zvyšuje se kvalita řízení
- Ulehčení práce liniovým vedoucím

Nevýhody

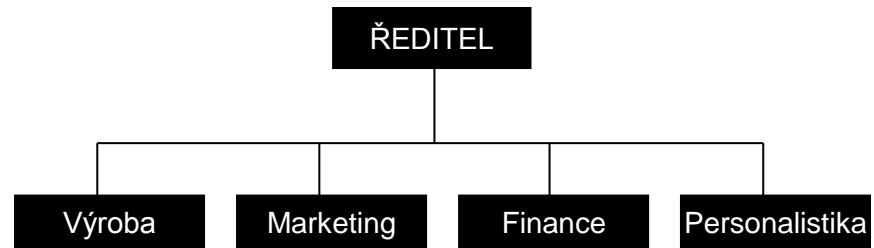
- Nárůst štábních útvarů
- Neformální obcházení liniových vedoucích

Funkční struktura



Výhody:

- Efektivní využití zdrojů
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Rychlejší postup v kariéře
- Strategická rozhodnutí na úrovni TOP MNG
- Stejná kvalifikace usnadňuje komunikaci, koordinaci, výměnu informací, kolegiální, týmovou práci



Nevýhody:

- Pomalejší průběh rozhodovacího procesu – přetížení TM
- Nutnost vysoké kooperace mezi útvary, potřeba spolupráce všech útvarů – velké nároky na řízení.
- Špatná koordinace útvarů, izolace, kompromisy
- Malá inovační aktivita
- Vychovává specializované manažery, neučí je koordinaci jednotlivých funkcí

Divizní struktury

Výrobové divizní organizační struktury

- Do jedné divize spadají všechny útvary, které se vztahují k určitému produktu nebo skupině produktů, vedoucímu divize jsou podřízeny různé funkční činnosti v divizi (prodej potravin, kosmetiky, domácích potřeb).

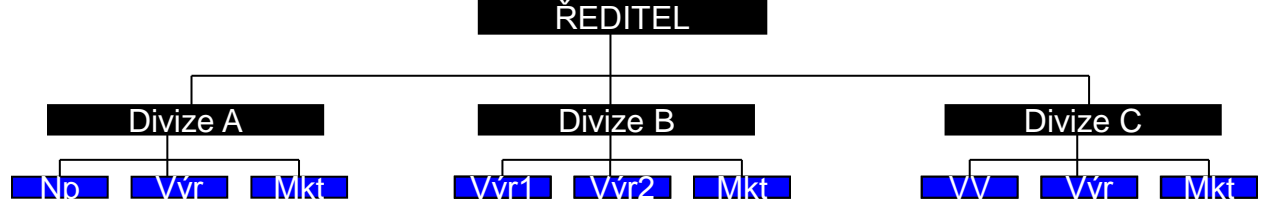
Územní (geografické) divizní struktury

- Vytvořeny dle umístění zdrojů a zákazníků.
- Manažer územní divize má na starost určitý region.

Divizní organizační struktura dle zákazníků

- Jednotlivé divize se věnují různým typům zákazníků.

Divizní struktury



Přednosti

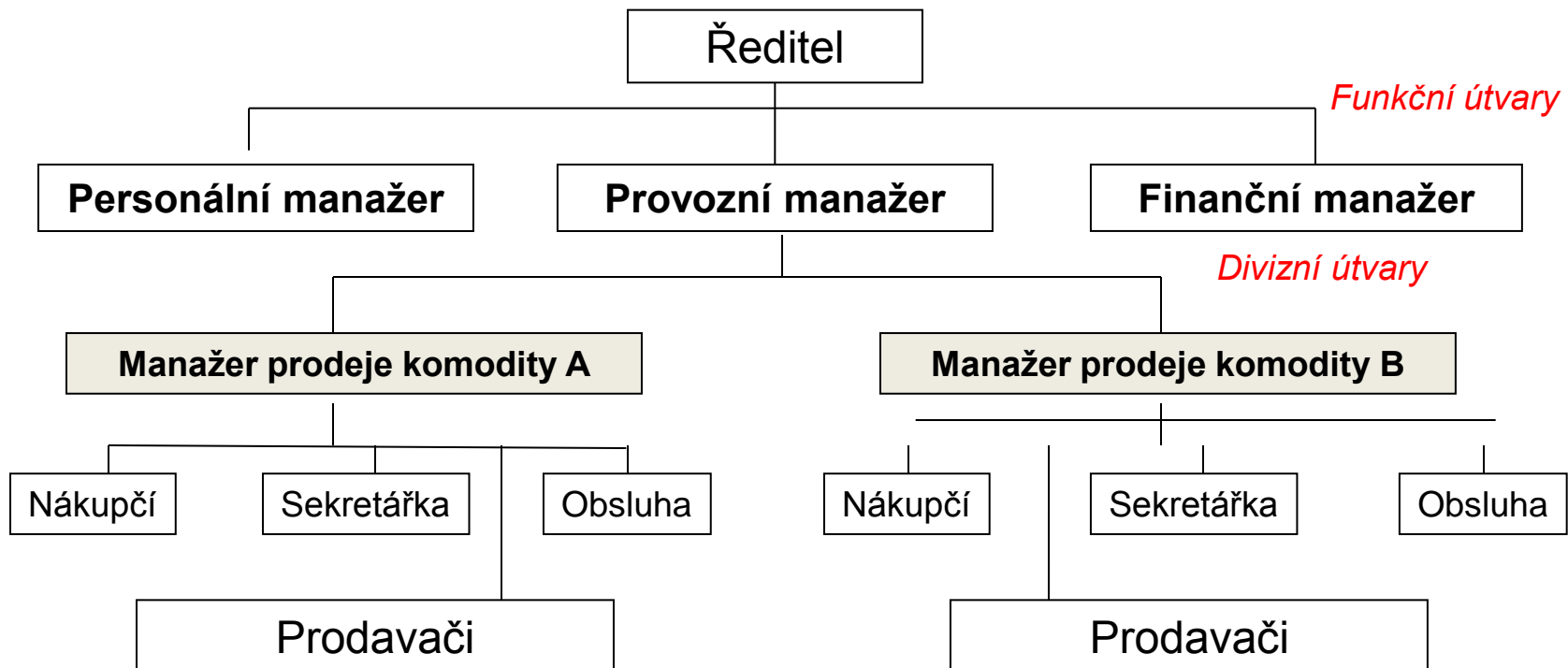
- Snížení zatížení nejvyššího vedení – zisky, ztráty.
- Divizionalizace napomáhá upevnit průkaznost výsledků – výroba, prodej.
- Snížení kooperačních vztahů a tím i nákladů, zpružnění řízení.
- Flexibilita vůči požadavkům zákazníka.
- Motivační podněty vedoucích se zvyšují.
- Výsledky divizí jsou průhlednější.
- Omezení konfliktů mezi šéfy divizí a vrcholovým vedením, motivace.

Nevýhody

- Zvětšení počtu administrativních míst.
- Problém s obsazováním místa vedoucího divize – **celopodnikové myšlení**.
- Upřednostňování krátkodobých výsledků na úkor dlouhodobých cílů společnosti - ztíženo strategické plánování podniku - **egoismus**.
- Riziko ztráty kontroly vedení nad divizemi.

Hybridní struktury

- Vznikají kombinací **funkční** a **divizní** struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur .
- **Hybridní struktura** je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení OJ.



Hybridní struktury

○ **Výhody**

- Koordinace mezi divizemi a uvnitř divizi
- Centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí
- Integrace cílů s úkoly - centralizované funkce přispívají k plnění společných cílů
- Adaptabilita a efektivnost - divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí

○ **Nevýhody**

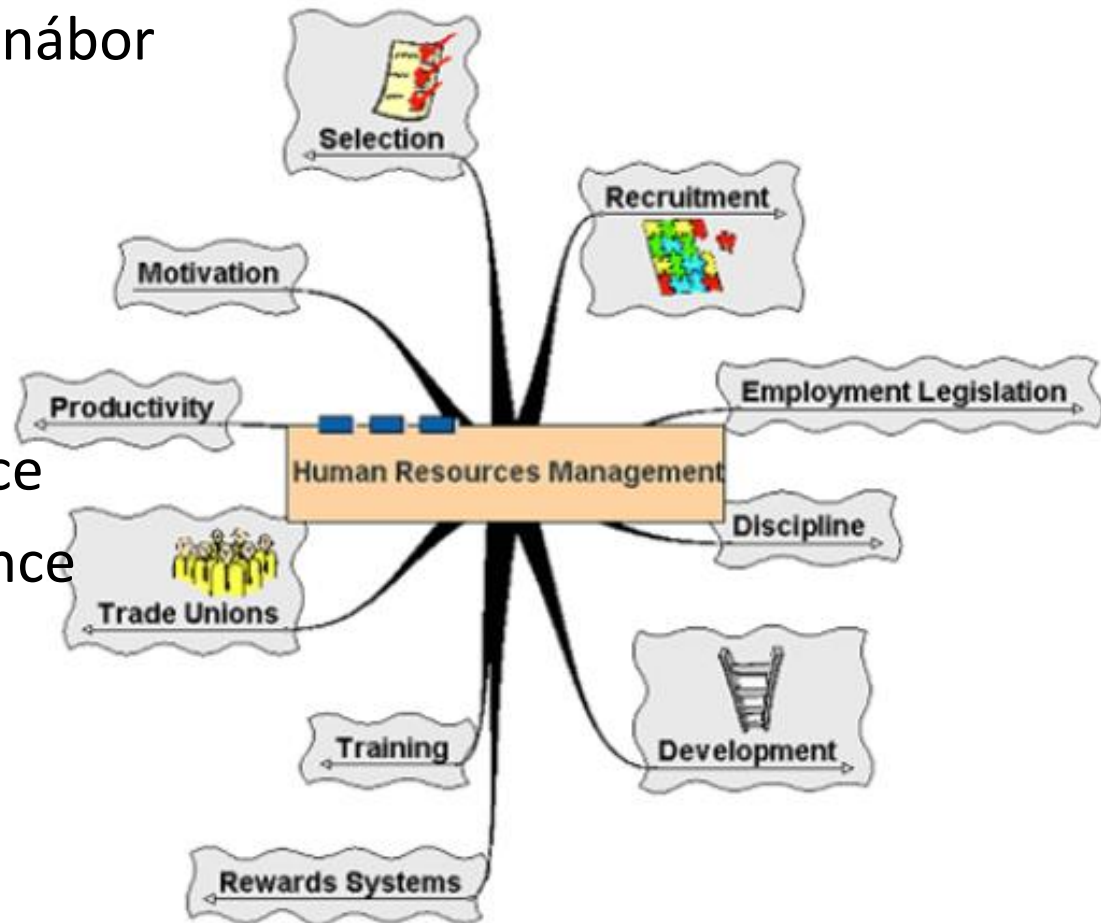
- Pomalejší reakce na výjimečné situace - nutný souhlas vrcholového vedení, zpomaluje rozhodovací proces - divize jsou schopny rozhodovat s větší znalostí konkrétní situace
- Konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi - funkční útvary zasahují do divizí

Výběr a rozmístění spolupracovníků

- **Personalistika (HRM)** je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

Personální činnosti v organizaci

- Plánování pracovních sil
- Získávání pracovníků – nábor
- Výběr uchazečů o pracovní místo
- Rozmístění pracovníků a adaptace
- Hodnocení zaměstnance
- Propouštění zaměstnance z pracovního poměru



Vedení lidí

- Je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle.
- **Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti:**
 - Vytvářet energii
 - Usměrnovat energii
- **Styl vedení (způsoby využívání pravomoci):**
 - Autoritativní styl
 - Demokratický styl
 - Liberální styl

MC. GREGOROVA TEORIE X A Y

X





Tradiční teorie řízení

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- **Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.**

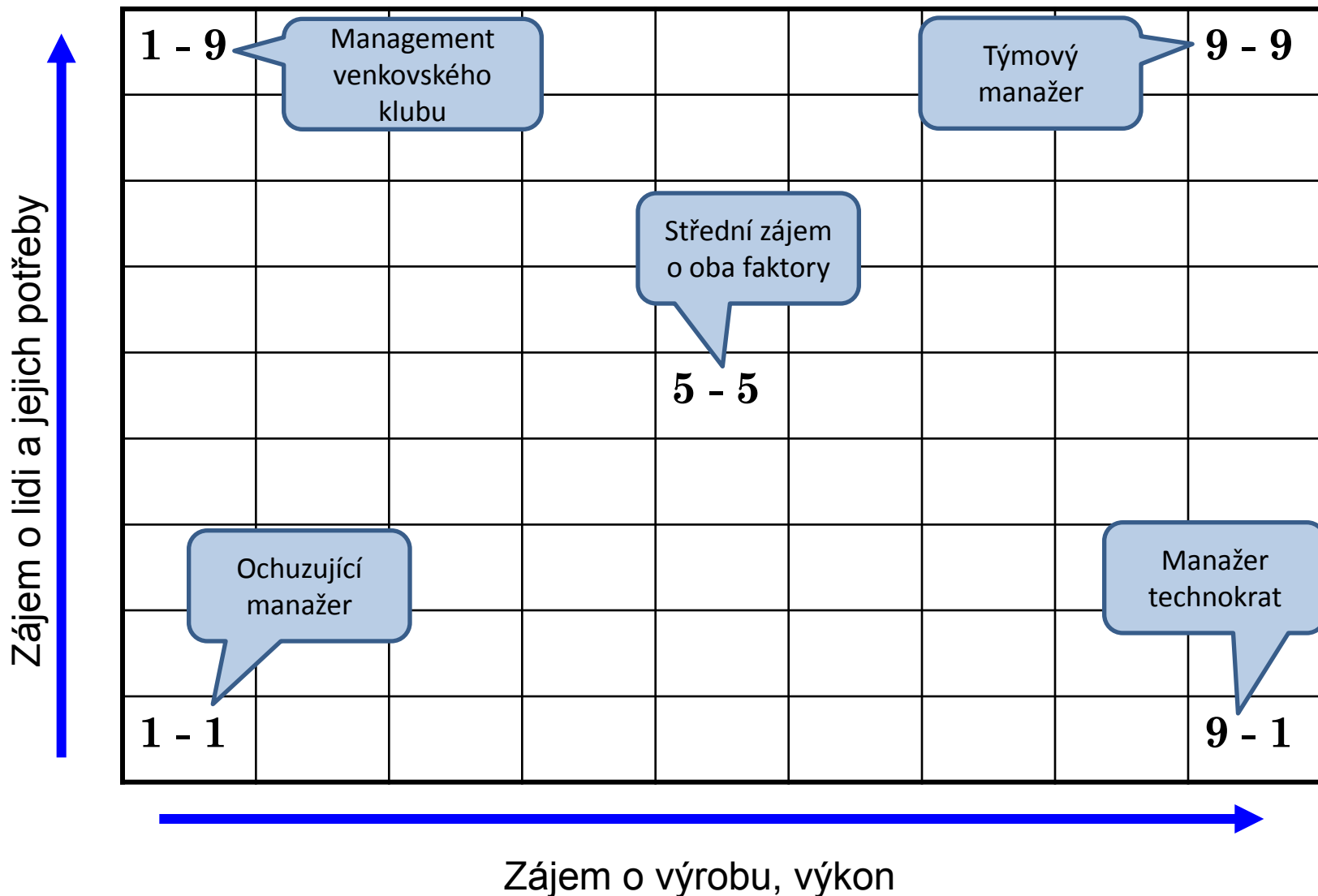
Y

Humanistická teorie řízení

- Pro člověka je **práce** stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- **Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.**

Styl	Výhody	Nevýhody
<p>Autoritativní</p> 	<p>Je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků.</p>	<p>Potlačuje individuální iniciativu a tvořivost.</p>
<p>Demokratický</p> 	<p>Osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování.</p>	<p>Demokratický průběh, zabere hodně času, než se nalezne vyhovující řešení.</p>
<p>Liberální</p> 	<p>Samostatní jedinci získají více prostoru. Skupinová volnost, včetně volby cílů.</p>	<p>Činnost skupiny bez vedoucího může ztratit cíl, problémy v rozhodování (nepopulární rozhodnutí)</p>
<p><i>Laissez-faire</i> (volný průběh – ruka)</p> 	<p>Pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim vedoucí do toho zasahoval</p>	<p>Potřeba rozhodnout na bázi vícekritériálního rozhodování</p>

Manažerská/vůdcovská mřížka (Blake a Moutona 1964)



Manažerské role

Manažer vystupuje v několika typech vztahů vůči:

- nadřízeným,
- podřízeným,
- spolupracovníkům,
- klientům či veřejnosti.

Formální

Neformální

Vedoucí

Podřízený

Spolupracovník

Řízení sociálních systémů ovlivňují následující faktory:

- Vlastnosti, osobnost vedoucího pracovníka manažera;
- Postoje, potřeby a osobnostní charakteristiky členů řízené skupiny;
- Zvláštnosti organizace (účel, struktura, povaha činnosti, atd.);
- Vnější prostředí – ekonomické, sociální, politické, technologické atd.

Manažerské role (Henry Mintzberg)

- **Interpersonální role:**
 - Představitel
 - Vedoucí
 - Spojovatel
- **Informační role:**
 - Pozorovatel
 - Šířitel
 - Mluvčí
- **Rozhodovací role:**
 - Podnikatel
 - Řešitel rušivých události
 - Distributor zdrojů
 - Vyjednávač

Moderní manažerské role

- Moderní pojetí manažerských rolí

- **Role komunikačního manažera**
- **Role manažera času**
- **Role manažera cílů**
- **Role manažera změn**

vedoucí pracovníci
se denně ocitají v
neustálém konfliktu
často protichůdných
rolí, zájmů a
požadavků

- nadřízený očekává realizaci podnikových cílů
- kolegové kooperativní chování
- spolupracovníci – podřízení, ohled na jejich zájmy a potřeby
- státní instituce a odbory vstřícnost k jejich požadavkům

Motivační teorie a nástroje

- proč se lidé chovají jak se chovají.

1. Teorie zaměřené na obsah – co vyvolává a udržuje určité chování? Co lidi motivuje, jak jednotlivé skutečnosti lidi motivují?

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- Teorie tří kategorií potřeb

2. Teorie zaměřené na proces – vysvětlení a popis procesu, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno.

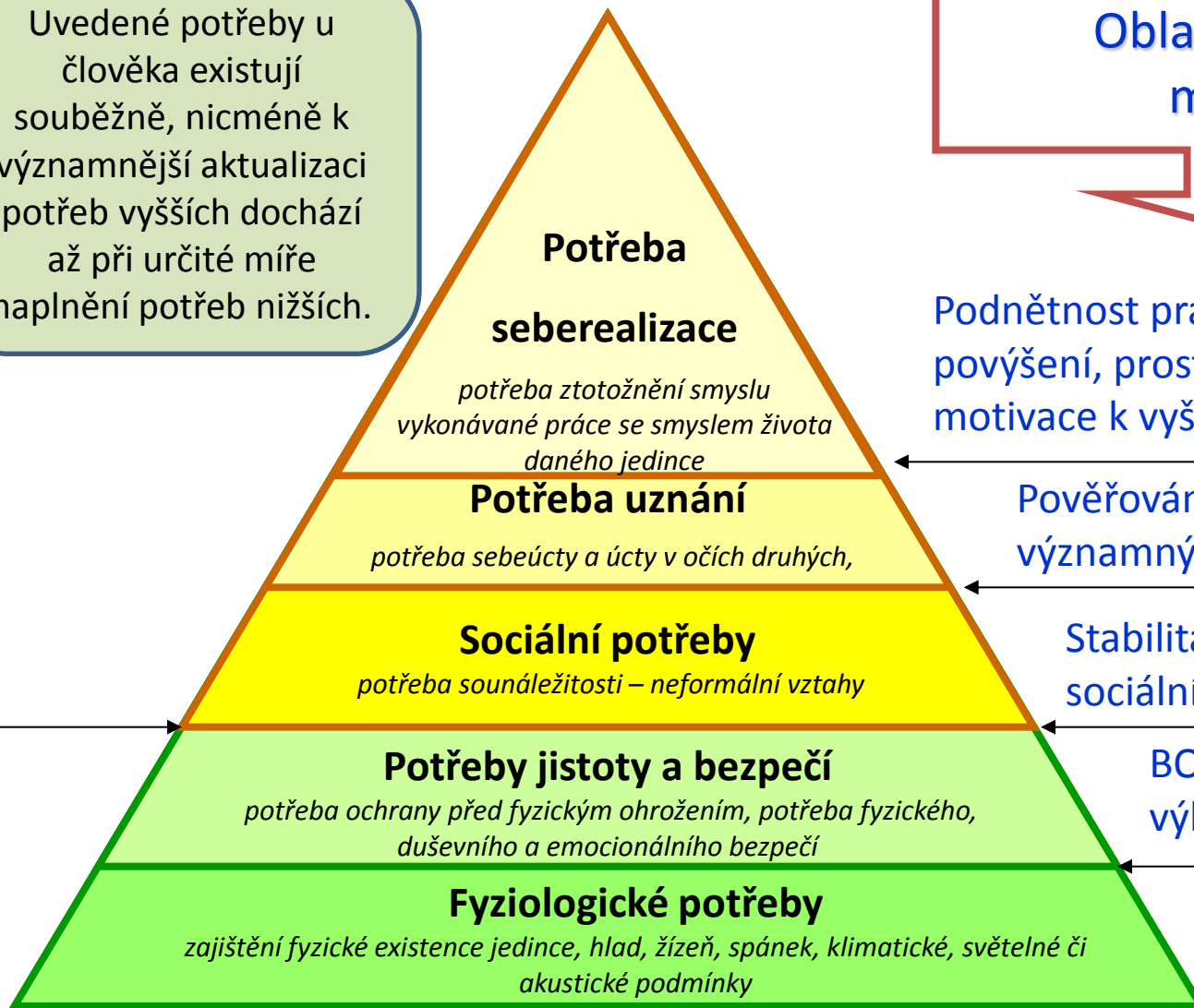
- Teorie očekávání – Vroomova expektační teorie
- Teorie spravedlivé odměny

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Uvedené potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších.

Potřeby vyššího řádu

Potřeby nižšího řádu



Oblast působení manažerů

Podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům

Pověřování odpovědností a významnými aktivitami

Stabilita pracovní skupiny, sociální interakce

BOZP, zaměstnanecké výhody

Herzbergova dvoufaktorová teorie

- Frederick Herzberg – „The motivation to Work“ (1958)
- Dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů
 1. **Motivátory** – (motivační faktory) ovlivňují pracovní spokojenost. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost
 - Dosažení cíle, uznání, povýšení, práce samotná, možnost osobního růstu, odpovědnost
 2. **Frustrátory** – (udržovací, hygienické vlivy) ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek **nepřináší** pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti
 - Vztahy s nadřízenými i podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení

Teorie spravedlivé odměny

J.S. Adams „Inequity in Social Exchange“ (1965)

➤ sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze.

Zaměstnanec se srovnává s jinými pracovníky:

➤ to, co do práce vkládá;

✓ čas, vzdělání, výcvik, zkušenost, dovednosti, tvořivost, prax, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí, image osoby...

➤ co za práci získává;

✓ výdělek, příplatky, důležité pověření, kariéra, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje, dobrý vedoucí, uznání, účast na rozhodování...

Teorie spravedlivé odměny

Jedinec porovnává své vklady a zisky s vklady a zisky spolupracovníků na stejné/podobné pracovní pozici.

Vyjádřitelné vztahem:

$$P/Z = P_i / Z_i$$

- P a Z je vklad a zisk daného jedince;
- P_i a Z_i je vklad a zisk srovnávaných osob.

Je-li mezi zlomky **rovnost**, je daný vztah vnímán jako **spravedlivý**.

Objeví-li se mezi zlomky **nerovnost** v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako **nespravedlivý** -> motiv k odstranění nespravedlnosti.

Podstata rozhodování

UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPU VOLBY

- Princip volby - **dosažení cíle** vyřešením rozhodovacího problému je možné učinit pomocí více než jedné možnosti, tzn. **více než jednou variantou**.



Rozhodovací problém

- **Problém = existuje odchylka (rozpor, difference) mezi žádoucím a skutečným stavem. Problémy mohou být:**
 - reálné – stupeň důležitosti a naléhavosti
 - potenciální – reakce na hrozby a příležitosti, prevence



Míra strukturace problémů

Špatně strukturované problémy:

- nejasnost v otázce **cílů**
 - čeho se má ve výsledku dosáhnout?
- nejasnost v otázce **zadání**
 - kde problém začíná a končí, jaké jsou jeho hranice?
- nejasnost v **algoritmu řešení**
 - jakým způsobem lze vůbec problém řešit?

Uvedené typy nejasností mohou vyplývat z podstaty problému nebo z nepochopení, případně nedostatku znalostí a zkušeností na straně rozhodovatele.

Hodnotící kritéria

- **SLOUŽÍ K POSOUZENÍ VÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH VARIANT Z HLEDISKA DOSAŽENÍ (STUPNĚ PLNĚNÍ) DÍLČÍCH CÍLŮ.**

Hodnotící kritéria klasifikujeme podle různých hledisek a to podle:

- formy vyjádření na:
 - **Kvantitativní** – důsledky variant vzhledem ke kritériím jsou vyjádřeny **číselně**, např. počet obslužených zákazníků, hodnota tržeb
 - **Kvalitativní** – důsledky variant vzhledem ke kritériím jsou vyjádřeny **slovně**, např. barva výrobku, spokojenost s výukou; dopad na image firmy; ekologická zátěž investičních variant; motivace pracovníků; spokojenost zákazníků
- typu na:
 - **Výnosová** - „čím více, tím lépe“, např. zisk, tržby, rentabilita, podíl na trhu,
 - **Nákladová** - „čím více, tím hůře“, např. náklady, ztráty z nekvalitní produkce, spotřeba

Různá důležitost hodnotících kritérií

- Jsou –li **hodnotící kritéria** pro rozhodovatele **různě důležitá (významná)** nazýváme je kritéria **diferentní** (stejná důležitost = kritéria indiferentní).
- U diferentních kritérií musíme provést **stanovení** jejich důležitosti, tj. **váhy** např. **metodou alokace 100 bodů**.

Příklad – Volba zaměstnavatele

Hodnotící kritérium	K1 - výše měsíčního platu	K2 - doba strávená na cestě do zaměstnání	K3 - možnost dalšího odborného růstu	K4 - začátek pracovní doby	<i>Celkem (součet vah)</i>
Váha					
Alokace 100 bodů	40	20	30	10	100
Normovaná váha v %					
Normovaná váha	0,4	0,2	0,3	0,1	1

Definice MBO

- MBO je proces definování cílů v organizaci tak, že vedení a zaměstnanci (podřízení) **se dohodly na cílech** a pochopili, co je třeba udělat v organizaci za účelem dosažení těchto cílů.
- MBO je proces řízení, zaměřený na definování cílů a úkolů pro budoucí směřování firmy vzhledem k poslání firmy, zajištění prostředků k dosažení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů.

Výhody MBO

- ✓ Nástroj koordinující snahy zaměstnanců pro dosahování cílů organizace.
- ✓ Cíle nejsou zadávány direktivně, jelikož každá sekce, odbor, oddělení.... si stanovuje formou rozkladu (z cílů vyššího řádu) své vlastní cíle po linii „odshora dolů“.
- ✓ Nástroj umožňující objektivní hodnocení výkonnosti.
- ✓ Podporuje motivaci ke zlepšení individuálního výkonu.
- ✓ Umožňuje identifikovat problémové oblasti vzhledem k dosahování cílů.

Úskalí MBO

- ✘ **Nutnost pochopení metody manažery**
- ✘ Časová náročnost
- ✘ Mnoho „papírování“
- ✘ Obtížnost určování cílů
- ✘ Nebezpečí nepružnosti (mohou se změnit podmínky a cíle se stanou zastaralými)
- ✘ Důraz na krátkodobé cíle

MANAGEMENT

Informace ke zkoušce

ZS 19/20

- **Zkouškový test obsahuje:**

- ✓ 20 testových otázek

- Testové otázky jsou hodnoceny 0,5 bodu

- Vždy 1 správná odpověď, někdy ta nejvhodnější.

- Přehledně označit odpověď!

- ✓ 4 otevřené otázky

- Otázka vždy obsahuje podotázky – zodpovědět všechny!

- Hodně bodované – 10 bodů za otázku

- Odpovídat k věci, jen to podstatné, na co se otázka ptá

- Neuvádět obecná kliše

- Nejde o kvantitu ale o kvalitu

- Psát čitelně, co je nečitelné, není hodnocené

- Dobře formulovat a strukturovat odpovědi

- V případě potřeby lze dodat čistý papír, ale měl by stačit ten se zadáním.

ČAS

- Časový limit na test – 60 minut.
- Nikdo nebude odcházet dřív. Pokud hodně studentů dokončí dříve, odejdou na pokyn vyučujícího najednou a pak je zase v učebně klid.

VÝSLEDKY TESTŮ

- Student musí získat nejméně 50% bodů, tedy 50 bodů z celkových 100.
- Hodnocení bude zapsané v systému do druhého dne.
- Student, který nechce přijmout jiné hodnocení než „nevyhověl“, musí toto oznámit neprodleně po zapsání hodnocení do systému, nelze později než do druhého dne. Následně mu bude přepsáno hodnocení na „F“ a může se přihlásit na další termín.

JAK SE PŘI TESTU (NE)CHOVAT?

- Na lavici – psací potřeby, OP nebo vstupka a láhev s pitím. Nic jiného.
- Tašky budou zavřené a na zemi, nikde žádné papíry, mobil apod.
- Zakázáno: komunikovat se sousedem, nahlížet k němu, hledat něco v taškách, taháky a mobily – zakázány!

Hodnocení předmětu Management

**Písemná
zkouška
50 bodů**

**Průběh semestru
50 bodů**

Testové
otázky

Otevřené
otázky

Prezentace

1 na osobu

Průběžné testy

11 na semestr

Semestrální práce

1 ve dvojici

$20 \times 0,5 =$
10 b

$4 \times 10 =$
40 b

$1 \times 15 =$
15 b

Formální
a
obsahová
část

$11 \times 1 =$
11 b

2
otevřené
otázky
á 0,5b

$1 \times 24 =$
24 b

Formální
a
obsahová
část

Hodnocení

A	90 -100	1
B	80-89	1-
C	70-79	2
D	60-69	2-
E	50-59	3
F	0-49	4

Student má vždy k vykonání zkoušky k dispozici **jeden řádný termín a dva opravné termíny**. Pokud se student přihlásí na řádný termín (první pokus) až na poslední vypsáný termín a nebude úspěšný, není to důvodem pro vypsání dodatečného termínu. Student si tedy sám rozplánuje zkoušky tak, aby měl v rámci vypsáných termínů rezervu pro případný opravný pokus.

Termíny zkoušek

Datum	Čas	Učebna	Počet
22.1.	08.00	K229	50
29.1.	08.00	K229	50
5.2.	08.00	K229	50
12.2.	08.00	K109	50
11.3.	08.00	K229	50