

Úvod

Přednášející:

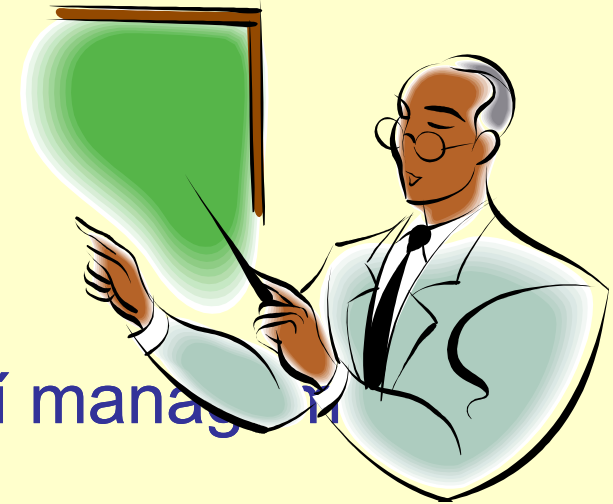
- Ing. Eva Kubátová

Literatura:

- VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. MU : Brno, 2003.
- BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. MU : Brno, 1999.



Obsah přednášek



- Historický vývoj managementu, Pojetí managementu, Organizování, Rozhodování
- Styl vedení, motivování
- Marketing vymezení, marketingový mix
- Komunikační mix, strategická analýza

Historie managementu

Eva Kubátová

Klasický přístup

Behavioristický přístup
založený na lidských zdrojích

Vědecký přístup

Škola
„vědeckého řízení“



Kvantitativní přístupy

Škola
„správního řízení“

Škola
„lidských vztahů“

Empirické přístupy

Škola
„byrokrat. řízení“

Psychol. -sociální
přístupy

Procesní řízení

Systémový přístup

Kontingenční přístup

Škola vědeckého řízení

- **poč. 20. století**

- Racionalizace
- Pohybové studie

přínosy:

- důraz na získávání konkrétních dat ohledně úkolů a prac. místa
- přesvědčila manažery o potřebě se vyvarovat náhodnému přístupu k plánování a organizaci práce
- důraz na práci managera
- např. Ganttův diagram používaný dodnes

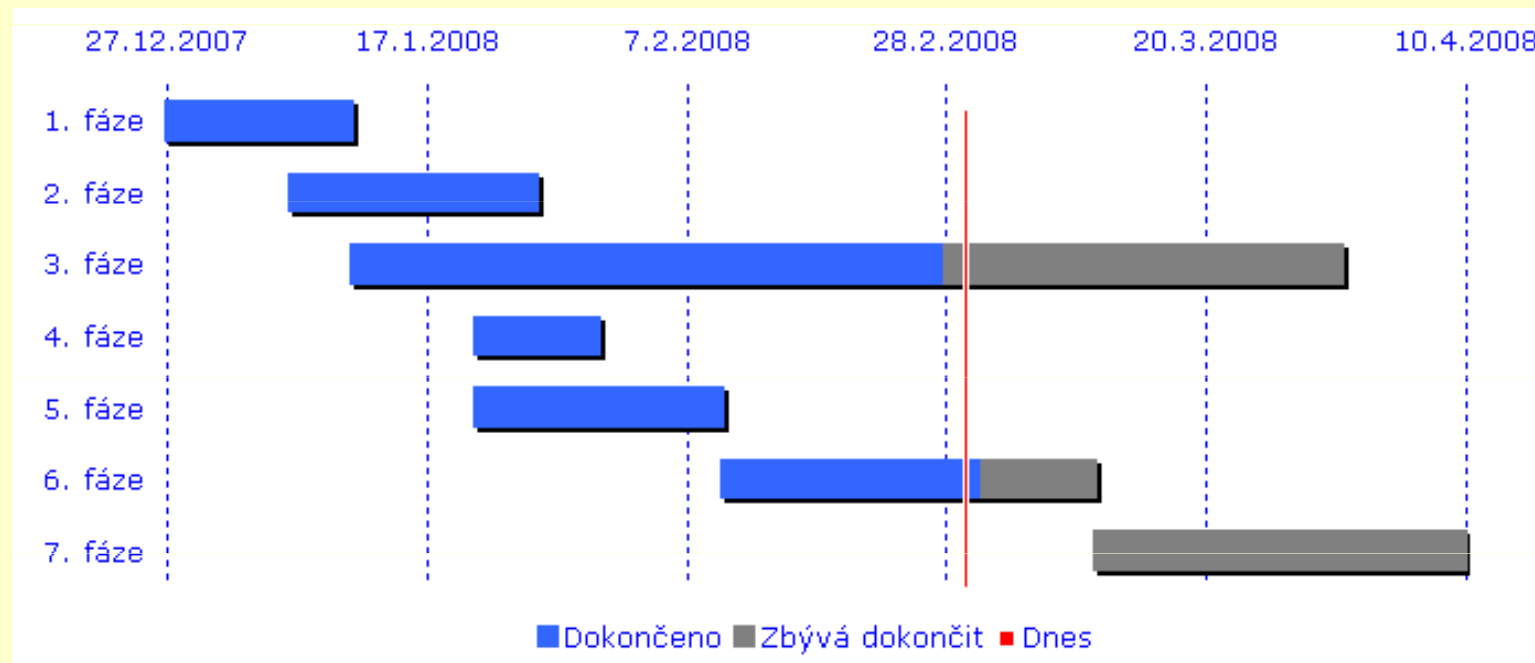
kritiky:

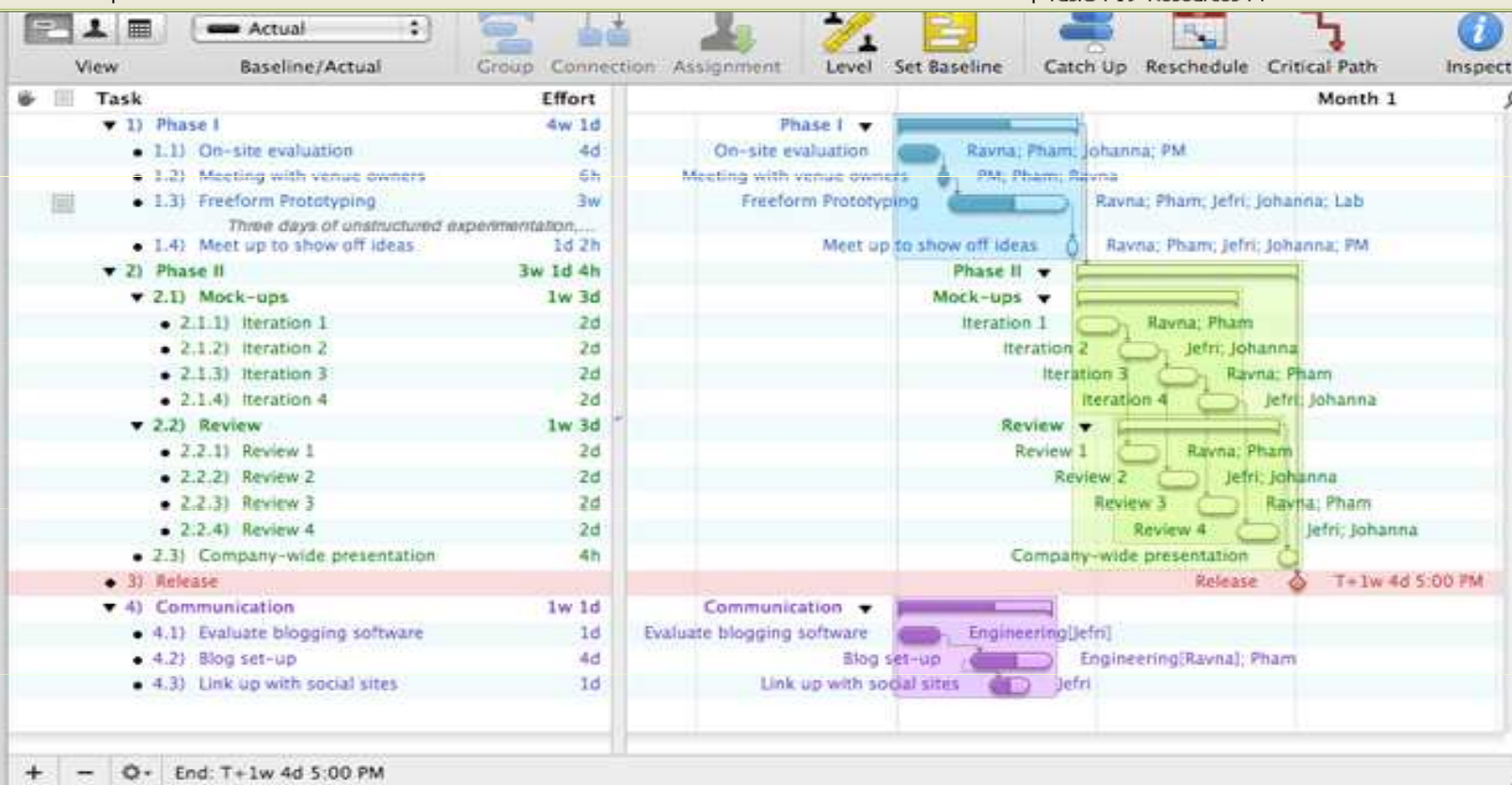
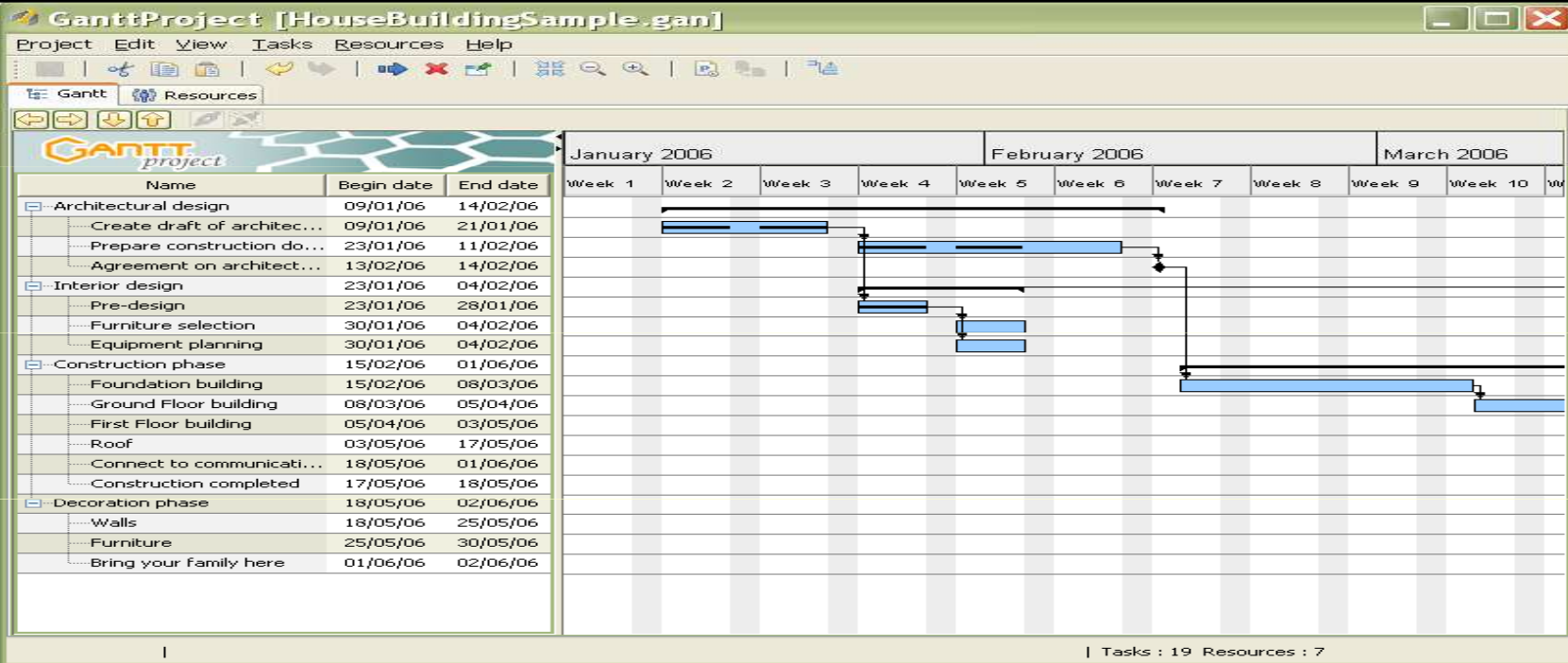
- velký tlak na pracovníky ohledně výkonu
- nefér dělení odměn mezi management a prac. sílu
- nedostatečná pozornost věnována sociálním faktorům na pracovišti
- příliš autoritářský přístup, dominance managementu



Ganttův diagram

- Zobrazuje posloupnost jednotlivých kroků v rámci realizace projektu
- Aplikace [GanttProject](#), [SmartDraw](#), [OmniPlan](#), popř. excel





Škola vědeckého řízení

Fredecick Taylor (1856-1915)

- oddělení duševní práce od manuální
- bezprostřední kontrola pracovního procesu managementem
- studium lidí jako strojů
- **experiment se surovým železem**
- dělba práce - jediný správný způsob
- poznatky v knize „The principles of Scientific Management“ (1911)
- **taylorismus**



Henry L. Gant , manželé Gilbrethovi

Škola vědeckého řízení

Taylorismus aplikovaný na výrobu obuvi

- jeden dělník nařeže všechnu kůži
- jeden dělník vystřihne části bot dle šablony
- další sešije části
- další připevní cvočky
- další provleče tkaničky
- pracovní proces navržený zaměstnavatelem ne „mistrem ševcem“
- vysoká specializace práce – rychlé zaučení a snadné nahrazení jednoho dělníka druhým



Škola správního řízení

- prioritní pozornost zaměřena na řídicí pracovníky
- studium funkcí a principů managementu
- klasická organizační teorie

přínosy:

- strukturalizace řízení – definice manažerských funkcí
- východiskem pro koncepce organizačních struktur podniků
- řízení podniku jako celku

kritika:

- snaha převést řídicí zkušenosti do příliš obecných platností

Škola správního řízení

Henri Fayol (1841 – 1925)

- definice funkcí managementu: plánování, organizování, přikazování, kontrolování
- definice principů managementu, které mají být používány ke zdokonalení výkonu organizací
- dílo „Administration industrielle et générale“ (Správa podniků a správa všeobecná)

Škola byrokratického řízení

- **Max Weber (1864 – 1920)**
- byrokracie jako pevně vymezené uspořádání organizace – „ideální typ“ organizace



rysy byrokracie:

- organizace stojí na principech hierarchie
- využívání specializace
- doržování systému obecných pravidel
- spravedlivé a neosobní řízení
- kvalifikace lidí v souladu se zastávanou pozicí

Procesní přístupy

- návaznost na Fayola a Webera
- klasifikace manažerských funkcí navazující na Fayolovi funkce správy
- celistvé chápání fungování a řízení organizační jednotky

přínos:

- vychází z nich většina učebnic managementu – díky víceaspektovosti a celistvosti, s jakou je nahlíženo na podnik

kritika:

- schematičnost
- nedocenění lidského faktoru

Škola lidských vztahů

- **40. léta, poč. 50. let**

Elton Mayo (1880 - 1949)

- reakce na taylorismus
- důraz na psychologické a sociální aspekty
- člověk jako bytost usilující o existenci ve společnosti
- význam neformálních vztahů
- spokojený zaměstnanec bude více produktivní
- vychází se závěrů **Hawthornských studií** (1924 – 1932) – důraz na důležitost vztahů mezi lidmi na pracovišti

přínosy:

- uznání managementu jako aplikované behaviorální vědy (manager musí motivovat, vést a rozumět mezilidským vztahům)

kritika:

- není pouze behaviorální vědou
- aplikace různých pojetí lidského chování je příliš komplikovaná a její použití manažery někdy příliš komplikované

Psychologicko-sociální přístup

- **poč. 50. let**
- někdy označován jako behaviorismus
- návaznost na školu lidských vztahů
- koncept „sociálního člověka“ x „ekonomický člověk“ v klasickém přístupu
- vědecký přístup ke studiu lidského chování
- práce jako prostředek sloužící k naplnění lidských potřeb
- studium motivace, stylu vedení a efektivní mezilidské komunikace
- využití psychologie, sociologie, antropologie

V. Vroom, F. Herzberg, A. Maslow

Manažerská věda

- uplatnění po 2. svět. válce
- návaznost na školu vědeckého řízení ve snaze o přesné měření pracovních činností a plánování s pomocí matematických výpočtů
- metody opírající se o matematiku, logiku, statistiku apod.
- strukturní analýza, matematické programování, dynamické programování, teorie her, simulační metody apod.
- snaha poskytnout manažerům kvantitativní východiska pro rozhodování
- hledání optimálního řešení na základě matematické optimalizace – optimalizace výrobního plánování, finanční plánování, plánování reklamy, distribuce zboží mezi dodavateli a odběrateli

přínosy:

- techniky k řešení výrobních problémů, rozpočtových problémů, plánování například pracovních rozvojových programů

kritiky:

- nepojednává o lidském aspektu organizace

kvantitativní přístupy

Empirické přístupy

- dominantní postavení během posledních třiceti let
- studium praxe a následné doporučení pro manažerské jednání
- ***Hammer, Champy*** – „Reengineering the Corporations”
- ***Drucker*** - „Managing in Turbulent Times”
- ***Peters, Waterman*** – „In search of excellence”

Systemové přístupy

- 70. léta 20. století
- organizace jako skupina vzájemně propojených prvků
- organizace jako dynamický celek
- řízení MU:– univerzita – fakulty – katedry -
- hledání kompromisů vedoucích k dosažení cílů celé firmy resp. celého systému

Kontingenční přístupy

- hledání vhodných metod managementu pro různé situace
- zvýšení produktivity práce – než se manager rozhodne jakým způsobem, je třeba analyzovat charakteristiky pracovníků, způsob práce, v jedné oblasti podniku je vhodné uplatnit například „rámcové plánování“ a v jiné „tvrdé plánování“
- jeho význam stoupá
- **příklad firma IBM**

Děkuji za pozornost

