

# Úvod

---

## Přednášející:

- Ing. Eva Švandová

## Literatura:

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



# Obsah přednášek

---

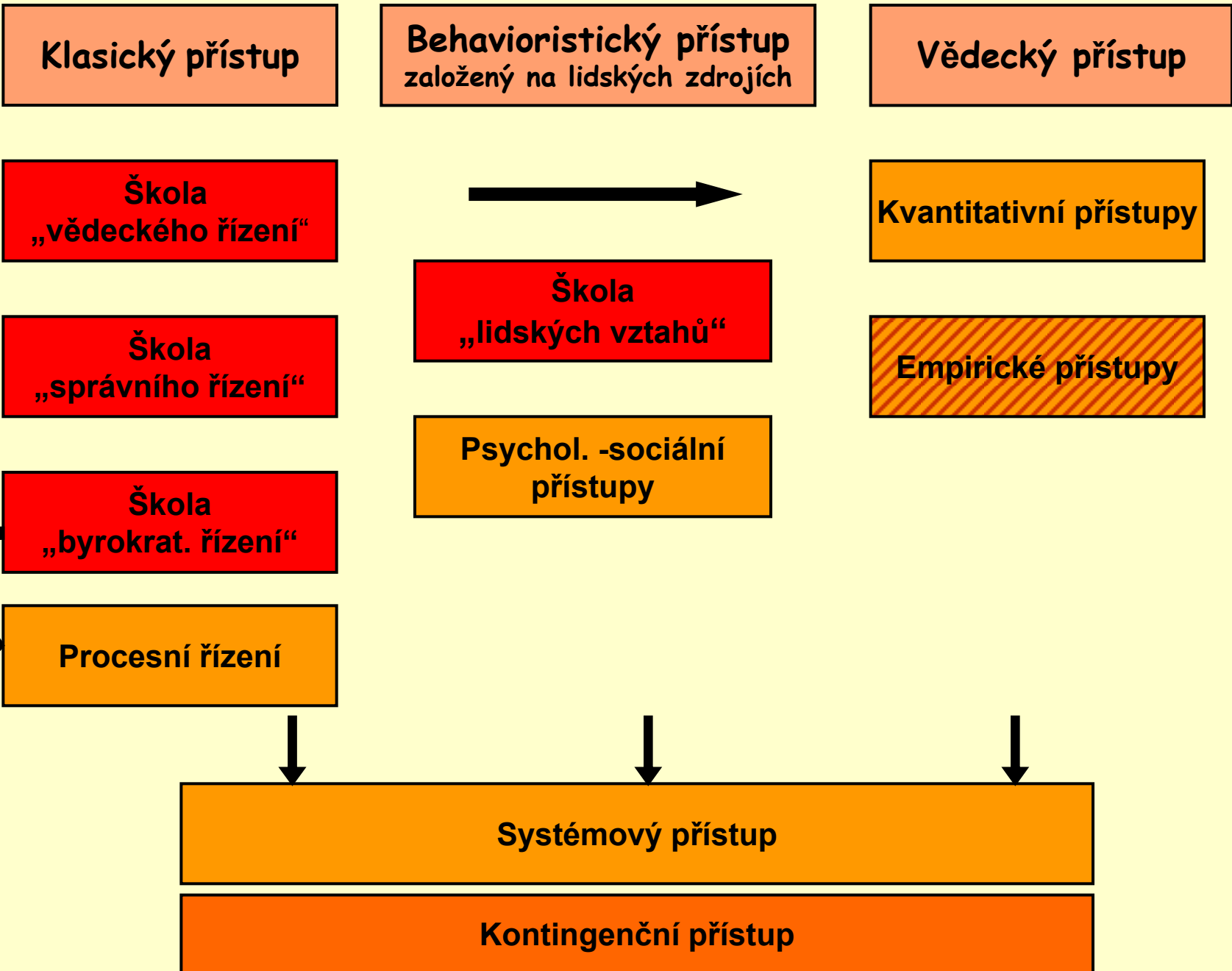


- Historický vývoj managementu, Pojetí managementu, Organizování, Rozhodování
- Styl vedení, motivování
- Marketing vymezení, marketingový mix
- Komunikační mix, strategická analýza

# Historie managementu

---

Eva Kubátová



# 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

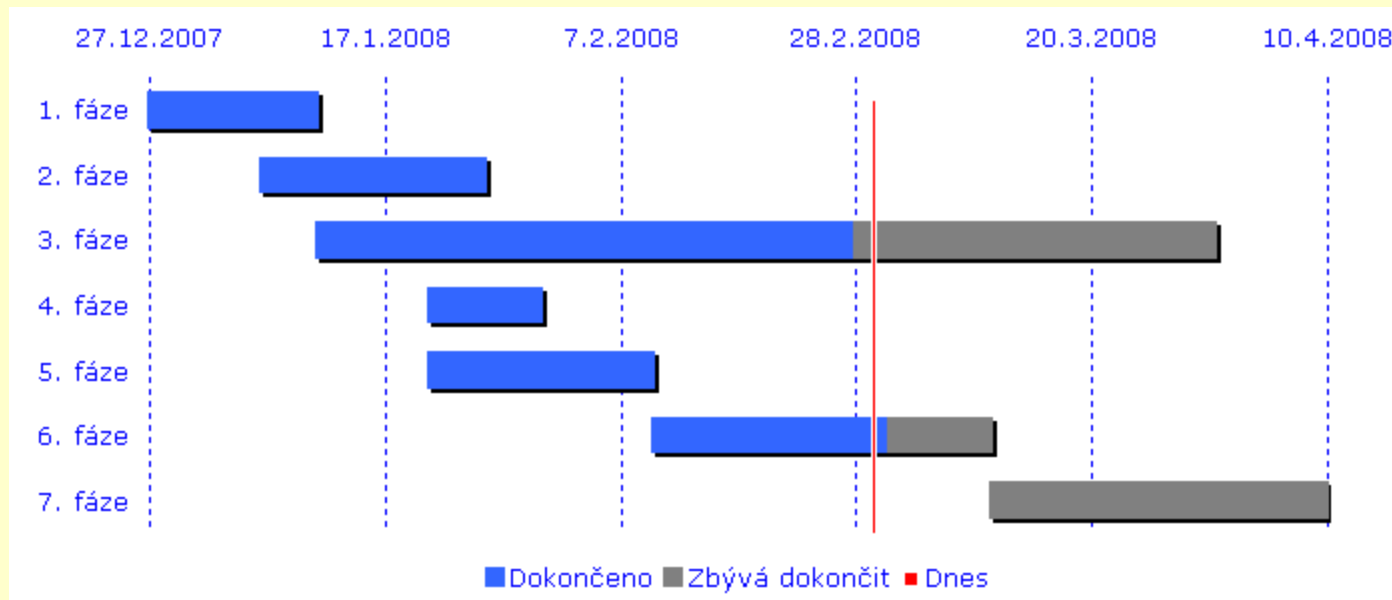
## ***kritiky:***

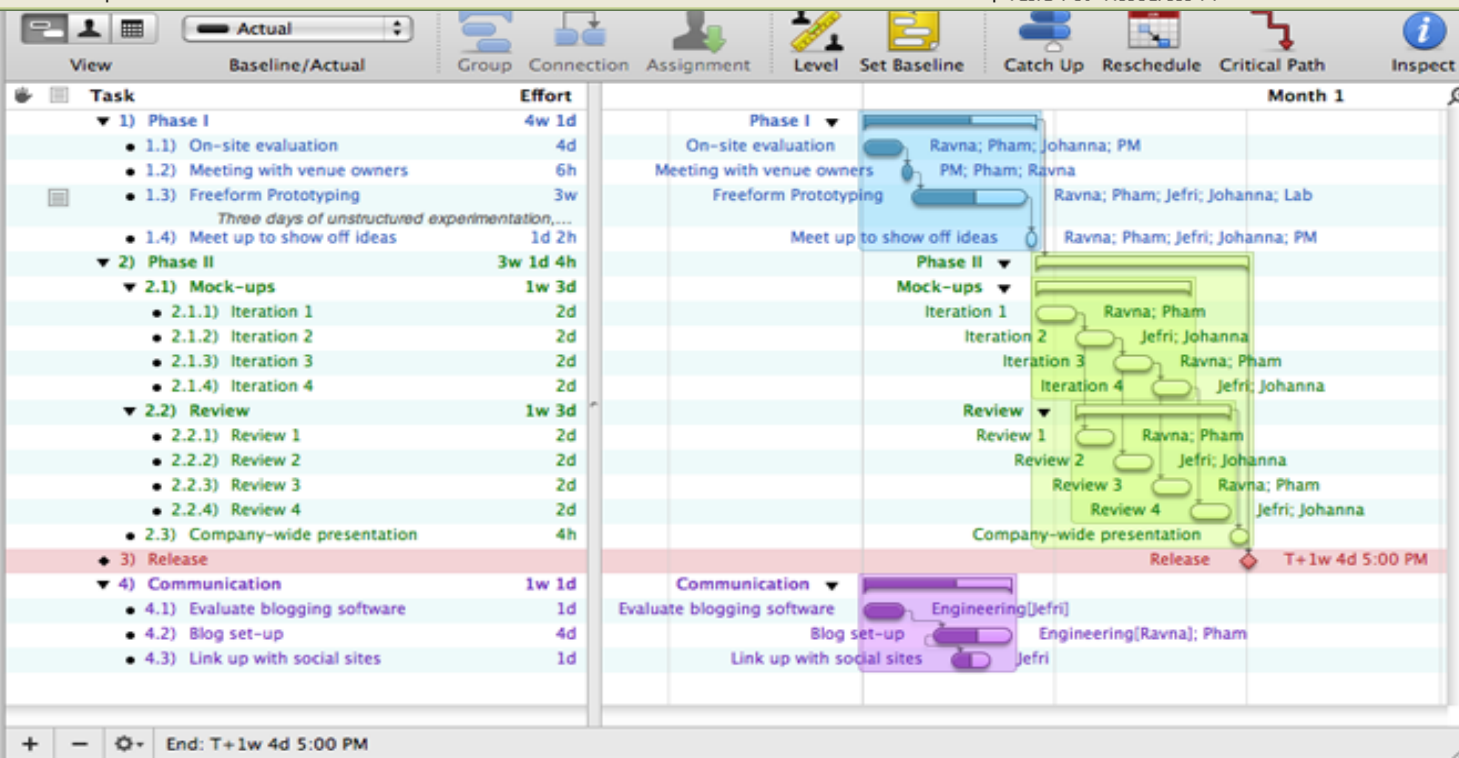
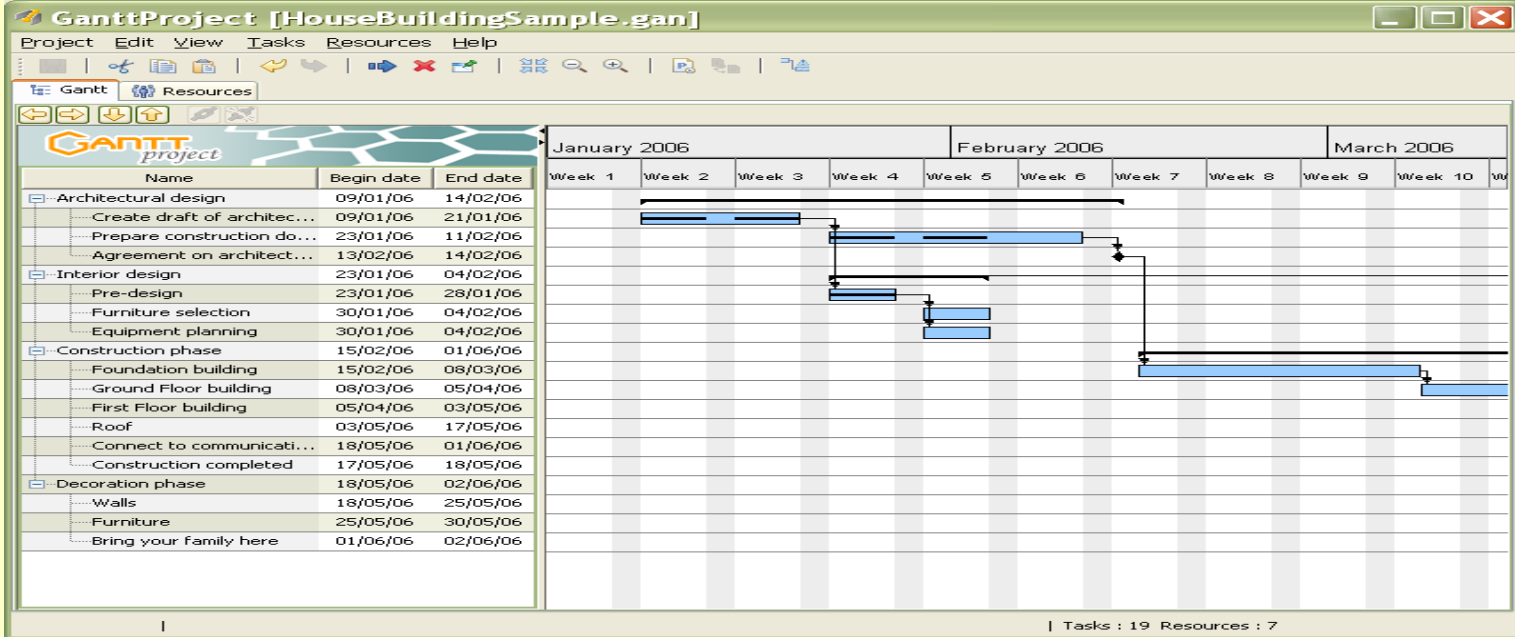
- velký tlak na pracovníky ohledně výkonu
- nefér dělení odměn mezi management a prac. sílu
- nedostatečná pozornost věnována sociálním faktorům na pracovišti
- příliš autoritářský přístup, dominance managementu



# 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)

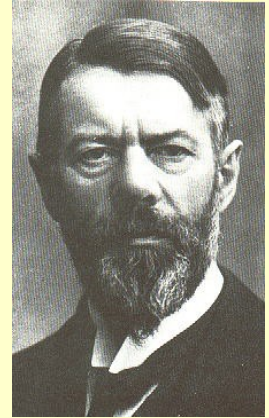
# Škola byrokratického řízení

---

- **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 pracovně 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

---

