

22.9.2011

MANAGEMENT

Různá pojetí definice managementu zdůrazňující

- Vedení lidí
- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- Předmět studia a jeho účel

K první skupině patří pojetí Americké společnosti pro management: **„M znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných, dnes bývá interpretováno jako M je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.“**

Ke druhé skupině lze zařadit pojetí K.H. Chunga: M je proces plánování... a K. Mullera: **„M jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedené lidí, koordinace, motivování atd..“**

Třetí skupina preferuje předmět studia a jeho účel a je to např. S.P. Robins viz str. 14 aj. A. Pearce a R.B. Robinson: **„M je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“**

Pojmy:

Podnikatelská činnost

- Cíle dobrých organizací jsou ve vyspělé tržní ekonomice orientovány na dlouhodobou hospodářskou a sociální prosperitu. Jejím základem je podnikatelské chování.

Podnikavost

- Schopnost, umění a motivaci nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení prosperity podnikatelského subjektu.
- Podnikání je realizací podnikavosti v praktickém životě.

Vnější podnikavost

- Schopnost objevit nebo záměrně vytvořit a návazně i efektivně využít příležitostí, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní součinnosti s okolním světem.

Vnitřní podnikavost

- Aktivní, iniciativní a tvůrčí nacházení a efektivní využívání vnitroorganizačních příležitostí pro zlepšení plnění poslání a soustavy cílů organizace. (tvůrčí inovace, využívání zdrojů – lidí, ploch, zařízení..., soutěživost mezi pracovníky..)

Realizátor podnikatelské akce musí mít:

- Ideovou představu – vizi – ziskové podnikatelské příležitosti
- Motivaci činnost zvládnout i za cenu překážek, potíží a rizik
- Správné načasování podnikatelské akce
- Profesní a kvalifikační připravenost
- Promyšlený a přiměřeně zpracovaný podnikatelský záměr
- Nezbytné zdroje

Rizika

Manažerské – podnikatelské riziko

- spočívá v existenci možnosti, že plánované úmysly a aktivity se budou lišit od reality.
- Rozdíl mezi plánem a realitou může být pozitivní a negativní.

Riziko má i svou **míru rizika** a **závažnost** rizika.

Rizika mohou mít široké spektrum příčin:

- Sociálně politická
- Ekonomická
- Tržních podmínek
- Inovační politiky
- Výroby a dodání
- Zajištění a vyhodnocení informací o možných změnách podnikatelských podmínek
- Vliv lidského činitele

Rizika jsou **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná**

Moderní management

Moderní management – úsilí o racionální snížení rizika:

- Vyloučení příčin rizika
- Snížení nepříznivých důsledků rizika – pojištění, přenos rizika na další podnikatel.subjekty (smlouvy...), zlepšení informačního zajištění, vytváření přiměřeně velkých a rozložených rezerv, rozložení rizika na širší základnu (širší spektrum podnikatel.činností, větší počet dodavatelů, odběratelů), dělení rizika mezi dva či více partnerů, zvyšování profesní a kvalifikační úrovně pracovníků.

Management

- ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.
- „vykonavatelé“ M jsou lidé tj. vedoucí pracovníci („manažeři“)
- Lze aplikovat na různých organizačních úrovních
- Je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení prosperity uvažované organizace či procesu

Východiska a obecné principy manažerské práce

Systematický rozvoj západního managementu v prvních desetiletích minulého století je spojován se 4 klasickými směry.

Obvykle se označují jako školy:

- Vědeckého řízení
- Lidských vztahů
- Správního řízení
- Byrokratického řízení

Ad1. Škola vědeckého řízení (taylorismus)

F.W. Taylor, F.B. Gilberth, H. Emerson, S. E. Thompson.

- Klady: zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce, umění dělat sladě, rychle, kvalitně a hospodárně.
- Zápory: Podcenění zvláštní úlohy člověka, kterého inženýrské přístupy degradovali na výrobní faktor souměřitelný s výrobkem nebo strojem.

Ad2. Škola lidských vztahů

Hlavní představitel v USA E. Mayo, M. P. Folletová, W.D. Scott a další.

Evropa – „otec“ průmyslové psychologie či psychotechniky – Němec H. Munsterberg

- Klady: Je východiskem pro moderní personalistiku až do závěru, že lidé jsou největším kapitálem dobrých organizací.
- Zápory: Kritizována bývá zahloubanost do psychologicko - sociálních otázek, vede k nedoceňování věcnosti problematiky řízení.

Ad3: Škola správního řízení

Francouz H. Fayol (14 Fayolových principů správní činnosti)

- Klady: stále platný koncept manažerských funkcí, myšlenka řídit celek organizace sladěně a vyváženě – jako „orchestr“.
- Zápory: nebezpečí snahy příliš systematizovat bohatost manažerských procesů do obecných konceptů.

Ad 4: Škola byrokratického řízení

Klíčovým představitelem Němec M. Weber .

- Klady: 6 Weberových principů byrokratické organizace je klasickým východiskem pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem.
- Zápory: byrokratická strnulost skrytá v doporučovaných rádech.

H. Ford, W. P. Chrysler, H. Dupont, T. Baťa a
mnoho dalších - nelze jednoznačně zařadit

Následné „**postklasické**“ období sahá až do **současnosti**.

Klasifikace do jednotlivých „škol“, a to klasifikace na:

- A. procesní přístupy
- B. psychologicko – sociální přístupy
- C. systémové přístupy
- D. kvantitativní přístupy
- E. empirické přístupy

ad A:

- Ucelené a harmonické fungování zkoumané organizační jednotky.
- Obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí.
- Snaha sevřít obrovskou rozmanitost manažerských poznatků do obecných pravidel.

Ad B:

- Škola lidských zdrojů, pozornost je zaměřena na manažerské funkce výběru a rozmístění spolupracovníků a pak zejména na jejich vedení.
- Stimulace, motivace, rozvoj iniciativy a aktivity.

AdC:

- Nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů.
- Integrace, harmonie („Foylův orchestr“).
- Významným představitelem Ch. Barnard

AdD:

- Uplatňování matematických modelů, formalizovaných metod.
- Mají blízko k Taylorovu vědeckému řízení.
- Síťové grafy pro řešení časové slednosti, teorie zásob, teorie obnovy a údržby apod.

AdE:

- Rozbor a zobecnění kladných i záporných poznatků z manažerské praxe.
- Konfrontace poznatků s teorií.
- Rychle reagují na potřeby doby!

MANAŽERSKÉ FUNKCE

Typické činnosti, které manažer (vedoucí pracovník) vykonává ve své práci.

Jsou základní orientací pro studium managementu.

Harold Koontz a Heinz Weihrich:

- **plánování – planning**
- **organizování – organizing**
- **personální zajištění – staffing**
- **vedení lidí – leading**
- **kontrola – controlling**

Kritické faktory úspěchu

pojetí tzv. **Kritických faktorů úspěchu** (Critical Success Factors)

- snaží se koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků na tyto stránky jejich práce, které mají pro ně zásadní význam. Jejich dílčí kvalitou a harmonickou integrací v celek je výrazně podmíněna globální úspěšnost fungování firmy.
- Příkladem je **Koncepce 7S**

Koncepce 7S

Ucelený přístup založený na stanovení a vzájemné podmíněnosti sedmi faktorů v manažerské činnosti.

Jsou to

- **Strategy** (strategie)
- **Structure** (struktura)
- **Staffs** (spolupracovníci)
- **Systems** (systémy řízení)
- **Shared values** (sdílené hodnoty)
- **Style** (styl manažerské práce)
- **Skills** (schopnosti)

Strategie

- **programové stanovisko** vrcholového managementu k podnikatelskému zaměření firmy – např. formou dokumentu
- znát z věcných hledisek svou oblast podnikání (**to know the business you are in**)
- volba **postupu** dosažení cílů
- zabezpečení **pružného** někdy i **průběžného** způsobu **adaptace** cílů na **změny** a příležitosti podnikatelské činnosti
- hybnou silou jsou **inovace**

Struktura

- vymezení a obsahová náplň vazeb
- vazby vertikální a horizontální a další

Spolupracovníci

- lidé, kteří se rozhodovací či výkonnou činností podílejí na realizaci manažerských funkcí
- vytvářejí dílčí kolektivy s jejich mezilidskými vztahy

Systemy řízení

- postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce
- zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro plnění jejich poslání v činnosti firmy

Sdílené hodnoty

- dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské, kulturní poslání společnosti, spoluvytváří motivační prostředí

Styl

- způsob jednání vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských funkcí vůči jiným vedeným kolektivům
- způsob provádění výše zmiňovaných manažerských rolí

Schopnosti

- zkratkou pro soubor znalostí, dovedností a návyků, které představují myšlenkové bohatství podnikových kolektivů, a tím profesionální a kvalifikační zázemí pro úspěšnou práci.