

# MANAGEMENT

- P.F. Drucker: „Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem čistě americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří je vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“

P.F. Drucker: „....management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

# **P.F. Drucker**

## **Peter Ferdinand Drucker**

- 19. 11. 1909 - 11. 11. 2005
- Zakladatel moderního managementu

# Různá pojetí definice managementu

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

# první skupina

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.“**

# druhá skupina

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

např. S.P. Robins ,A. Pearce a R.B. Robinson:

**„M je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“**

# Vedení a řízení

- **V českých podmínkách** se obvykle vedení a řízení příliš **nerozlišuje**. Obojí bývá zahrnuto pod jednotný pojem management či teorie řízení.
- **Vedení musí vždy začínat** a ani sebelepší řízení nemůže nedostatek vedení nahradit.

# Vedení a řízení

- **Vedení řeší CO DĚLAT, řízení se zabývá tím, JAK TO UDĚLAT!!!**
- P. Drucker a W. Bennis v dnes již klasické definici:
- **ŘÍZENÍ JE DĚLÁNÍ VĚCÍ SPRÁVNĚ;  
VEDENÍ JE DĚLÁNÍ SPRÁVNÝCH VĚCÍ.**



# Vedení

**Vedení** (Leadership) - otázka:

- **CO** chceme dokázat?
- Kam chceme dojít?
- Co je **konečný cíl**, ke kterému naše firma směřuje?
- Jaký je základní účel, **poslání, mise** naší organizace? (tj. základní **strategie**).

# Řízení

**Řízení** (Management) – je již zaměřeno na otázky druhého řádu:

- **JAK** to udělat nejlépe?
- Jak se tam co nejrychleji a **nejefektivněji** dostanu?
- Jakým způsobem nejlépe organizovat a řídit práci všech lidí v organizaci, abychom k danému cíli dospěli s vynaložením co nejmenší námahy i prostředků? (tj. **taktika, operativa**).

# Management - shrnutí

- 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.
- „Vykonavateli“ 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:

1. Vědeckého řízení
2. Lidských vztahů
3. Správního řízení
4. 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.



# „postklasické“ období

- sahá až do současnosti
- Klasifikace manažerských přístupů:
  - A. procesní přístupy
  - B. psychologicko – sociální přístupy
  - C. systémové přístupy
  - D. kvantitativní přístupy
  - E. empirické přístupy

# procesní přístupy

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

# psychologicko – sociální přístupy

- 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.

# systemové přístupy

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

# kvantitativní přístupy

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

# empirické přístupy

- 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**

# Specifika firmy

- Z obecného hlediska je **firma** (organizace) „plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby“.
- Předmětem jejího hospodářství jsou potom všechna rozhodnutí o využití disponibilních výrobních faktorů, jejichž prostřednictvím se má dosáhnout určitých cílů, (ve většině případů zejména **maximálního zisku**).



# Podnik

- **Podnik** vystupuje jako **organizačně ucelená jednotka**. Jeho vnitřní články (útvary, divize, pracovní skupiny...) mají pouze podmíněnou samostatnost, danou rozsahem delegování pravomoci a odpovědnosti z podnikového vedení. Jednotlivé podniky se od sebe vzájemně liší ať už velikostí (od několika desítek zaměstnanců až po několik tisíc), tak svým zaměřením (výroba, správa, služby atd.).

# Společné rysy podniků a firem

- Podniky mají několik charakteristických vlastností. Můžeme je popsat, dle potřeby, z několika hledisek:
- **1. výrobně-technického** - technická samostatnost; podnik je technologicky relativně uzavřený celek. Z tohoto hlediska jde o systém **spojení lidí a výrobních prostředků v procesu**. Podnik ke své práci potřebuje pracovníky a výrobní zařízení, dále energii, pohonné hmoty, suroviny, hotové výrobky jiných firem nezbytné k realizaci svých cílů.
- **2. sociologického** - kolektiv lidí, soubor vzájemných mezilidských vztahů, prostředí, v němž se rozvíjí sociální vztahy všech jeho členů (zaměstnanců i zaměstnavatelů). Vytváří se zde pocit **sounáležitosti** s podnikem, **zainteresovanosti** na jeho činnosti, pocit **hrdosti** na vykonanou práci, ale i **odpovědnost** za správné fungování celého podniku.
- **3. organizačního** - každý podnik má svoji specifickou organizační strukturu.
- **4. právního** - podnik se nachází v právním prostředí, řídí se psanými i nepsanými zákony země, v níž působí. Je právnickou (případně, zřídka i fyzickou) osobou, která disponuje **právní subjektivitou**, z čehož pro něj plyne celá řada práv, ale i povinností.
- **5. ekonomického** – princip samofinancování- financování

# Vlivy okolí

- Každá firma (organizace) působí v nějakém prostředí, které na ni více či méně působí. Do okolí firmy můžeme zařadit její zákazníky, dodavatele, konkurenci, ale i státní a finanční orgány, domácnosti, trh práce, surovin a materiálů, služeb, financí atd.
- Z hlediska působení na firmu (organizaci) můžeme vlivy dělit na přímé a nepřímé.

# Nepřímé vlivy

- **politické** - vyplývají z hospodářské politiky státu.
- **ekonomické** - úrokové míry, úroveň inflace, trendy vývoje na světových i domácích trzích, kupní sílu atd.
- **sociální** –vývoj lidských hodnot, potřeb, postojů, životního stylu, módních trendů - vycházejí především z historického, kulturního a demografického vývoje společnosti

# Vlivy přímé

- **konkurence**
- **zákazníci** - určují, jakým směrem se bude organizace ubírat
- **dodavatelé** - vliv na náklady organizace
- **věřitelé** – málokterá organizace má dostatek financí na velké investiční celky, věřitelem může být banka, jiná organizace, obchodní partner
- **trh práce** - možnost získat pracovníky s potřebnou kvalifikací.

# Kritické faktory úspěchu

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

- snaží se **koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků na ty 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
- **usnadňují 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 manažerské práce

- **způsob jednání** vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských funkcí vůči jiným vedeným kolektivům

# Schopnosti

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