

# Úvod do managementu

- historie
- osobnosti
- společenská zodpovědnost

Mgr. Markéta Bočková

## obsah přednášky

- Historický vývoj managementu
  - klasický
  - manažerská revoluce
  - postindustriální trendy
- Management jako
  - proces řízení
  - řídicí pracovník
  - kolektiv řídicích pracovníků
  - soubor poznatků o řízení – vědní disciplína

## HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

L Blažek – Management

### klasický

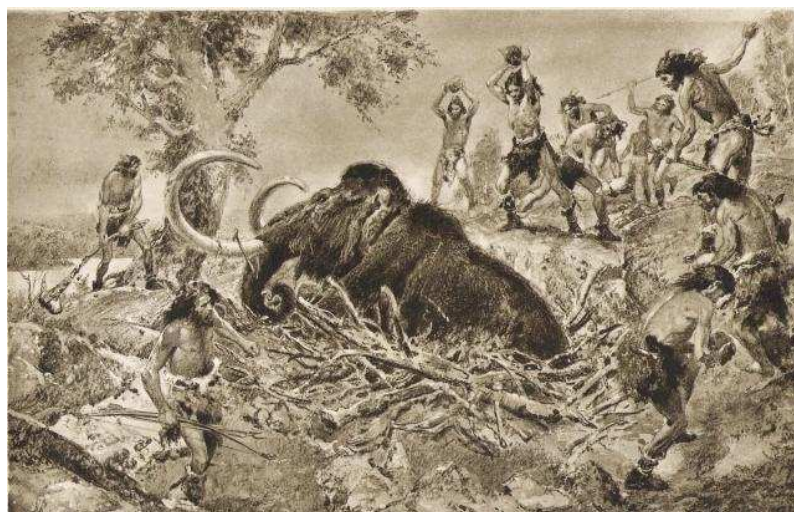
- vědecké řízení
- lidské vztahy
- správní řízení
- byrokratické řízení

### manažerská revoluce

- procesní přístupy
- psychologicko-sociální přístup
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

### postindustriální trendy

- věk diskontinuity
- mnohočetnost
- globalizace
- empirické přístupy

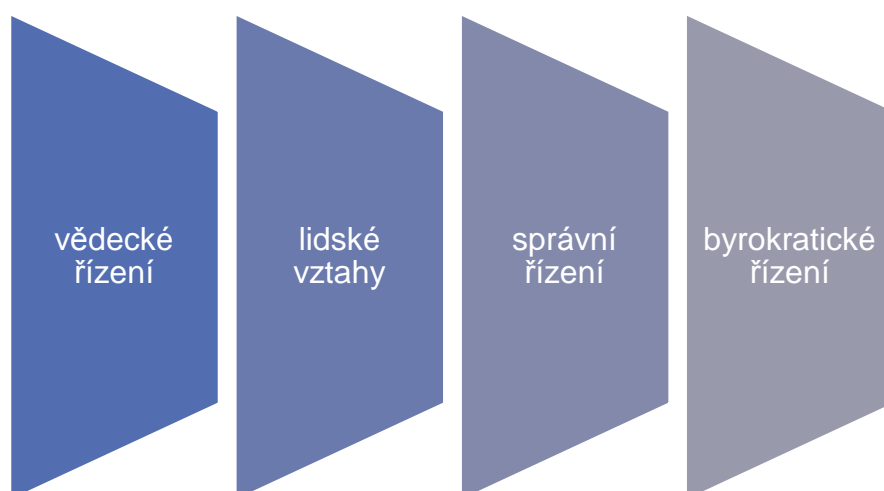


## **HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU / KLASICKÝ**

**organizovaná práce v lidském kolektivu  
důraz s nástupem industriální společnosti**

nová infrastruktura – telegraf, železnice,  
koncentrace výroby (méně zásob, méně hotových výrobků)  
větší flexibilita, operativnost, korporace, standardizace výroby,  
dělbá práce, specializace

## **HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU / KLASICKÝ**



## **klasický / vědecké řízení**

taylorismus

inženýrský přístup ,

důraz na výkon práce na pracovišti, řízení na úrovni dílen /  
provozu,

člověk jako faktor (výrobek, stroj),

prohlubování specializace, standardy,

exaktní měření, rozbor času a úkolů, systematický výběr,

školení, normování operací či procesů

Fredrik W. Taylor – člověk podřízen autoritativnímu stylu  
řízení, jednoduchá reakce na jednoduché stimuly

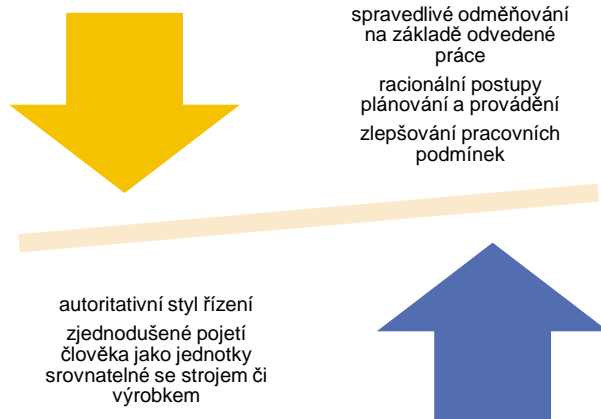
Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth, Lilian M. Gilbrethová

## **TAYLOROVY ZÁSADY ŘÍZENÍ**

1. Nahradit pravidlo osahání práce za metodu založenou na vědeckém studiu úkolu.
2. Vědecky zvolit, trénovat a rozvíjet každého zaměstnance je lepší než je nechat, aby se v oboru zdokonalovali sami.
3. Poskytnout podrobné instrukce a dozor nad každým pracovníkem při vykonávání jeho úkolu.
4. Rozdělit práci téměř rovným dílem mezi manažery a zaměstnance tak, aby manažeri aplikovali vědecké principy managementu na plánování práce a pracovníci skutečně vykonávali tyto úkoly.

Zásady byly publikovány v Taylorově knize Principles of Scientific Management vydané v r. 1911.

## klasický / vědecké řízení



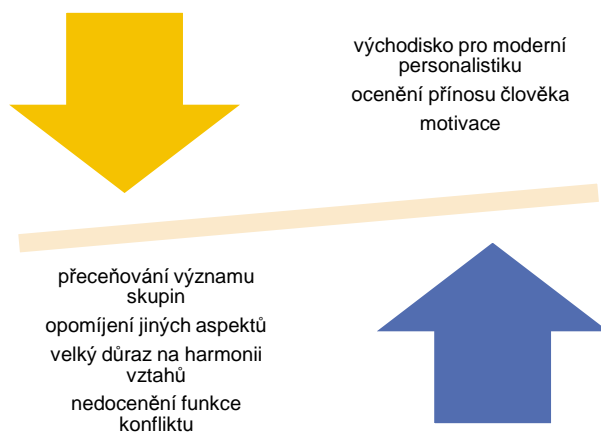
## klasický / lidských vztahů

posílení psychologických a sociálních aspektů lidí, které mají vliv na výkon člověka,  
metody pro vedení lidí, stimulace, motivace, uspokojení,  
vztah k práci je závislý na hodnocení lidmi s nimiž je spojen,  
neformální vztahy, loajalita, solidarita

**Elton Mayo (1880 – 1949)**  
lidé jsou nejcennějším kapitálem, kterým podnik může  
disponovat

M. P. Folletová, Hugo Münsterberg, V. Pareto

## KLASICKÝ / LIDSKÝCH VZTAHŮ



## klasický / škola správního řízení

celkové řízení organizační jednotky, zaměření na řídicí pracovníky,  
obecná a ověřená doporučení pro samostatné jednání vedoucího pracovníka

Henri Fayol (1841 – 1925)

### 6 druhů činností, které je potřeba sladit:

- technické
- účetní
- ochranné
- finanční
- obchodní
- správní

### 5 funkcí správy

- plánování
- koordinování
- organizování
- kontrolování
- přikazování

### 14 principů managementu

- dělba práce
- disciplína
- odměňování
- pořádek
- iniciativa
- pravomoc
- jednota přikazování
- seberealizace
- stabilita personálu
- sounáležitost
- odpovědnost
- jednotné řízení
- hierarchie
- spravedlnost

## klasický / škola správního řízení

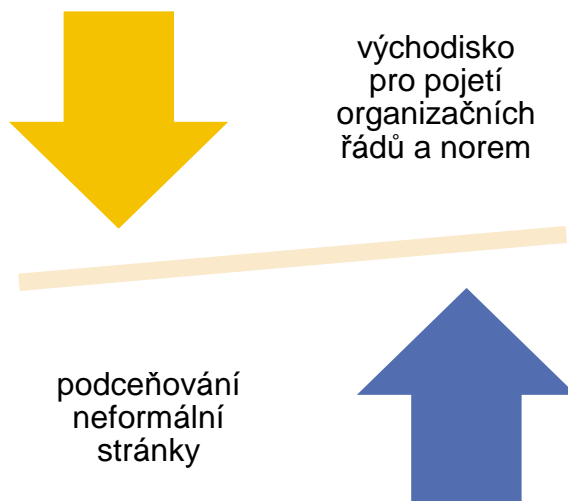


## klasický / byrokratické řízení

hierarchie moci a pořádku,  
racionální uspořádání organizace,  
přesné vymezení úkolů, odpovědnosti,  
specialisté pro zvýšení produktivity, kvalifikace, hierarchie,  
zodpovědnost, autorita, pravomoc, pravidla, eliminace odchylek,  
neosobní a spravedlivé řízení  
stabilita, pořádek, přesnost, disciplína, spolehlivost

Max Weber (1864 – 1920)

## KLASICKÝ / BYROKRATICKÉ ŘÍZENÍ



## MANAŽERSKÁ REVOLUCE







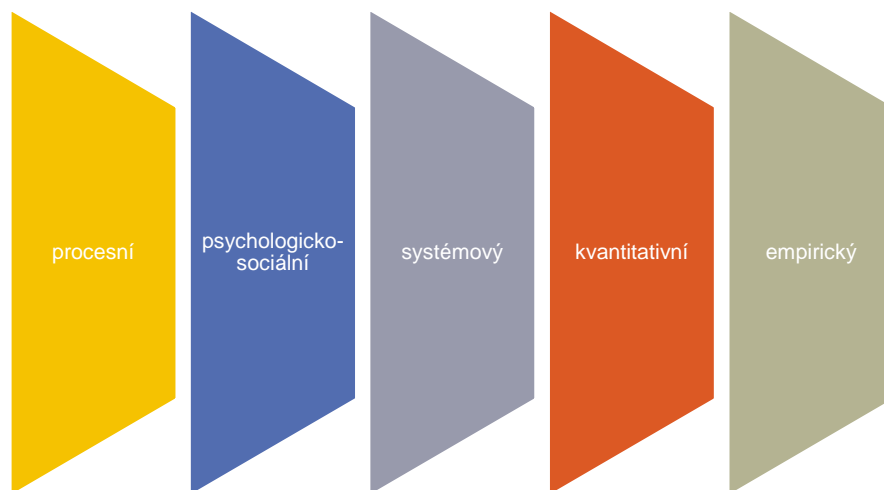
## MANAŽERSKÁ REVOLUCE

- trend k vytváření velkých korporací s vlastnictvím rozptýleným mezi velký počet akcionářů.
- oddělování funkce vlastnění a řízení.
- řízení korporací se dostává do rukou profesionálů, kteří získávají oproti rozptýleným vlastníkům značnou faktickou moc.

Tato změna bývá označována jako tzv. „manažerská revoluce“.

Vysoké nároky na profesionální řídicí pracovníky stojící v čele korporací byly výzvou pro rozvoj teorie řízení. Vznikají další myšlenkové proudy.

## HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU / KLASICKÝ



### manažerská revoluce / procesní přístupy

vychází ze správního myšlení a byrokratického řízení,  
řízení je chápáno ve své celistvosti,  
ucelené a harmonické chápání fungování a řízení  
organizační jednotky,  
tendence k schématickosti, nedocenění lidských zdrojů,  
často z něj vycházejí učebnice managementu

### **manažerská revoluce / psychologicko-sociální přístup**

motivace,  
 neformální vazby  
 nepřímé metody řízení  
 hierarchie potřeb  
 konflikty v organizaci a jejich eliminování  
 efektivní mezilidská komunikace

Člověk jako sociální bytost s pracovní autonomií a tvůrčí činností, který odmítá svázanost. Je považován za aktivní složku podnikové činnosti a manažer vytváří vhodný prostor.

### **manažerská revoluce / systémové přístupy**

princip celistvosti  
 celek je více než pouhá suma jeho částí  
 vychází z teorie systémů a kybernetiky  
 emergentní vlastnosti  
 cíl, chování, struktura, funkce, část, celek, vazba,  
 kompozice, dekompozice  
 řešení problému se hledá z hlediska:  
 pohledu přímých důsledků řešení  
 nepřímých důsledků

### **manažerská revoluce / kvantitativní přístupy**

akcentace na uplatnění metod  
řešení rozhodovacích úloh  
tvorba modelů objektivní reality  
přesné měření pracovních činností a jejich plánování na  
základě matematických výpočtů

síťové grafy pro časovou, zdrojovou analýzu  
teorie her pro řešení konfliktních situací atd.

### **manažerská revoluce / empirické přístupy**

nejširší záběr  
nejhůře uchopitelný a definovatelný  
prolíná se celým II. obdobím  
snaha formulovat manažerská doporučení na základě  
zkušeností  
management jako umění řídit ve smyslu intuice

P.F. Drucker, p. Kotler, M.E. Porter, J.P. Kotter  
bibliografie, bestsellery

## ROPNÉ ŠOKY



## MANAŽERSKÁ REVOLUCE

### klasický

- vědecké řízení
- lidské vztahy
- správní řízení
- byrokratické řízení

### manažerská revoluce

- procesní přístupy
- psychologicko – sociální přístup
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

### postindustriální trendy

- věk diskontinuity
- mnohočetnost
- globalizace
- empirické přístupy

## POSTMODERNÍ MANAGEMENT

období akcelerace četnosti a hloubky probíhajících změn.

Drucker, P.F.: „...jedinou konstantou příští doby bude změna...“.  
1968.

hovoří se o nástupu věku diskontinuity, tj. zásadních a těžko předvídatelných zlomových přeměn, které zasahují rozsáhlé oblasti nejen ekonomických, ale v podstatě veškerých společenských aktivit.

mnohočetnost, zejména však častá rozpornost a protisměrnost dílčích vývojových procesů je vnímána jako prostředí turbulence a chaosu.

globalizace. Nástup globální konkurence, ale i globální spolupráce je iniciován trendem ke stále se rozšiřující dělbě práce a k využívání komparativních výhod podnikání v různých lokalitách.

## NOVÉ SMĚRY MANAGEMENTU

procesní management,

projektový management

benchmarking,

reengineering,

management znalostí

informační management

řízení kvality atd.

## CHARAKTERISTIKY MODERNÍHO MANAGEMENTU

- účelnost (effectiveness)
- pružnost (flexibility)
- účinnost (efficiency)
- hospodárnost (economy)
- odpovědnost (equity)

Dobrý manažer musí ovládat a v řídicí praxi uplatňovat všech pět charakteristik a musí zvládat jejich vzájemnou optimalizaci.

## MANAGEMENT JAKO..



## JAKO PROCES

proces, řídicí subjekt, řízený objekt

### KONCEPT manažerských funkcí

(Koontz – Weirich)

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování

## JAKO PROCES

### KONCEPT manažerských rolí (H. Mintzberga)

- interpersonální – lídr, představitel
- informační – příjemce a šířitel informací a mluvčí
- rozhodovací – podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a vyjednavač

### KONCEPT řídicího cyklu





## **JAKO PROCES**

### **KONCEPT kritických faktorů úspěchu (7S – McKinsey)**

- strategie
- struktura
- spolupracovníci
- systémy managementu
- sdílené hodnoty
- styl managementu
- schopnosti

## **JAKO PROCES**

### **KONCEPT manažerských komponent**

- okolní prostředí
- plánování
- organizování
- manažerské procesy
- kontrolování
- rozhodování
- lidské zdroje
- organizační kultura
- informační systémy a komunikace

## **JAKO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI**

- manažer / vedoucí pracovník
- liniový manažer / v kontaktu s pracovníky
- střední manažer / převodová páka / ne úplně dobré vyhlídky
- vrcholový manažer / řídí organizaci jako celek, reprezentace

## **JAKO KOLEKTIV ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ**

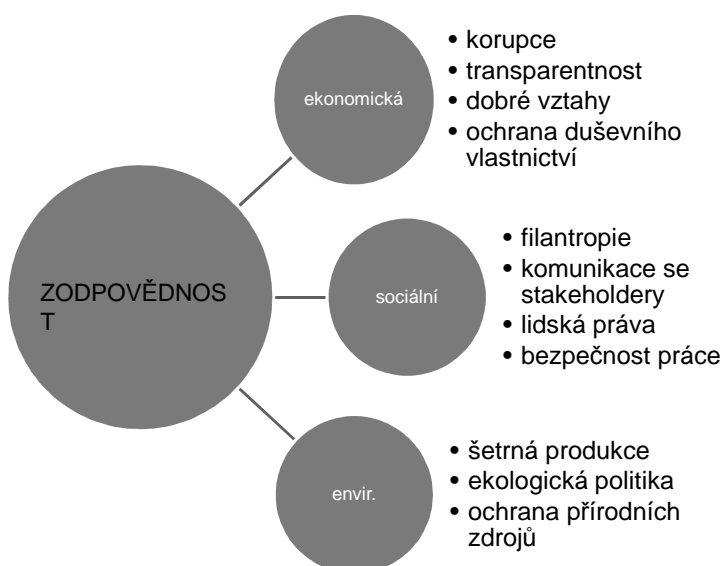


## JAKO SOUBOR POZNATKŮ O ŘÍZENÍ A O TOMTO CELÉ DNES BYLO



F. W. Taylor

## SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST



**Děkuji za pozornost**

[mbockova@phil.muni.cz](mailto:mbockova@phil.muni.cz)