MANAGEMENT

Základní pojmy managementu

- VEBER, J. a kol. *Management.* Praha: Management Press, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, 2006.
- MAŠLEJ a kol. *Základy a základní pojmy managementu S – 3673*
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2012

1. Úvod
2. Základní pojmy a pojetí managementu
3. Cíle managementu a manažerské funkce
4. Historický vývoj
5. Závěr

Proč je třeba studovat management?

1. **Naše společnost je závislá na specializovaných institucích a organizacích, které poskytují požadované výrobky a služby – manažeři.**

- ✓ Alokují zdroje společnosti do různých, často konkurenčních aktivit.
- ✓ Mají pravomoc a zodpovědnost vytvářet bezpečné i nebezpečné produkty, usilovat o mír nebo válku, budovat nebo ničit města, či ochraňovat nebo ničit životní prostředí.
- ✓ Vytvářejí podmínky, při kterých je nám poskytovaná práce, příjmy, životní styl, výrobky, služby, bezpečí, zdravotní péče a znalosti.

Bylo by velmi obtížné nalézt někoho, kdo není rozhodnutím nějakého manažera ovlivňován.

Proč je třeba studovat management?

2. **Jednotlivci, kteří nemají manažerské vzdělání se často ocitají v manažerském postavení - učitelé, účetní, hudebníci, prodavači , umělci, lékaři** …

- ✓ Řídi školy, účetní firmy, orchestry, obchodní organizace, nemocnice…
- ✓ V USA existuje přibližně **16 000 000** organizací a každá potřebuje manažery.
- ✓ Jedná se o velký specifický svět, který nabízí mnoho příležitostí tvořivým, vzdělaným manažerům a podnikatelům, kteří dokáží vystihnout potřeby lidí a současně znají své možnosti.
- ✓ Budoucí úspěch všech vyspělých zemí závisí na celkové účinnosti řízení, na schopnosti přizpůsobovat se změnám prostředí a na dokonalosti řízení **pracovní síly**.

Toto vyžaduje vzdělané, tvořivé a houževnaté jednotlivce, kteří dospějí k rozhodnutí, že jim manažerská práce bude přinášet maximální pocit uspokojení.

- **Management - praktické zkušenosti.**

- **Zkušenosti – získáváme na základě četných omylů.**

- **Management obsahuje poznatky:**

  - ekonomického šetření,
  - sociálního šetření,
  - metod matematické analýzy,
  - využívá informační technologie.

- **Jedním z nejhlavnějších úkolů managementu je řízení sociálních důsledku činnosti podniku a jeho sociálních povinnosti.**

- **Instituce musí být součásti místního společenství.**

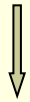
Přelom tisíciletí významný mezník ve vývoji lidstva

Nová ekonomika :

- **tlak na produktivitu práce;**
- **automatizace výroby;**
- **preferování výroby založené na intelektu (high – tech);**
- **motorem změn inovace - rozvoj služeb (KIS);**
- **tlak na vzdělání - permanentní rekvalifikace;**
- **ceněný aspekt znalosti, nápady, know –how;**
- **bezpečnost lidstva;**
- **globalizace světa – prospěch i pro malé firmy.**

Management se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe:
- je prověřován reálným životem tržní ekonomiky,
-starší postupy se znovu vrací v nové kvalitě.

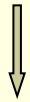
Nároky na manažery



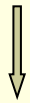
Změna myšlení a jednání



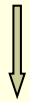
Znalosti



Rozpoznat příležitosti



Uplatňovat prvky vůdcovství



Osobní vlastnosti – odborník, etické chování kouče

2. Základní pojmy a pojetí managementu

- **Co je to management?**

- Management se týká lidí.
- Každá instituce vyžaduje angažovanost pro společné cíle a sdílené hodnoty.
- Management musí umožňovat růst podniků a zaměstnanců.
- Každá organizace je tvořena lidmi disponující různými dovednostmi a znalostmi.
- Výkonnost musí být organickou součásti podniku a jeho managementu - musí být nepřetržitě měřená a zdokonalována.
- Výsledkem činnosti každé organizace je spokojený zákazník, pacient, student, voják.

Co je to management?

1. *Stanovení konkrétního **účelu** a **poslání** dané instituce, ať jde o podnikovou organizaci, univerzitu nebo nemocnici. Účel podnikové organizace začíná ve vnějším prostředí u zákazníka…*

2. *Zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků – **výsledky.***

3. *Řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejich **sociálních povinnosti.***

- **souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace;**
- **management - hierarchické uspořádání orgánů řízení OJ;**
- **FM, KM, MLZ, IM….**

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace

Každá interní část organizace je nákladovým střediskem.



Výsledky každé instituce se projevují pouze v jejím externím prostředí.

Nejvyšší představitel organizace je spojovacím článkem, mezi vnitřním prostředím organizace, kde existují pouze náklady a jejím vnějším prostředím, kde se nacházejí výsledky.

Management je specifickým nástrojem, specifickou funkcí, pomůckou, která má institucím produkování výsledků umožnit.

Manažer

- **Samostatná profese - aktivně realizuje řídící činnosti – kompetence;**
- **manažer - ve všem co dělá, na sebe bere odpovědnost za konečný výsledek;**
- **výkonný pracovník odpovídá jen za vlastní práci.**
- **Kdo je vedoucí pracovník?**
- **Primum non nocere – „především vědomě neškodit“.**



- **Formální autorita -** výslovné vůdčí společenské postavení manažera, který je rozhodováním pověřen a může poslušnost případně i vymáhat.
- **Neformální autorita -** založená na přesvědčivosti manažera, na dobrých zkušenostech s jeho radami či rozhodováním a jeho chováním.

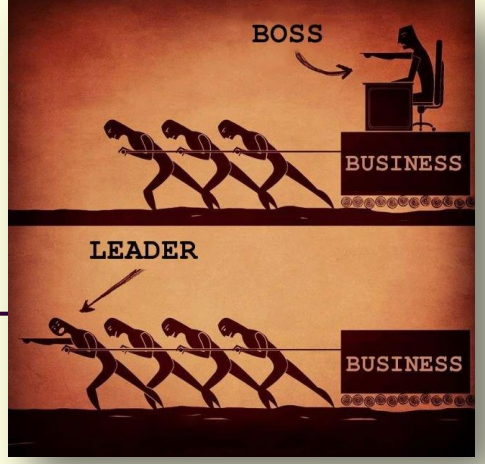


Kdo je pro vás autorita?

Jak může manažer zvyšovat svoji autoritu?



Lídr



- zaměřen na tvůrčí spolupráci s lidmi;
- splnění úkolů dosáhne proaktivní činnosti svých podřízených;
- na rozdíl od manažera nevidí podřízené jako prostředek pro splnění úkolů, ale jako lidskou bytost;
- **nositelem řízení je manažer a reprezentantem tvůrčího řízení je lídr.**
- "Lídr je ten, kdo nosí v sobě budoucnost."

„Leader (lídr, vůdce) je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi, ochotu jim pomáhat a starat se o ně. Takto získává přirozenou autoritu a vůdcovské postavení.“ ***(J. A. Jirásek)***

Leadership - vůdcovství jako práce

- Podstatou je výkonnost.
- Historie - Stalin, Hitler, Mao.
- Kouzlo osobnosti se stává zhoubou vůdců - vede je k nepřizpůsobivosti, k přesvědčení o vlastní neomylnosti a k neschopnosti změny
- Efektivní vůdcovství není závislé na kouzlu osobnosti - Dwight Eisenhower, George Marshall a Harry Truman.

Leadership - práce, odpovědnost a zasloužená důvěra

- **Co je tedy vůdcovství, není- li to kouzlo osobnosti a není-li to ani soubor osobnostních rysů?**
- Základem efektivního vůdcovství je důkladné promýšlení poslání organizace - vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhlašuje a udržuje standardy.
- Dělá kompromisy - promyslí si, co je správné a žádoucí.
- Tím co odlišuje pravého vůdce od vůdce scestného, jsou jeho cíle.
- Je příkladem pro ostatní.
- **Má skutečné následovníky nebo jen pokrytecké přisluhovače?**

Vůdčí osobnost považuje svou práci za odpovědnost a ne za nadřazenost a výsadu

- Když se něco zvrtne – a ono se vždy něco zvrtne - nedávají vinu druhým.
- H. Thruman „nemáš to už na koho hodit“, tj. „odpovědnost začíná a končí u tebe.“
- Nebojí se síly svých spolupracovníků a podřízených.
- Scestní vůdci se boji a proto dělají čistky.

Vše se odráží ve vytváření výsledků – realizační schopnost.

VLIV DŮVĚRY NA VŮDCOVSTVÍ

- Vůdcovství znamená používat osobní vliv a vliv předpokládá **důvěru**;
- prozíraví manažeři-lídři se soustřeďují na budování důvěry;
- ztráta důvěry znamená:

  - vést pomocí formální autority,

  - donucení - emoce.

- **K získání důvěry musí mít manažer-lídr:**

  - znalostí, dovedností, zkušeností,

  - správně rozhodovat,

  - sociálně zralý.

Vytvořit pro podřízené prostor pro seberealizaci

Rozdíly mezi řízením a vedením

- Manažer musí být lídrem
- Lídr nemusí být manažerem

- **Řízení**

  - se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů– lidské, finanční, věcné, informací a znalostí.

- **Vedení**

  se zaměřuje na nejdůležitější zdroj tj. na lidi:

  - vytváření a sdělování vize,
  - motivování lidí a jejich získávání.

Nestačí být dobrým manažerem zdrojů, musíte být dobrým lídrem lidí.

Postavení manažera v organizaci

- vlastník – manažer – zaměstnanec
- podniky vedené jednou osobou – majitelem
- T.Baťa, H. Ford…
- autokratické řízení
- s rozšiřováním OJ majitel nestačil na řízení

MANAŽER

Úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců

Vlastníci

Rozhodování a schvalování strategických záměru

Dohled nad činnosti manažerů

Sledování výkonnosti organizace

Manažeři

Dominantní postavení v řízení organizace

Připravuji koncepce rozvoje organizace

Řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví

Zaměstnanci

Realizují stanovené úkoly

Poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení

Generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů

formulování organizační strategie - organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.



Mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici;

vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů;

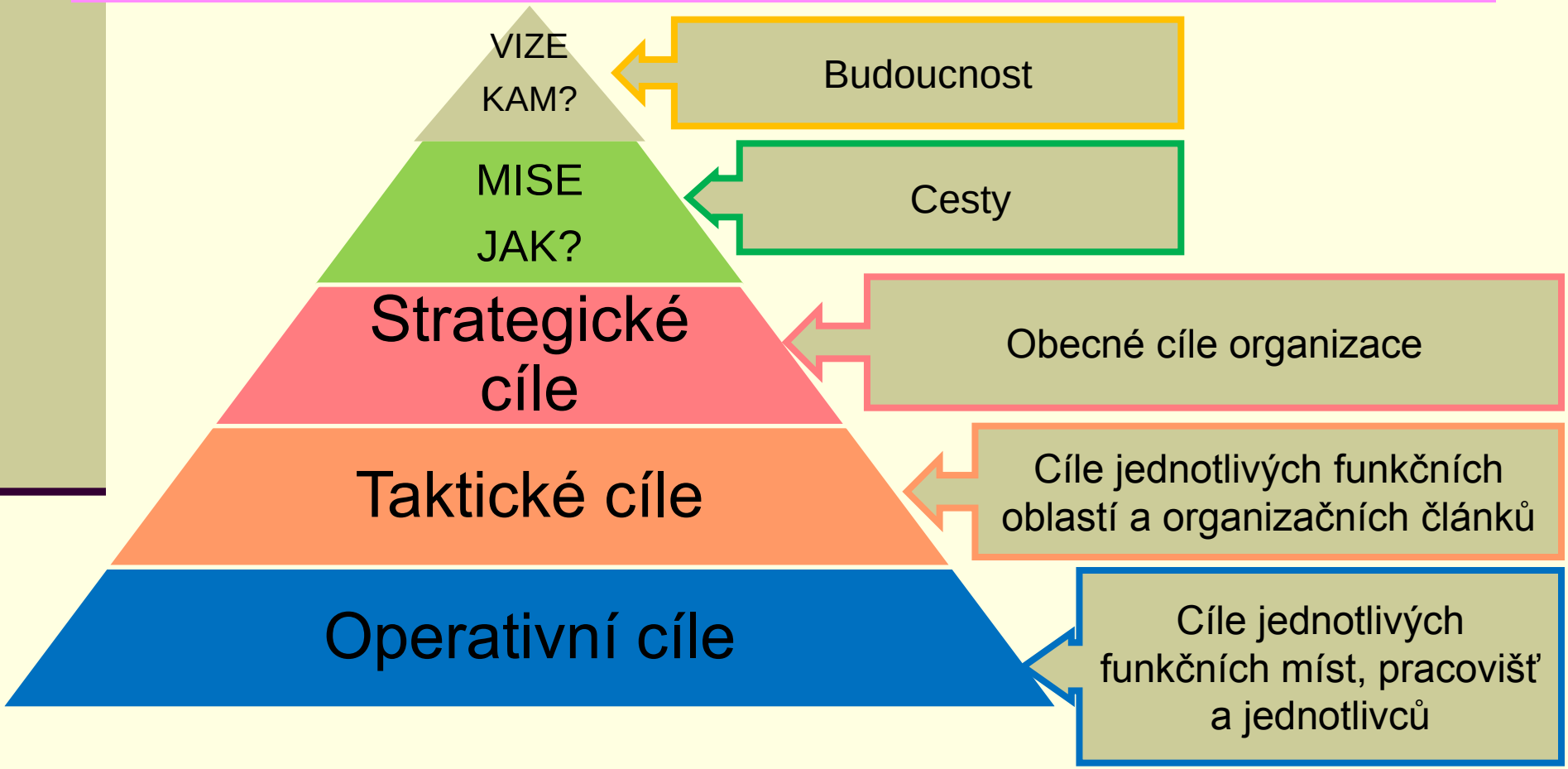
vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

Odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace (dílovedoucí, stavbyvedoucí, atd.)

Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

3. Cíle managementu a manažerské funkce

Manažer musí znát a chápat, co od něj podnikové cíle z hlediska výkonnosti vyžadují, a jeho nadřízený musí vědět, jaký přínos má od něj vyžadovat a očekávat



Druhy cílů dle časového hlediska



Dlouhodobé
3+
vyplývají ze strategie podniku jako celku, za jejich plnění odpovídá vrcholový management

Střednědobé
1-3 roky
za jejich plnění jsou odpovědni manažeři středních stupňů řízení

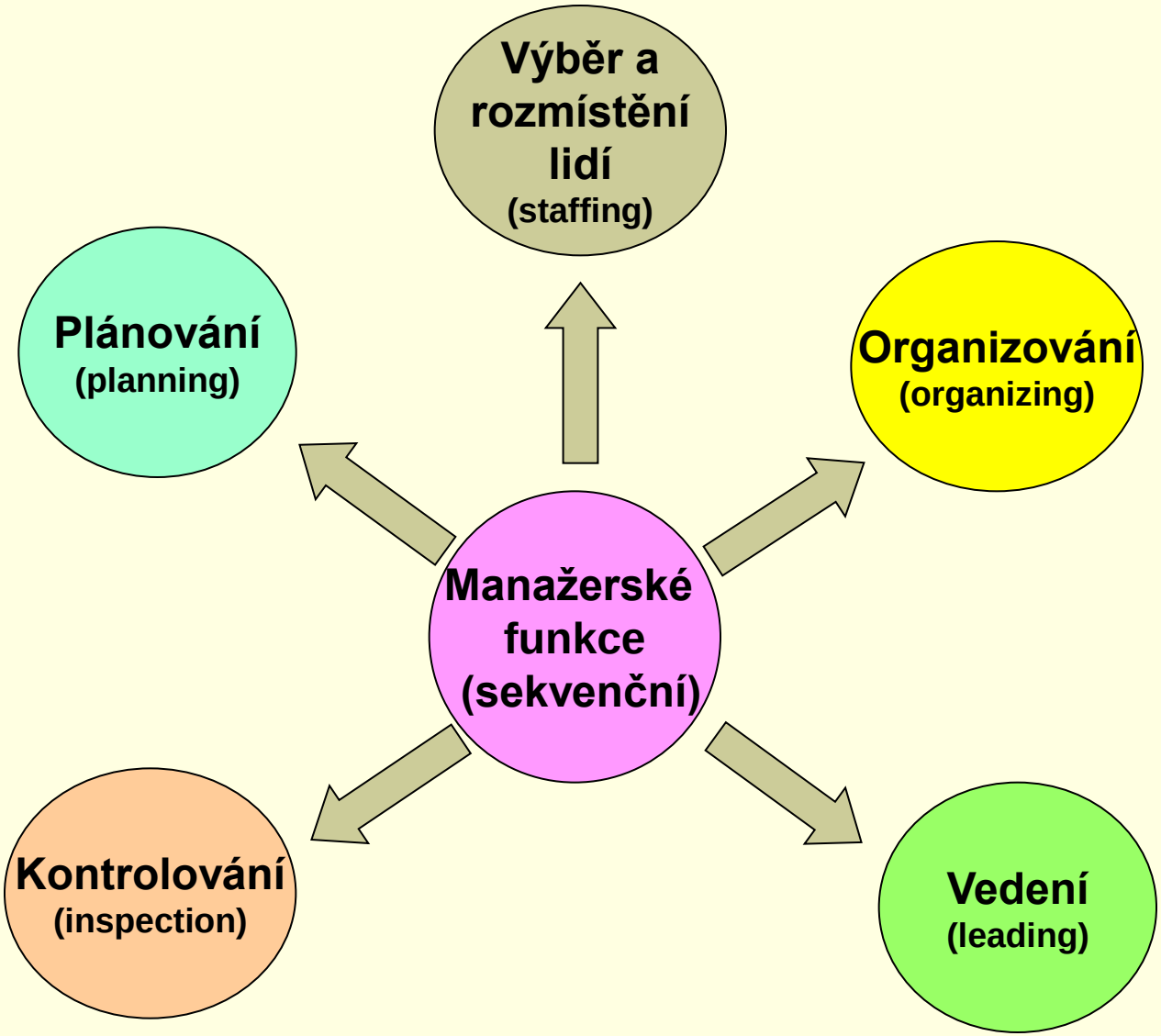
Krátkodobé
do 1 roku
jsou více operabilní a za jejich plnění jsou odpovědni manažeři nižších stupňů řízení

druhy cílů dle jejich vzájemného vztahu

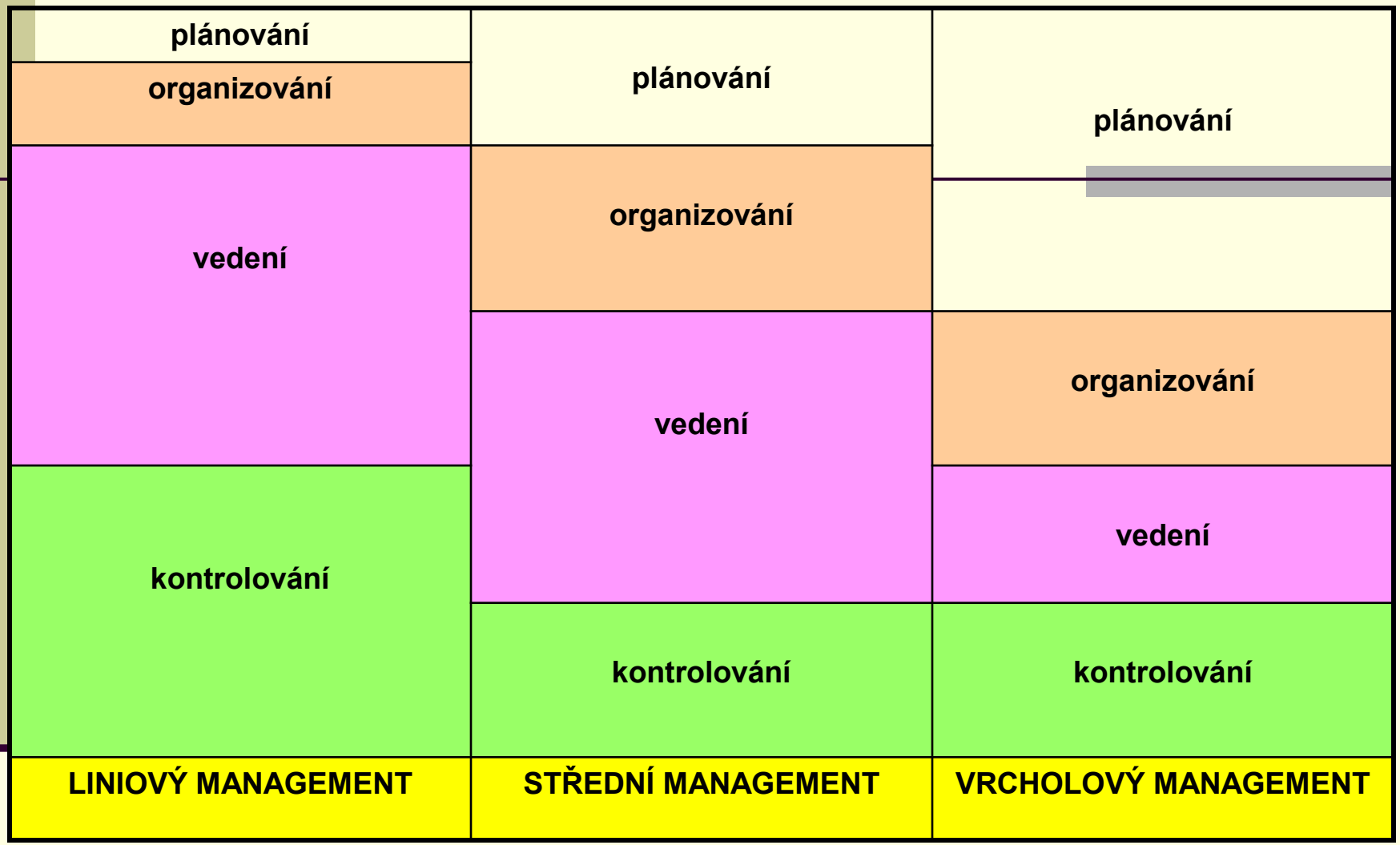
- **komplementární** – dosahování jednoho cíle vede k dosahování druhého cíle (př. snižování nákladů vede ke zvyšování zisku)
- **konkurenční** - dosahování jednoho cíle ztěžuje plnění druhého cíle (př. intenzivnější reklama zvyšuje náklady)
- **indiferentní** – dosahování jednoho cíle nemá vliv na dosahování druhého cíle

druhy cílů dle jejich obsahu

- **ekonomické cíle**
- **výkonové** – obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, zásoby apod.
- **finanční** – celkový, vlastní a cizí kapitál, finanční investice, likvidita, pohledávky apod.

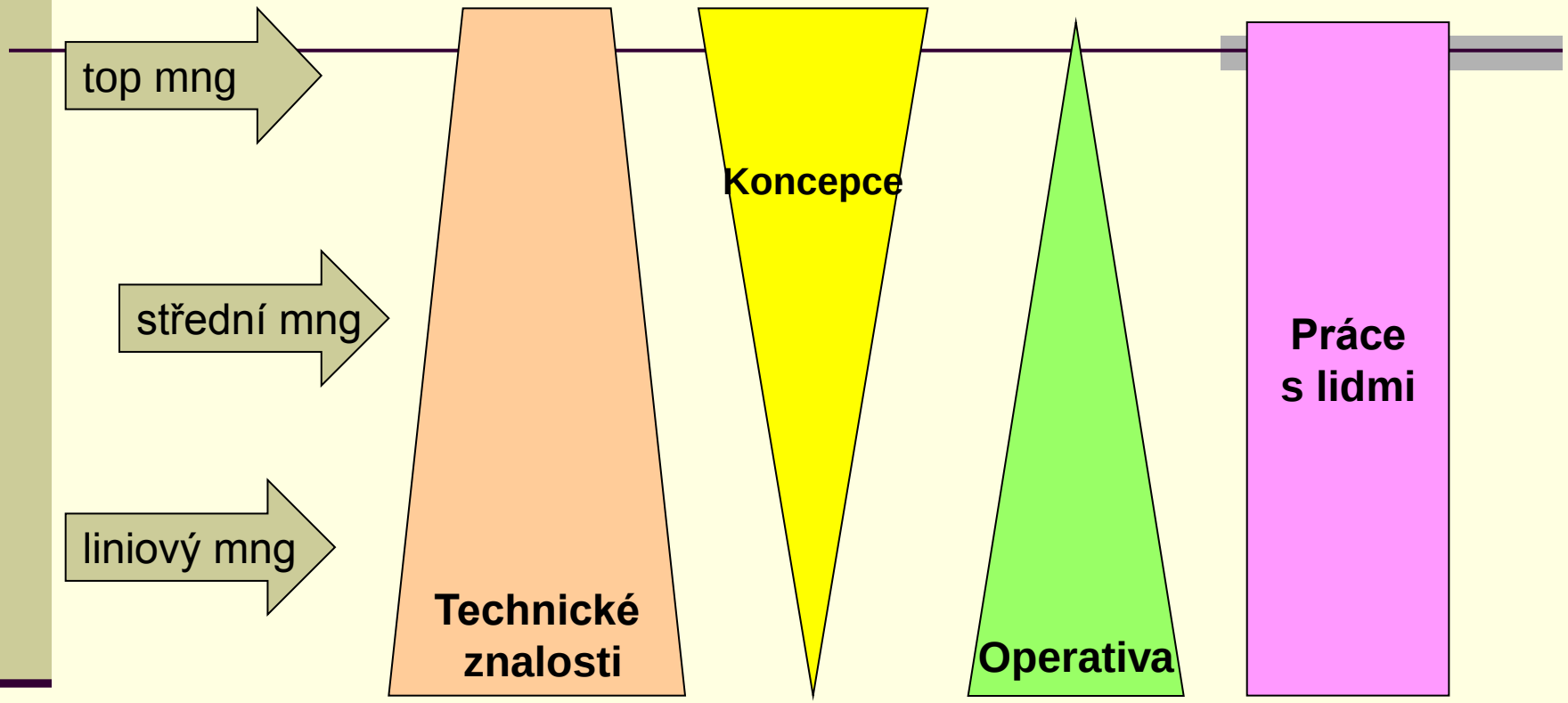


Dosažení cílů organizace a tím vlastně plnění poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění manažerských funkcí

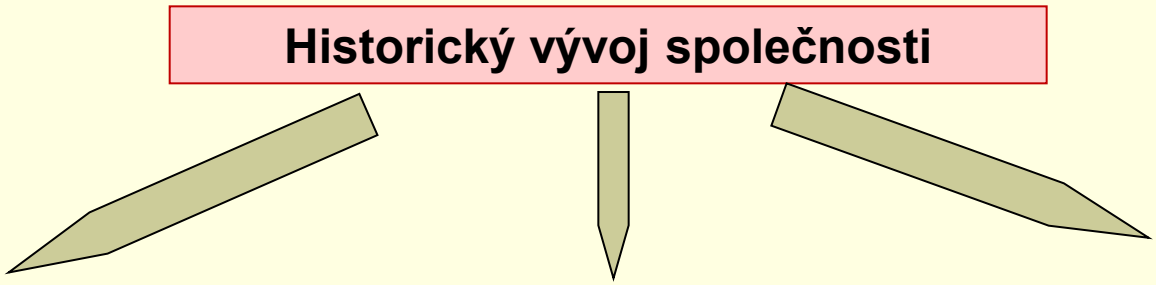


Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení

Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



4. Historický vývoj



Rozvoj výrobních postupů

Rozvoj technologií

Dělba práce

Schopnost organizovat

armády,církve,státy

Vést lidi k dosažení cílů

(pyramidy, čínská zeď)

Mobilizování lidí

Starověk, středověk

(fyzické násilí - otroctví, nevolnictví)

Humanizace aktivizačních prostředků

(přechod od dozoru a trestu k ekonomickým pobídkám)

Novodobý management

Zvyšování produktivity práce

(pracovní disciplína, plánování, časové rozvrhy, ekonomie výrobních procesů)

Rozvoj průmyslové výroby

(nové požadavky - na výkon,evidenci,kalkulaci nákladů, kontrolu…)

Systematické studium řízení lidí na konci 19. století.

Vývoj názorů rozčleňujeme do řady myšlenkových etap :

- **klasický management, zahrnující období konce 19. století do třicátých let 20. století;**
- **management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;**
- **management konce 20. století;**
- **management na počátku 21. století.**

Rozdělení podle času

V některých publikacích je vývojové dělení rozděleno do těchto proudu:

- **mechanistický přístup (do 20. let XX. století),**
- **škola lidských vztahů (20. a 30. léta),**
- **humanistický přístup (40. a 50. léta),**
- **moderní názory (60. a 70. léta),**
- **postmoderní názory (80. a 90. léta).**

Rozdělení podle myšlenkových přístupů

Klasický management

4 klasické školy:

1. Škola vědeckého řízení – F.W. Taylor, H. Ford, Gantt
2. Škola lidských vztahů – E. Mayo,
3. Škola správního řízení – H. Fayol
4. Škola byrokratického řízení – M. Weber

Klasické období managementu

konec devatenáctého století do třicátých let 20. století
(mechanistický přístup)

Americký proud managementu
F. W. Taylor, manželé Gilbertovi, H. Ford, H. Emerson, H. Gant

zvyšování výkonnosti výrobních jednotek, s důrazem na bezprostřední řízení výroby

K dosažení zvýšení výkonnosti používal tyto nástroje :

- **zvyšování pracovní disciplíny;**
- **zavedení pořádku v časových rozvrzích;**
- **tlak na ekonomii výrobních operací.**

Základní rys
minimální zájem o manažerskou práci

Výchova jednoduchého pracovníka bez schopnosti a možnosti přemýšlet o dané práci, bez tvůrčí činnosti

Evropský proud managementu

- **vymezil úlohy manažerů, funkční náplně aktivit obecného řízení a stanovil formální pravidla řízení**

- **H. Fayol, M. Weber, V. Parto, M. Parker, Folletová , T. Baťa**

14 principu managementu

dělba práce
pravomoc a odpovědnost
disciplína
jednota přikazováni
jednotné řízení
podřízenost individuálních zájmů zájmům celku
odměňování
centralizace
hierarchie
pořádek
spravedlnost
stabilita personálu
iniciativa a sounáležitost

Analýza manažerských aktivit

předvídání (plánování)

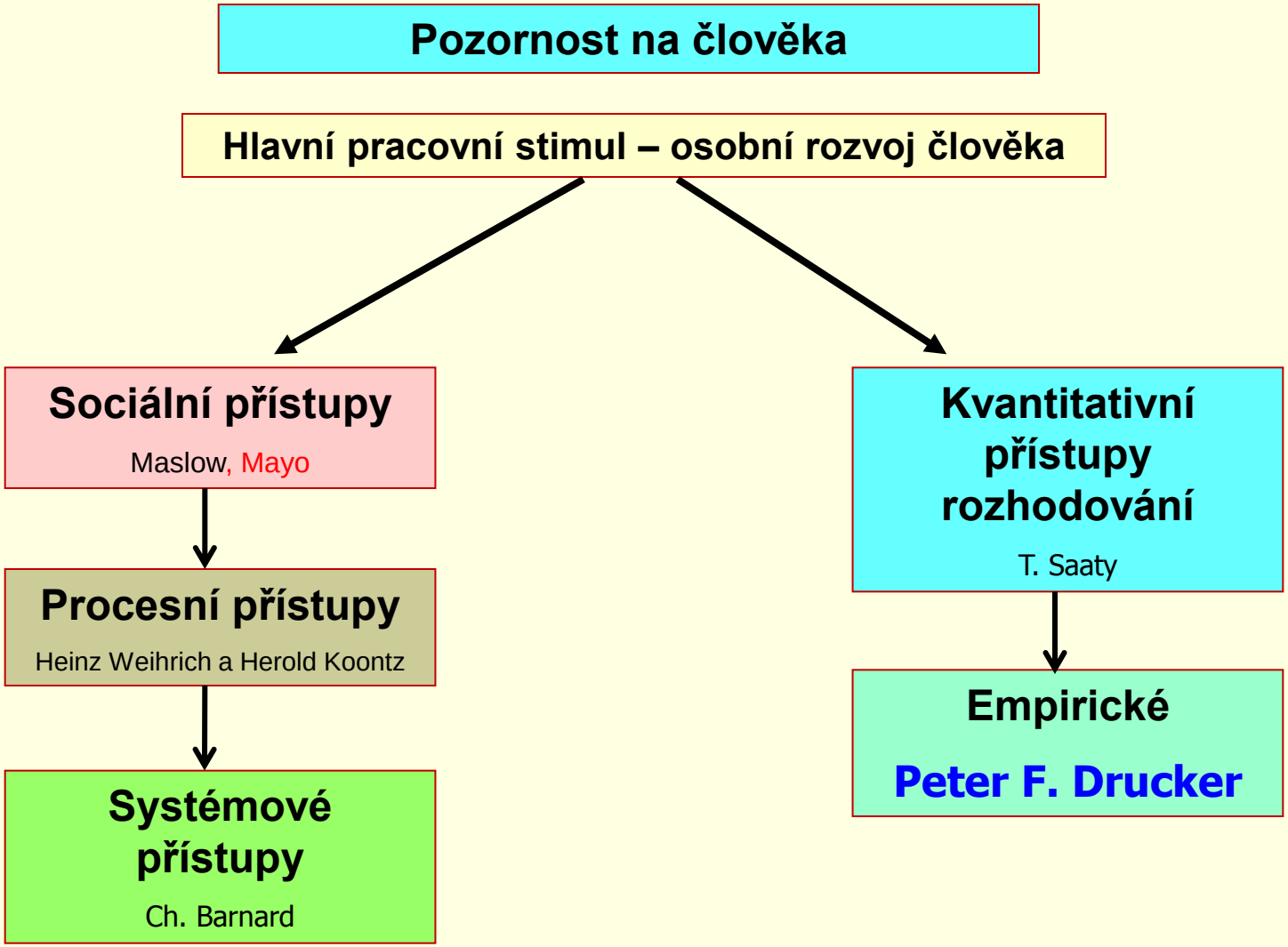
organizování

přikazování

koordinace

kontrola

Management čtyřicátých až sedmdesátých let



Management konce 20. století

- **Období nestability 70. a 80. léta - v managementu ztrácejí na významu pojmy, jako je:**

  - plynulost
  - stabilní organizační struktury
  - dlouhodobé prognózováni atd.

- **objevily se nové pojmy:**

  - nejistota
  - pružné a flexibilní rozhodování
  - adaptabilita na změny
  - systémy včasného varování
  - inovace
  - proinovační prostředí

hromadná výroba pro neznámého zákazníka je nahrazovaná výrobou pro známé zákazníky

konec éry trhu výrobce - určujícím na trhu se stal zákazník a jeho uspokojení, marketingové přístupy (vyrobit - prodat)

do popředí zájmu se dostávají znalostí

Peter Drucker - manažerská koncepce konce dvacátého století – společnost znalostí.

Znalosti se staly produktivním faktorem

Rysy japonského managementu

Příčiny úspěchů vychází z :

- japonské morálky (disciplinovanost, pracovitost a trpělivost);
- schopnosti využívat zahraničních inovačních námětů a tvůrčím způsobem je rozvíjet.

Obracené řízení

- Spolurozhodování na základě kolektivní moudrosti (konzultační systém – ringiseido);
- na úsilí neustálého zlepšování (kaizen);
- na kroužkách kvality (QCC – quality control circles)
- na systému řízení zásob (kanban – právě včas) východisko pro J I T.

Systém personální práce

- celoživotního zaměstnání u firmy a loajalita k firmě;
- povyšování a odměňování podlé délky služebních let, na dobrých mezilidských vztazích;
- důraz na požadavky k zákazníkům a k jejich požadavkům;
- technologické aspekty výrobních provozů – robotizace (3/4 robotů).

Management na počátku 21. století

Pro úspěšné podnikání nebudou stačit takové atributy jako jsou

- tradice,
- dobrý plánovací systém,
- dobrý výzkum trhu.

Směrodatné se stávají jiné skutečnosti:

- **rostoucí vliv KIS a dopravních systémů;**
- **vlivem komunikačních informačních a dopravních systémů byl podpořen nový trend – globalizace;**
- **na významu nabývají znalosti – know –how, invence, inovace;**
- **podnikatelské i neziskové aktivity se dají řídit z kterékoli lokality;**
- **volný tok peněz z jednoho konce světa na druhý;**
- **urychlení častých změn, nestálost, nestabilita se zhoršuje a je těžko předvídatelná.**

Závěr

Václav KLAUS

29 LET POTÉ: Proč jsme nespokojeni

Musíme vzít konečně na vědomí to, nač upozorňuji celých posledních dvacet let:

Západ není ráj, Západ není místo, kde pečení holubi přilétají sami od sebe na naše talíře. Je to svět namáhavý a velmi konkurenční. Je to svět, kde o své zájmy usilují jak jednotlivci, tak i různé sociální či jinak vymezené skupiny, ale i celé státy a soustátí. A je to boj tvrdý, mnohdy dramatický, a pokud v něm člověk chce uspět, vyžaduje to od něho stálé a plné nasazení.

Děkuji za pozornost

