

# MANAGEMENT I

## Téma č.1

### Základní pojmy managementu

plk.Ing. Miroslav MASLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: [miroslav.maslej@unob.cz](mailto:miroslav.maslej@unob.cz)

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Obsah

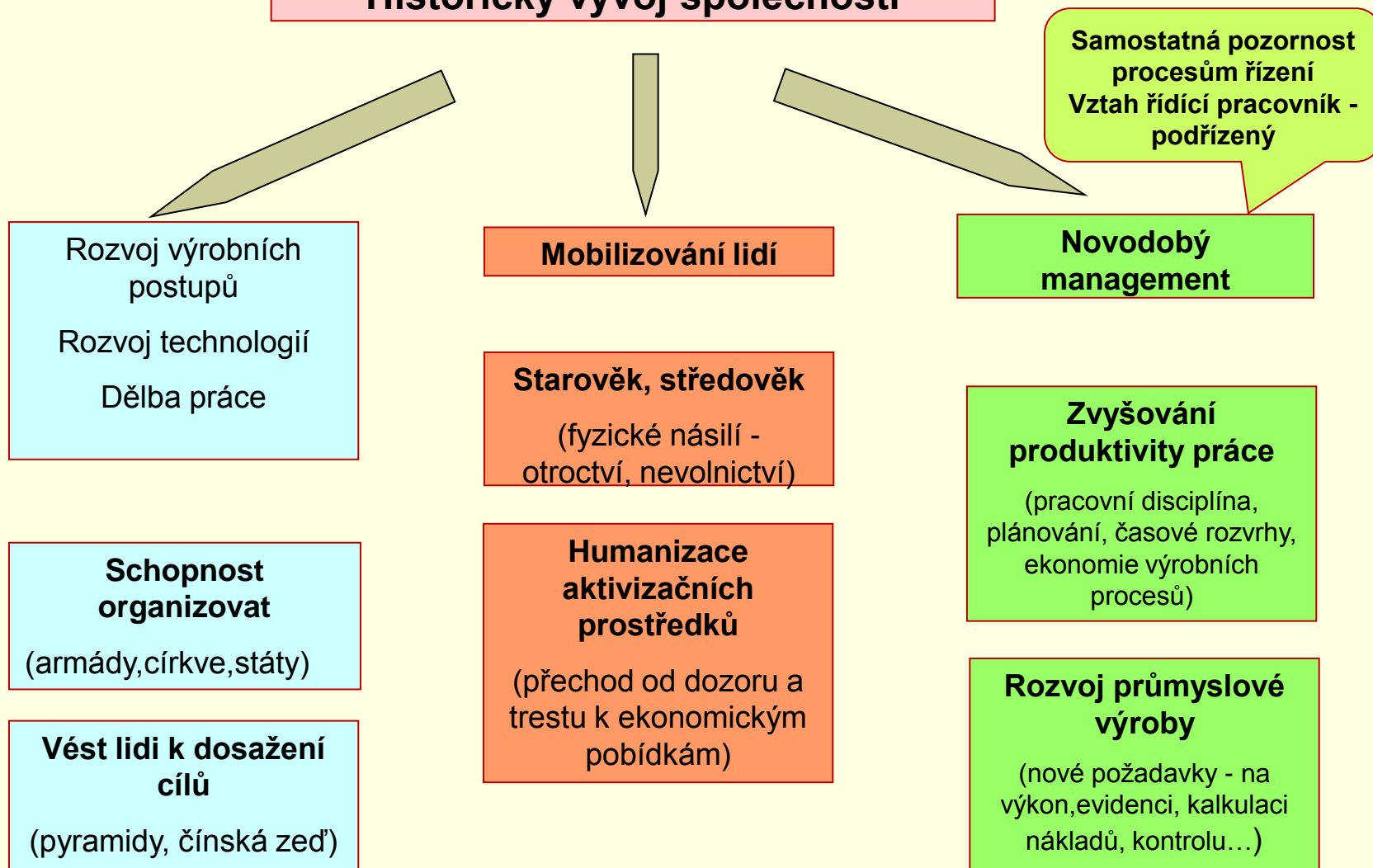
1. Úvod
2. Základní pojmy a pojetí managementu
3. Cíle a úlohy managementu
4. Historický vývoj



# Literatura

- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

## Historický vývoj společnosti



## Management - praktické zkušenosti;

- **zkušenosti** – získáváme na základě **četných omylů**;
- **management obsahuje poznatky:**
  - ekonomického šetření
  - **sociálního šetření**
  - metody matematické analýzy
  - využívá informační technologie

## Přelom tisíciletí významný mezník ve vývoji lidstva

### Nová ekonomika :

- tlak na produktivitu práce
- automatizace výroby ( 1/5 pracovně aktivního obyvatelstva)
- preferování výroby založené na intelektu (high – tech)
- motorem změn inovace - rozvoj služeb (KIS)
- tlak na vzdělání - permanentní rekvalifikace
- ceněný aspekt znalosti, nápady, know -how (**reengineering, outsourcing**)
- bezpečnost lidstva
- **globalizace světa** ( nové tržní rozměry) – prospěch i pro malé firmy

**Management se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe  
- je prověřován reálným životem tržní ekonomiky**



**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

### Management ?

#### ❑ Tři základní úkoly

1. Stanovení konkrétního účelu a poslání dané instituce, ať jde o podnikovou organizaci, univerzitu nebo nemocnici
2. Zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků
3. Řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejich sociálních povinností

#### ❑ souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace;

#### ❑ management - hierarchické uspořádání orgánů řízení OJ.

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





# Manažer

- ❑ samostatná profese - **aktivně realizuje řídicí činnosti – kompetence**,
- ❑ **manažer** odpovídá za práci svoji i svých podřízených
- ❑ **výkonný pracovník** odpovídá jen za vlastní práci.
- ❑ **primum non nocere** – „především vědomě neškodit“
- ❑ vedle pojmu „**manažer**“ - „**leader**“ (vůdce)
- ❑ nositelem řízení je **manažer** a reprezentantem tvůrčího řízení je **lídr**



# 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
- "Lídr je ten, kdo nosí v sobě budoucnost."

# Leadership

(znalosti, zkušenosti a dovednosti, **charisma**)

- je především práce s lidmi – schopnost vést,
- vedení sama sebe - proměňování vlastní vize v realitu
- dostatek vnitřní motivace
- snaha o dokonalost
- schopnost akceptovat vlastní nedostatky a změny
- schopnost profesně růst
- vytváření pozitivních zkušenosti

Vše se odráží **ve vytváření výsledků** – realizační schopnost.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Rozdíly mezi řízením a vedením

- Manažer musí být lídrem

- Lídr nemusí být manažerem

- **Řízení**

- zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování 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

**„Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“**

# Rozdíly mezi řízením a vedením - Zaleznik

## Řízení znamená:

- Důraz na racionalitu a kontrolu  
organizování
- Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a nápady a myšlenky.  
plánování
- Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.  
alokace peněž a prostř.
- Podřízení úzce zaměřeným účelům.  
racionalita a kontrola
- Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Nechuť postupovat riziko – přežít.  
reagování na situace
- Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.  
nechuť riskovat

## Vedení znamená:

- Otevřenost novým možnostem.  
změna
- Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.  
vize
- Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.  
proaktivita
- Vizualizaci ucelu a vytváření hodnoty v práci.  
vysoké riziko
- Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysokým rizikovým přístupem.  
motivování lidí
- Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.  
komunikace

# Postavení manažera v organizaci

- **vlastník – manažer – zaměstnanec**
- **podniky vedené jednou osobou – majitelem**
- **T.Bat'a, H. Ford...**
- **autokratické řízení**
- **s rozšiřováním OJ majitel nestačil na řízení**

**MANAŽER**

# Úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců

## Vlastníci

Rozhodování a schvalování strategických záměrů

Dohled nad činnosti manažerů

Sledování výkonnosti organizace

## Manažeréři

Dominantní postavení v řízení organizace

Připravují 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





# Základní manažerské aktivity

## Průřezové činnosti

- rozhodování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- komunikování
- práce s informacemi

## Činnosti naplňující fáze managementu

- plánování
- implementace
- kontrola

# 3. Cíle a úlohy managementu

**Cíl MNG** - dosažení cílů organizace za pomoci **manažerských funkcí**;

☐ **Obecným posláním** manažerské činnosti

- plnění stanovených kvantitativních či kvalitativních cílů, měřítek efektivity,

- **vyjádření** - zisky, náklady, čas, technické parametry, znalosti.

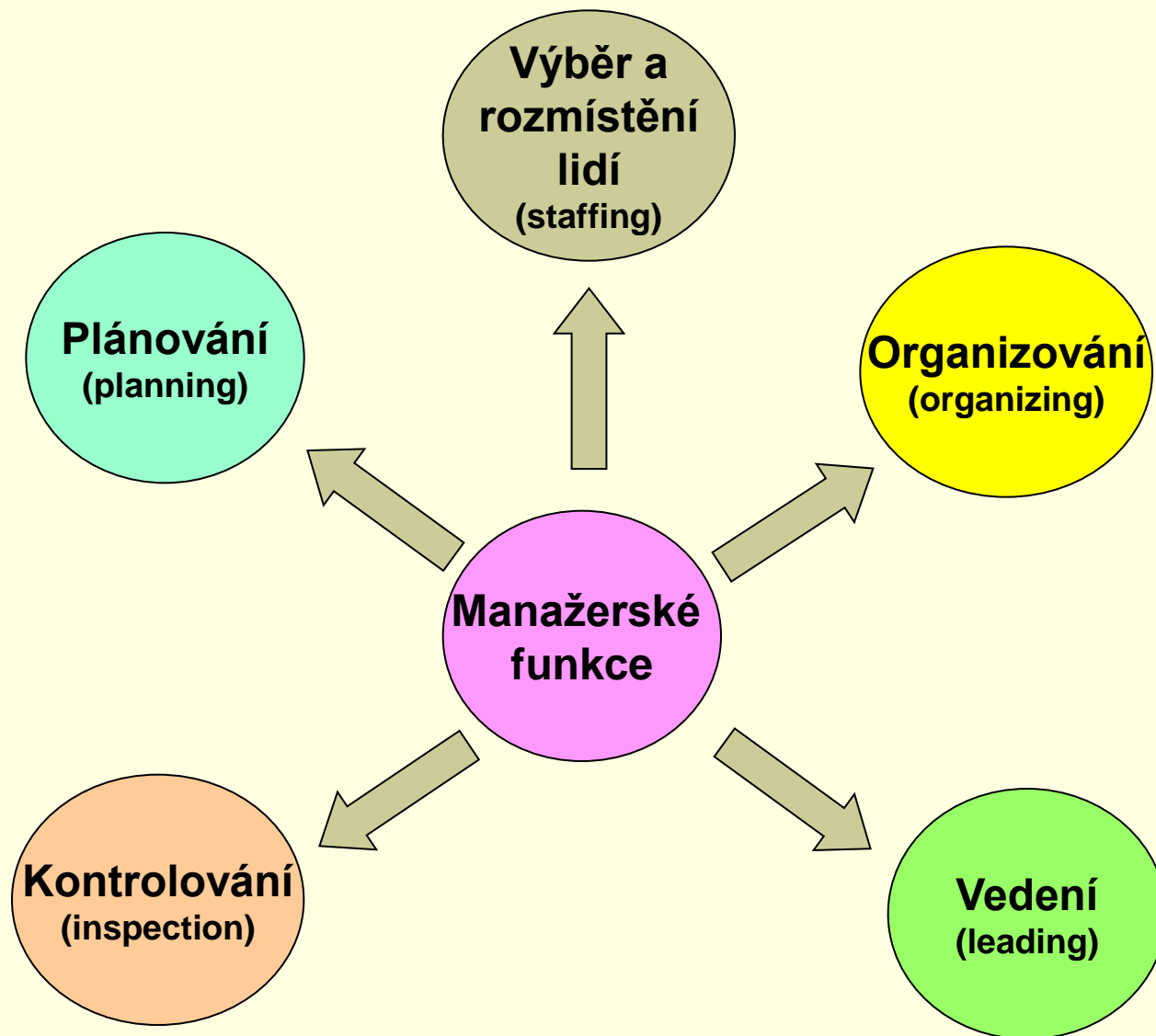
☐ **Dosažení cílů a úloh managementu** předpokládá kombinaci:

✓ ověřených postupů,

✓ zkušenosti,

✓ metod a doporučení a jejich aplikaci na specifické činnosti OJ





## 4. Historický vývoj

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 proudů:

- **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  
přístupů

# Klasické období managementu

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

## Americký proud managementu

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.



- pracovníci s **malou kvalifikaci**, nebo **bez kvalifikace**;
- v OJ bylo **málo odborníků** a nízké vzdělání pracovníků;
- dělníci pouze plnili pokyny a příkazy;

## ■ Typické rysy

- zavedeny metody plánování výroby ,
- dokonalé zmapování spotřeby práce,
- výrobní a pracovní dokumentace,
- stanovení tvrdých pracovních norem,
- evidence nákladů,
- odstraňování ztrát při výrobě,
- zavedená **úkolová mzda**.

## ■ **F. W. Taylor, manželé Gilbertovi, H. Ford, H. Emerson, H. Gant**

**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

dělbá práce  
pravomoc a odpovědnost  
disciplína  
jednota přikazování  
jednotné řízení  
podřízenost individuálních  
zájmů zájmům celku  
odměňování  
Centralizace  
hierarchie  
pořádek  
spravedlnost  
stabilita personálu  
iniciativa a sounáležitost

## Analýza manažerských aktivit

předvídání (plánování)

organizování

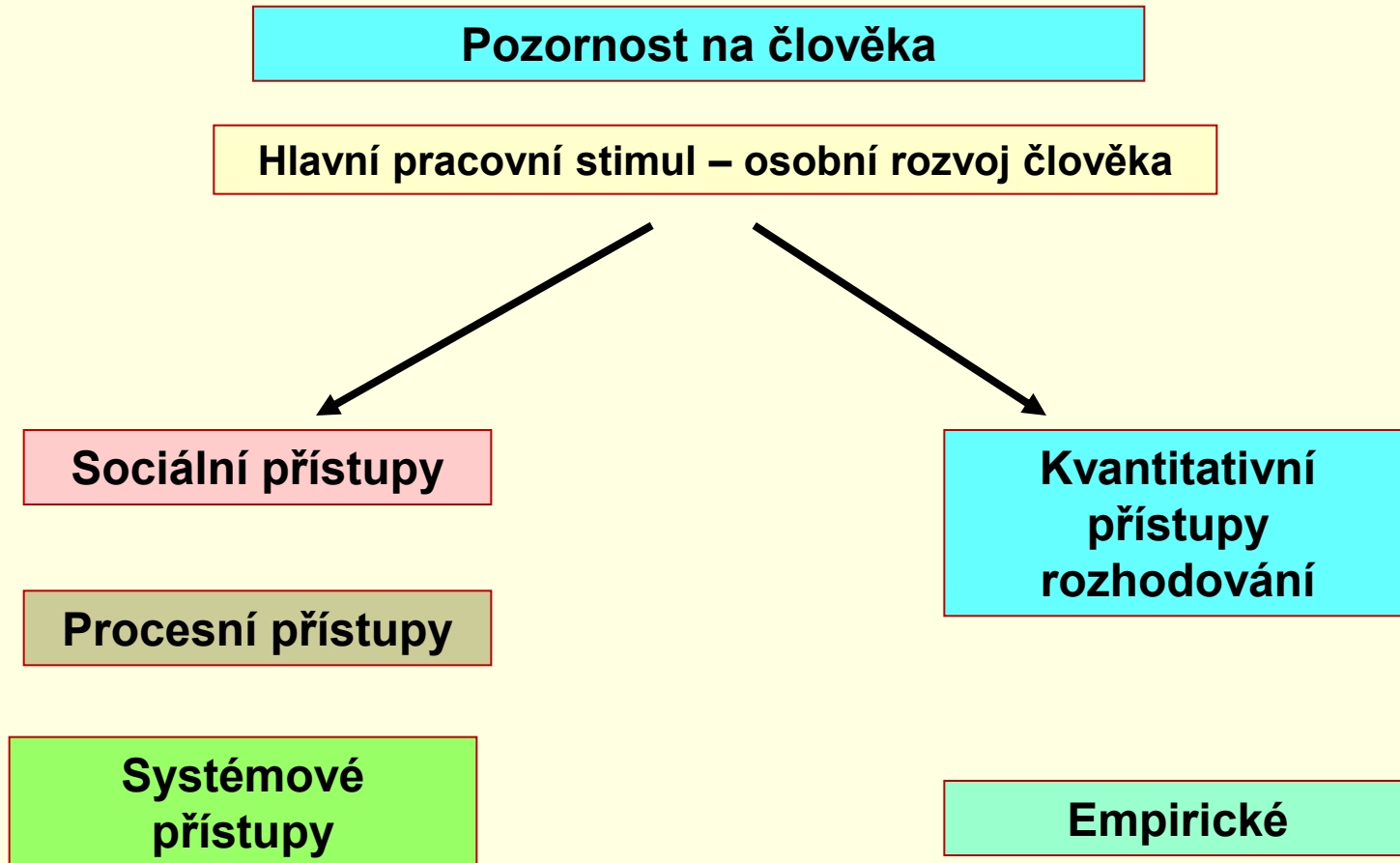
přikazování

koordinace

kontrola



# Management čtyřicátých až sedmdesátých let



## Sociální přístupy

zkoumání vztahů v malých neformálních skupinách

člověk má pocity, názory, zájmy, předsudky, které ovlivňují jeho chování

Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Carnegie a Vilfredo Pareto

## Procesní přístupy

snaha o spojení manažerských funkcí do integrovaného celku  
**propracování řady MF a v jejich odlišení od ostatních činností**

Lyndall F. Urwick, Američan L. Gulick, H. Weirich

## Empirické přístupy

založeny na analýze a zobecnění poznatků z manažerské praxe  
– je velmi populární **mají malý inovační náboj – případové studie**

Alfred P. Sloan, Peter F. Drucker, H. Mintzeberg a P. Kotler.



# Systemové přístupy

- ❑ **zdůvodnit postupy pro analýzu a syntézu řídicího jednání s ohledem na potřeby racionálního rozhodování;**
- ❑ **ve fungování celku se snaží podchytit vnitřní i vnější vazby (souvislosti);**
- ❑ **atraktivnost** - zkoumání obsahové náplně **MF** i jejich vzájemných vazeb
- ❑ **Přínos** – v analýze vnitřních vztahů systému řízení a v interakci systému s jeho okolím
- ❑ **H.A. Simon, C. Barnard, J. Marce, E. Goldner a R.L. Ackoff.**

## Kvantitativní metody (přístupy) rozhodování

- **metody a algoritmizované postupy** pro řešení složitých rozhodovacích situací s velkým nebo nekonečným počtem variant - rozvoj KIS;

### Metody operačního výzkumu

- **matematické programování** – kritéria z množiny variant k vybrání optima;
- **strukturní analýza** – zkoumá vazby ekonomických systémů;
- **teorie her** – zkoumá konfliktní rozhodovací situace;
- **analýza projektů** – metody síťové analýzy ;
- **teorie zásob** – pracuje s modely k nalezení optimální velikosti zásob;
- **teorie obnovy** – určení strategie obnovy či údržby zařízení.
- **J. Arrow, Dagmar Frisch, L. V. Kantorovič, W. Leontieff, John von Neumann, Harry M. Markowitz.**
- Vývoj přístupů souvisí i s operacemi **2. světové války** - aplikovány v MNG.



# Management konce 20. století

- ❑ **Dravé manažerské myšlení a jednání - podnikatelský duch;**
- ❑ **sociální a politický rozvoj - nároky na umění přežít a být úspěšný** v podmínkách národní a světové konkurence;
- ❑ **obory s vysokým podílem znalostí - high technology;**
- ❑ **ustupuje** úloha zemědělství a těžkého průmyslu;
- ❑ **zdůrazňování významu ochrany životního prostředí;**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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

- plynulost
- stabilní organizační struktury
- dlouhodobé prognózování 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 **znalosti**

**Peter Drucker** - manažerská koncepce konce dvacátého století – **společnosti znalosti**.

**Znalosti se staly produktivním faktorem**

# Nehmotná aktiva (Z,D,S,Z) významně determinují úspěch či neúspěch OJ

## Sveibyho model intelektuálního kapitálu

### lidský kapitál (human capital)

Znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti lidí - jednotlivců, pracovních týmu jako celku

### strukturní kapitál (structural capital)

zaregistrované patenty, zakoupené licence, počítačový sw (účetní evidence)

### zákaznický kapitál (customer capital)

zahrnuje vše, co přináší dobré vztahy s obchodními partnery - loajalita zákazníků, věrnost uživatelů vůči firemní značce...



# 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**;

## System personální práce

celoživotního zaměstnání u firmy a loajalita k firmě;

- ➔ povyšování a odměňování podle délky služebních let, na dobrých mezilidských vztazích;
- ➔ důraz na požadavky k zákazníkům a k jejich požadavkům;
- ➔ technologické aspekty výrobních provozů – **robotizace (3/4 robotů z J)**.

### Zápory

Celoživotní zaměstnání? Stárnutí firmy?  
Princip seniority (1991 - CEO 58 let)?  
Snižování počtů zaměstnanců?  
Všestranná kvalifikace místo specialistů?  
QCC - zastaralý





# 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.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Václav KLAUS**
- **20 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.**

# Dotazy?

plk. Ing. Miroslav MAŠLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu  
Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: [miroslav.maslej@unob.cz](mailto:miroslav.maslej@unob.cz)

