

MANAGEMENT I

HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

Ing. EVA ŠTĚPÁNKOVÁ, Ph.D.

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

Historický vývoj managementu

- Řízení je přítomno od počátku lidstva.
- Management však vznikl až s rozmachem průmyslové výroby.

Vývoj managementu lze rozdělit do čtyř etap:

1. Klasický management
2. Management 40. až 70. let
3. Management konce 20. století
4. Management počátku 21. století

Klasický management

- Období od konce 19. století do 30. let 20. století.
- Evropa a Amerika

Jaká to byla doba?

- obrovský technický pokrok;
- přírůstek produktivity práce, zrychlení ekonomického růstu;
- rozmach textilního průmyslu, výroba strojů a dalších produktů, výroba železa a oceli;
- rozvoj železnice;
- koncentrace výroby do stále větších podniků a distribuce produkce ke stále více spotřebitelům;
- zvyšující se složitost procesů v organizaci → **roste význam faktoru řízení.**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Klasický management

4 klasické školy:

1. Škola vědeckého řízení
2. Škola lidských vztahů
3. Škola správního řízení
4. Škola byrokratického řízení

Klasický management

Škola vědeckého řízení

1. Škola vědeckého řízení

- nejstarší z uvedených myšlenkových proudů managementu.

Frederick W. Taylor (1856 - 1917)

- Orientace na nejnižší stupně organizace (dílna, provoz).
- Hlavním motivem → zvyšování produktivity práce:
čím jednodušší pracovní operace → tím vyšší stupeň specializace →
tím kratší doba zaučení a růst výkonnosti a zručnosti pracovníků.
- Existuje "jeden nejlepší způsob" provedení práce – analýza pracovních aktivit.
- Umění dělat pracovní operace sladně, rychle, kvalitně a hospodárně.
- Disciplína, autorita, nezohledňují se psychologicko-sociální aspekty.
- Normování pracovního výkonu, úkolová mzda.
- Zhromadňování výroby, standardizace, pásová výroba.

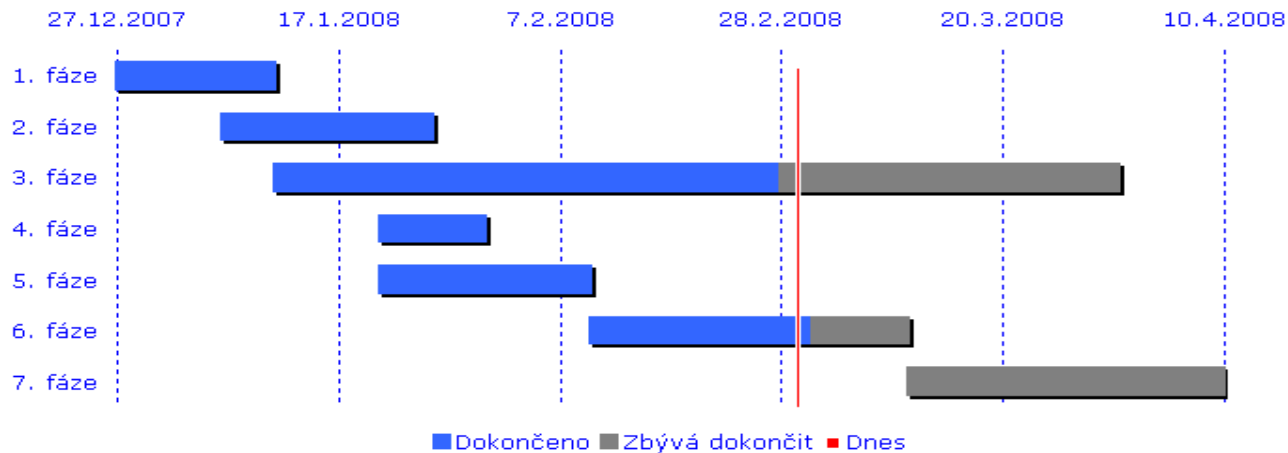


Klasický management

Škola vědeckého řízení

Henri L. Gantt

- blízkým spolupracovníkem F.W. Taylora;
- grafické metody pro potřeby plánování a kontroly času i nákladů → **Ganttův diagram**



Frank B. a Lilian Gilbrethovi

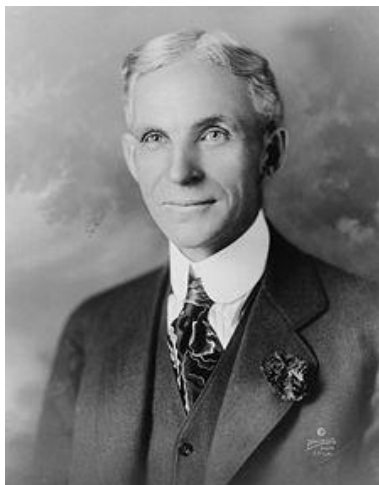
- zaměření na racionalitu práce, odhalování zbytečných pohybů.

Klasický management

Škola vědeckého řízení

Henry Ford (1863 - 1947)

- realizoval myšlenky vědeckého řízení ve své továrně Ford Motor Company;
- poprvé v automobilové výrobě pásová výroba → Ford Model T
„U nás může mít každý co chce, pokud je to Plechová Líza a je černá.“
- zvýšení produktivity i výrobního rytmu a snížení ceny.



Klasický management

Škola vědeckého řízení

- Ford si uvědomoval sílu reklamy a propagace.
- pásová výroba přinesla i negativa (nespokojenost zaměstnanců a jejich vysoká fluktuace) – Ford zareagoval revolučním řešením:
 - ✓ osmihodinový pracovní den;
 - ✓ zdvojnásobení minimální denní mzdy;
 - ✓ podíl na zisku pro zaměstnance společnosti;
 - ✓ pro rodiny stálých zaměstnanců program podnikové lékařské péče;
 - ✓ výstavba sportovišť atd.

Klasický management

Škola lidských vztahů

2. Škola lidských vztahů

- zaměření na psychologické a sociální aspekty činnosti lidí – přínosy:
 - a. Manažeři operují v sociálních systémech, které se svojí strukturou, složitostí odlišují od mechanických, technických systémů.
 - b. Podstatná úloha ve všech sociálních systémech patří člověku, který má pocity, zájmy, názory, emoce, které ovlivňují jeho chování.
 - c. Důraz na mezilidské vztahy, vliv skupiny na lidské chování, neformální vztahy.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Klasický management

Škola lidských vztahů

Elton Mayo (1880 - 1949)

- Navázal na experimenty v Hawthornově továrně společnosti Western Electric, prováděné v letech 1924 - 1927:
 - ✓ Původní předpoklad: produktivita práce je ovlivňována především fyzikálními podmínkami → **nebyl potvrzen**.
 - ✓ Mayo naopak prokázal, že významnější jsou faktory jako morálka, vzájemný vztah mezi členy skupiny (pocit sounáležitosti) a takový způsob řízení, který chápe lidské chování, podporuje mezilidské vztahy motivací.
- Objevem té doby je také tzv. **neformální organizace** a **neformální vztahy**.
- Jeho následovníky byli A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor.
- v Evropě: Hugo Múnsterberg - „otec průmyslové psychologie“.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Klasický management

Škola správního řízení

3. Škola správního řízení

- Poprvé zaměření na činnost řídicích pracovníků, hledání univerzálních principů řízení.

Henri Fayol (1841 - 1925)

- jako první se zabývá vlastní činností manažera;
- řízení je chápáno jako sladování šesti základních druhů činností: technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních;
- pět funkcí správy (řízení) - plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování;
- čtrnáct principů úspěšné správní činnosti;
- celistvé, vzájemně provázané a vyvážené řízení podniku jako celku.



Klasický management

Škola byrokratického řízení

4. Škola byrokratického řízení

- Důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku.

Max Weber (1864 - 1920)

- pevná pravidla, přesné vymezení práv a povinností a jasná definice úkolů jsou základem všech sociálních organizací.
- Tuto koncepci nazývá Weber **byrokracie**, její charakteristiky jsou:
 - ✓ jasně vymezené kompetence;
 - ✓ pořádek, přesnost, disciplína, spolehlivost;
 - ✓ přísná hierarchie;
 - ✓ písemná soustava pravidel fungování organizace a jednání pracovníků;
 - ✓ neosobní, velmi formální;



Tomáš Baťa

(1876 - 1932)

„Podmínkou prospívání závodu jest, abyste se nedomnívali, že náš závod je jen Váš, jen pro Vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelům. Vyšší pohnutky to byly, které na nás působily, abychom potlačovali své vášně a choutky, pokud jsme je viděli závodu škodlivy. V rozvoji našeho závodu spatřovali jsme rozvoj a zajištění blahobytu celého našeho kraje.“



Tomáš Baťa

(1876 - 1932)

Principy Baťova systému řízení:

- Spokojený zákazník („Náš zákazník – náš pán“)
- Plánování veškeré činnosti
- Samospráva dílen – každé oddělení má jednu osobu odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.
- Vnitropodniková doprava
- Účast na zisku a ztrátě - silný motivační účinek. Firma Baťa měla svůj vlastní bankovní systém, každý zaměstnanec zde měl zde své konto.
- Týdenní veřejné zúčtování



Tomáš Baťa

(1876 - 1932)

Principy Baťova systému řízení:

- Efektivní využití dne
- Kontrola kvality
- Soutěžení
- Individuální mzda
- Výchova a vzdělávání – vlastní škola pro chlapce a dívky.
- Finanční nezávislost na cizím kapitálu - cizí kapitál je penězi nevydělanými, vnějšími a tudíž skutečnou podnikovou tvorbu hodnot a zisků výrazně a často trvale zkresluje.
- Světová třída – prvním globálním podnikem, který považoval celý svět za svůj tržní prostor.
- Disciplína, pracovní pořádek, morálka a režim
- Reklama – baťovské ceny končící cifrou 9 (1922).
- Inovace, výzkum a vývoj technologií

Tomáš Baťa

(1876 - 1932)

- Sociální a zdravotní podmínky zaměstnanců
 - „Budovy – to jsou jen hromady cihel a betonu. Stroje - to je jen spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé.“
- Výstavba rodinných domků
- Zajištění stravování
- Poskytování výhodného nákupu v obchodním domě
- Kulturní a sportovní vyžití
- Vybudování Baťovy nemocnice, preventivní lékařská ošetření
- Dary novorozencům, podpory dlouhodobě nemocným a zestárlým.
- Systém výchovy dospívající mládeže

Management 40. – 70. let 20. století

Jaká to byla doba?

- Proces vývoje stále větších společností dále akceleroval.
- Vzniká organizovaný trh akcií, počet drobných akcionářů narůstá.
- Rozptylování akciového kapitálu mezi velký počet vlastníků vedlo k **oddělování vlastnictví od řízení – MANAŽERSKÁ REVOLUCE**
Řízení společností již nezajišťují skuteční vlastníci, řízení přechází do rukou profesionálních řídicích pracovníků – manažerů.
- Tento trend byl patrný i v Evropě.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Management 40. – 70. let 20. století

Myšlenkové proudy:

1. Procesní přístupy
2. Psychologicko-sociální přístupy
3. Systémové přístupy
4. Kvantitativní přístupy
5. Empirické (pragmatické) přístupy

Management 40. – 70. let 20. století

1. Procesní přístupy

- vycházejí z H. Fayola.
- Manažerské aktivity lze rozdělit do dílčích funkcí → klasifikace tzv. manažerských funkcí.
- Snaha vytvořit obecně platná doporučení.
- K významným autorům patří **L. Gulick** - klasifikoval manažerské funkce – plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinaci, evidenci, rozpočtování.
- **L.F. Urwick**
- Další autoři: E. Dale, H. Koontz, H. Weihrich, C. O'Donnel,...

Management 40. – 70. let 20. století

2. Psychologicko - sociální přístupy

- čerpají ze školy lidských vztahů.

Východiska:

- Člověk je především sociální bytost a jako takový chce žít, pracovat a být uznáván.
 - Člověku vyhovuje určitá pracovní autonomie a aktivní tvůrčí činnost.
 - Řídící pracovníci by měli považovat své spolupracovníky za aktivní složku podnikové činnosti a vytvářet jim pro tuto aktivitu vhodný prostor.
- Značná pozornost je věnována motivaci.
 - D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, V.H. Vroom, J.S. Adams, F. Skinner, D. Carnegie atd.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Management 40. – 70. let 20. století

3. Systémové přístupy

- Reakce na rostoucí složitost řízení podniků.
- Východiskem je obecná teorie systémů a kybernetika -charakteristiky:
 - ✓ Komplexní pohled na objektivní realitu.
 - ✓ Celek je více než pouhá suma jeho částí.
 - ✓ Vztahy mezi částmi celku a jevy v nich probíhající jsou chápány ve vzájemných souvislostech.
 - ✓ Problém řešíme zaváděním modelů.
- Hlavním představitelem systémových přístupů v managementu je **Ch. Barnard**.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Management 40. – 70. let 20. století

4. Kvantitativní přístupy

- metody opírající se o matematiku, logiku;
- exaktní postupy, využívané především pro rozhodovací úlohy;
- metody operačního výzkumu – hledají optimální řešení zkoumaného problému;
- Mezi tyto metody patří strukturní analýza, matematické programování, síťové grafy atd.

- Představiteli tohoto směru jsou např. Kenneth J.Arrow, L.V.Kantorovič (lineární programování), Wassily Leontieff (meziodvětvová analýza).

Management 40. – 70. let 20. století

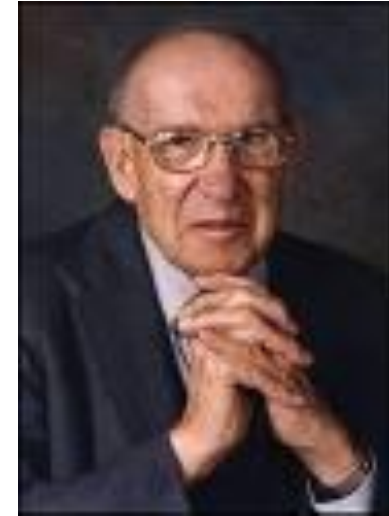
5. Empirické (pragmatické) přístupy

- Empirie – zkušenost, pragmatizmus - praktické poznatky;
- vycházejí z prověřených poznatků z praxe, které jsou zobecněny do konkrétních doporučení;
- nejrozšířenější a nejrozmanitější myšlenkový proud tohoto období.

Peter Ferdinand Drucker

(1909 - 2005)

- považován za průkopníka managementu;
- mimořádná schopnost rozpoznávat nové trendy;
- autor mnoha publikací o managementu:
 - ✓ Concept of the Corporation – 1945, GM
 - ✓ The Practice of Management – 1954
 - ✓ The Age of Discontinuity – 1969 – společnost vědění
 - ✓ Managing in Turbulent Times – 1980 - nutnost sledování změn v podnikatelském prostředí, aktivní reakce na ně.



Peter F. Drucker

(1909 - 2005)

Zásadní myšlenky Petera F. Druckera:

- Neexistuje jediná správná organizační struktura.
- Neexistuje jediná správná metoda řízení lidí.
- Inovace jako klíčový faktor podnikatelského úspěchu.
„The best way to predict the future is to create it.“
- Řízení podle cílů a sebekontrola - každá podniková funkce musí být zaměřena na cíle celého podniku. Možnost sebekontroly.
„If you can't measure it, you can't manage it.“
- Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést. Cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.
- Efektivní vedoucí - pět praktických postupů, které je třeba si osvojit, aby se člověk mohl stát efektivním vedoucím.

Management konce 20. století

Doba

- růst četnosti a hloubky změn – nástup věku diskontinuity;
- globalizace;
- přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka – převis nabídky nad poptávkou;
- přechod od velkovýroby k uspokojení individuálních potřeb zákazníka;
- hlavním kapitálem společností je lidský kapitál;
- sílící tlak na sociální a environmentální aktivity podniku – CSR.

Management konce 20. století

Autoři

- empirické přístupy
- P. F. Drucker
- **W.G. Ouchi** – řízení japonských podniků
- **Tom Peters** a **Robert Waterman** - *Hledání dokonalosti* (In Search of Excellence) – zobecnění poznatků získaných z analýzy dlouhodobě úspěšných amerických podniků.
- **Philip Kotler** – marketing
- **M. E. Porter** – strategický management, konkurenční výhoda.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

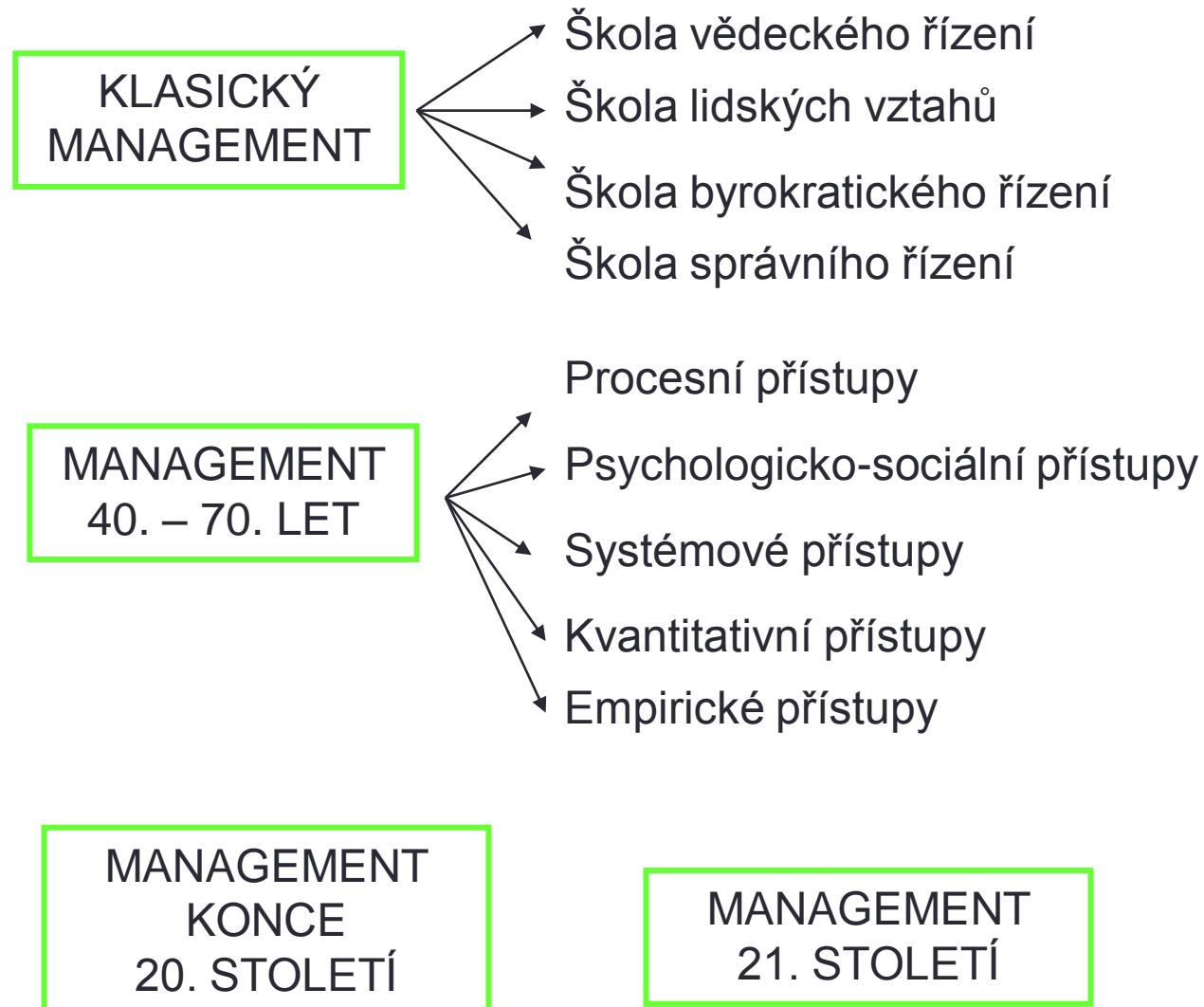


UNIVERZITA
OBRANY

Management počátku 21. století

- Rozvoj komunikačních, informačních a dopravních technologií – zkracování času a vzdáleností.
- Další postup globalizace.
- Roste důležitost znalostí, informací.

Historický vývoj managementu - shrnutí



Literatura

- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- MAŠLEJ, Miroslav, et al. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno: Univerzita obrany, 2006. 190 s.
- VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VÍTKOVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 80 s. ISBN 80-7318-263-7.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY