

## **Název předmětu: MANAGEMENT**

**Téma:** Základní pojmy managementu, historický vývoj

**Cíl:** Vysvětlit základní pojmy managementu; seznámit s historickým vývojem managementu; vysvětlit rozdíly v historickém přístupu k managementu

### **Úkoly pro samostatnou práci:**

1. Vyberte si jednoho z významných představitelů managementu a uveďte jeho hlavní myšlenky a přínos k manažerské teorii a praxi. Může se jednat o osobnost teoretického i praktického managementu.

### **Studijní literatura:**

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. Kapitoly 1

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. Kapitoly 1, 2, stran.

MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. Kapitola 1.

### **Obsah:**

1. Úloha managementu
2. Základní pojmy
3. Historický vývoj

## **1. Úloha managementu**

Management (řízení) není objev moderní doby. Před mnoha tisíci léty řídili císařové nebo faraóni rozsáhlé říše a s využitím zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky a zároveň se zajímali o výsledky, jaké přinesla jejich opatření. Někdy to byly výsledky kladné, jindy záporné. Na základě těchto výsledků a zobecněných praktických zkušeností se vytvářely principy řízení, které vznikaly mnoho let za cenu četných omylů.

V současné době řízení představuje značně specializovanou činnost, bez které si nedokážeme představit chod žádné organizační jednotky. Řízení je považováno jako základní nutnost v podnicích, na univerzitách, v kulturních a sportovních organizacích, v církvích, ale také v armádě, policii i jinde. Můžeme říct, že řízení se prolíná všemi složkami státní a soukromé sféry, i osobním životem každého z nás. Management se dnes dělí na takové množství odborných oblastí, že není možné proniknout do všech dostatečně hluboko.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDĚM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Typické úlohy, které vedoucí pracovník (manažer) řeší v procesu své řídicí činnosti, nazýváme manažerskými funkcemi. Konkrétně jimi jsou následující činnosti.

**Plánování** je často označováno za výchozí bod všech ostatních manažerských funkcí - organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontroly. Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, protože obsahuje vymezení cílů a ukazuje cesty, kterými mají být cíle dosaženy. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí. Vychází z analýzy rozhodovací situace.

**Organizování** je jedna ze základních manažerských funkcí, která zaměřuje pozornost na stanovení a uspořádání realizačních úloh (rolí) lidí, kteří v místě a čase postup plánu zajistí. Organizování určuje lidem, jak mají zajišťovat plánované úkoly v souladu s vytýčenými cíli organizační jednotky ve vhodných organizačních strukturách. Posláním organizování je vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.

**Výběr a rozmístění spolupracovníků** je velmi úzce spojován s organizováním a organizačními strukturami. Jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je tak, aby zabezpečily úspěšné plnění cílů organizace. Můžeme říct že, výběr a rozmístění spolupracovníků je strategická manažerská funkce, která ovlivňuje tvorbu strategie firmy a také i její realizaci. Samotný název napovídá, že jde o identifikaci nároků na potřebné pracovníky, na jejich výběr a jejich rozmístění na místa v organizační jednotce, kde mají plnit úkoly. Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména pak jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni.

**Vedení lidí** – manažer je především vedoucím kolektivu lidí, který musí na základě svých znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocovat schopnosti, znalosti a dovednosti svých spolupracovníků a usměrňovat jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Vedení lidí se prolíná všemi manažerskými funkcemi na základě komunikace mezi lidmi. Centrem pozornosti této manažerské funkce jsou lidé, jako největší kapitál dobrých organizačních jednotek.

**Kontrola** – tak jak v životě, tak i v managementu platí stará a často opakovaná zásada, že „bez kontroly není vedení“. Kontrola je využívána manažery jako určitá zpětná vazba, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o plnění plánovaných záměrů a stupni realizace přijatých rozhodnutí.

## 2. Základní pojmy

**Management** – lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

Kořeny pojmu vycházejí z latinského slova „manus“ (ruka) a z anglického překladu „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout. V úvodě už bylo naznačeno, že pojmem „management“ se označuje především řízení celé organizační jednotky, ale také řízení ucelených organizačních činností (finanční management, management lidských zdrojů).

V tomto smyslu management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.

V dalším případě chápeme management jako hierarchické uspořádání orgánů řízení organizační jednotky. Pak mluvíme o vrcholovém managementu (top management), střední úrovni managementu (middle) a managementu základní úrovně (lower).

A v neposlední řadě chápeme management jako vědní disciplínu.

**Manažer** – samostatná profese, pozice, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.

Pojmu „manažer“ v českém ekvivalentu odpovídá pojem „vedoucí (řídicí) pracovník“. Vedle pojmu „manažer“ se velmi často objevuje i pojem „leader“ (vůdce).

**Vrcholová úroveň řízení** (top management) – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace. Reprezentují takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti organizace a vytvářejí koncepce jim svěřené organizační jednotky.

**Střední úroveň řízení** (middle management) – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů, někdy také označován jako výkonný management (manažeri závodu a vedoucí různých útvarů).

**Základní úroveň řízení** (lower management) – někdy je označovaná jako „management první linie“, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky (předáči, mistři, vedoucí dílen apod.).

**Funkce managementu** – manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Podle Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha budeme manažerské funkce členit na:

- Plánování (planning)
- Organizování (organizing)
- Výběr a rozmístění spolupracovníků (staffing)
- Vedení lidí (leading)
- Kontrolu (controlling, inspection)

### 3. Historický vývoj

O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století. Vývoj názorů, myšlenkových proudů managementu můžeme rozčlenit do těchto etap:

- Klasický management - období konce 19. století do 30. let 20. století
- Management 40. až 70. let 20. století
- Management konce 20. století
- Management na počátku 21. století

### 3.1. Klasický management

Formování klasického managementu situujeme na konec devatenáctého a do prvních tří desetiletí dvacátého století a v jeho rámci také vznik vědy o managementu. Za dvě centra klasického managementu lze považovat Evropu a USA. Někteří autoři označují přístupy klasického managementu jako mechanistické.

**Americký proud managementu** se zaměřoval zejména na 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.

**Evropský proud managementu** obohatil klasický management o vymezení úlohy manažerů o určení funkční náplně aktivit obecného řízení a o stanovení formálních pravidel řízení. K představitelům evropského směru patří H. Fayol, M. Weber, V. Parto, M. Parker Folletová a další.

### 3.2. Management 40. až 70. let 20. století

V tomto období jsou rozvíjeny různé názorové proudy managementu, kdy se pozornost přesouvá na člověka. Za hlavní pracovní stimul je považován osobní rozvoj jednotlivce. Toto období je charakteristické různými přístupy.

#### 3.2.1. Sociální přístupy

Tyto přístupy představují výrazný psychologicko sociální přístup k managementu v přesvědčení, že právě tyto přístupy mají zásadní vliv na organizační jednotku, a že je potřebné zkoumat vztahy v malých neformálních skupinách a hledat metody pro řešení skupinových a osobních problémových vztahů. Tento pohled na člověka je odlišný od pohledů taylorizmu. Při tomto pohledu manažeři operují v sociálních systémech, které se liší od mechanických – taylorických. Rozdíl je v tom, že na rozdíl od taylorizmu má člověk pocity, názory, zájmy, předsudky, které ovlivňují jeho chování. Mezilidské vztahy mají nezanedbatelný vliv na skupiny ať již formální nebo neformální.

K nejvýznamnějším představitelům těchto přístupů patří Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Carnegie a Vilfredo Pareto.

#### 3.2.2. Procesní přístupy

Východiskem těchto přístupů jsou závěry prací H. Fayola. Procesní přístupy kladou důraz na klasifikaci manažerských funkcí a snaží se o jejich spojení do integrovaného celku. Jejich přínos pro rozvoj managementu spočívá v propracování řady manažerských funkcí a v jejich odlišení od ostatních činností. Mezi představiteli procesních přístupů patří Lyndall F. Urwick, Američan Luther Gulick, H. Weihrich a další.

### **3.2.3. Systémové přístupy v managementu**

Systémové přístupy v managementu se především snaží identifikovat, projektovat a zdůvodnit postupy uspořádání pro analýzu i syntézu řídicího jednání. Usilují o aplikace koncepce funkční analýzy a obecné teorie systému do řízení. Zdůrazňují komplexní pohled na objektivní realitu řídicích i řízených procesů, zejména s ohledem na potřeby racionálního rozhodování. Ve fungování celku se snaží podchytit vnitřní i vnější vazby (souvislosti), tak i podstatné prvky, které toto fungování celku podmiňují. Systém je abstraktní myšlenková konstrukce, kterou se snažíme postihnout z určitého hlediska reálný objekt. Tento objekt lze charakterizovat:

- strukturou, souhrnem prvků a vazeb mezi nimi;
- chováním jako reakci na nejrůznější podněty.

Funkce systému je chování přisuzované systému za určitých podmínek a je determinovaná jak nadřazeným, tak vlastním systémem a působením okolí na systém. Atraktivnost systémových přístupů spočívá v jejich komplexním, uceleném a uspořádaném zkoumání obsahové náplně manažerských funkcí i jejich vzájemných vazeb v procesu řízení.

K představitelům systémových přístupů patří H. A. Simon, C. Barnard, J. Marce, E. Goldner a R.L. Ackoff.

### **3.2.4. Kvantitativní metody (přístupy) rozhodování**

Kvantitativní metody rozhodování (přístupy) zaměřují svojí pozornost na metody a algoritmizované postupy pro řešení složitých rozhodovacích situací s velkým nebo nekonečným počtem variant. Současný rozvoj moderní výpočetní techniky vytváří z těchto přístupů část nástrojů i technologií ke zkvalitnění, urychlení a zhospodárnění realizace manažerských funkcí, zejména plánovacích procesů.

Specifické místo mezi kvantitativními metodami rozhodování zauímají metody operačního výzkumu. Tyto metody členíme do několika skupin, mezi které patří:

- matematické programování – úkoly jsou řešené podle určitého kritéria z množiny variant ke zvolení optima;
- strukturní analýza – zkoumá vazby ekonomických systémů a analyzuje podmínky existence rovnovážného stavu;
- teorie her – zkoumá konfliktní rozhodovací situace;
- analýza projektů – metody síťové analýzy;
- teorie hromadné obsluhy – zkoumá procesy hromadění určitých jednotek, které je způsobeno omezenou kapacitou obsluhy;
- teorie zásob – pracuje s modely k nalezení optimální velikosti zásob;
- teorie obnovy – určení strategie obnovy či údržby zařízení.

K představitelům kvantitativních metod rozhodování patří i nositelé Nobelových cen za ekonomii jako: J. Arrow, Dagmar Frisch, L. V. Kantorovi, W. Leontieff, John von Neumann, Harry M. Markowitz.

### 3.2.5. Empirické přístupy

Jsou založeny na analýze a zobecnění poznatků z manažerské praxe. Zkušenost (empirie) a praktické poznatky (pragmatismus) jsou pojičkem různorodých názorů vycházejících z praxí prověřených „pravd“. Může jít o pozitivní, tak i o negativní zkušenosti a z nich vyplývající poučení, názory a doporučení. Doporučení jsou obvykle provázená řadou příkladů z praxe, tzv. případovými studii. Pragmatické poznatky jsou často prezentovány poradenskými firmami.

Empirický management je velmi populární mezi manažery vzhledem ke konkrétním doporučením na základě zkušenosti v podobě jednoduchých, srozumitelných pokynů a pravidel. Empirici mají schopnost dívat se na management očima manažerů a dávat jim návody a rady k řešení denních problémů.

K představitelům empirických přístupů patří: Alfred P. Sloan, Peter F. Drucker, H. Mintzeberg a P. Kotler.

### 3.3. Management konce 20. století

Od sedmdesátých let do konce dvacátého století zaznamenáváme řadu rysů ve společensko ekonomickém vývoji, které se promítají do managementu. Je to období hledání a postupného vytváření nového, tvůrčího, velmi aktivního a dravého manažerského myšlení a jednání, které klade obrovský důraz na nezbytnost podnikatelského ducha. Neustále se měnící podnikatelské prostředí, nové poznatky vědy a techniky, sociální a politický rozvoj klade velké nároky na umění přežít a být úspěšný v tvrdých podmínkách národní a světové konkurence.

Do popředí vstupují obory s vysokým podílem znalostí, invence a kvalifikované práce tzv. high technology – hi-tech. Naopak ustupuje úloha zemědělství a těžkého průmyslu. Vytváří se turbulentní prostředí, diskontinuita a chaos jako důsledek narušení plynulosti v ekonomickém vývoji, z části i z důvodů politických změn. U řady výrobků a komodit začíná přebývat trvala nabídka před poptávkou a tak dochází k ústupu od hromadné výroby pro neznámého zákazníka ve prospěch zakázkové produkce. Vznikl tzv. high – invention. To znamená odklon od materiálních faktorů prosperity. Velmi významně se začíná zdůrazňovat význam ochrany životního prostředí (environment).

Vývoj světové ekonomiky nebyl ovlivněn pouze makroekonomickým vývojem, ale i vývojem mikroekonomickým. Nasycenost trhu a růst produktivity vyvolávaly v makrosféře přehodnocování spotřeby oceli, cementu a energií. Management vzhledem k této situaci si musel položit otázku restrukturalizace.

Z makroekonomického hlediska byly nejnáročnější podmínky podnikatelského přežití v sedmdesátých a osmdesátých letech v období ropných krizí, kterému říkáme období nestability. Nebezpečí rychlých a velmi ostrých změn ekonomických podmínek jsou příčinou, že v managementu ztrácejí na významu pojmy, jako je plynulost, stabilní organizační struktury, dlouhodobé prognózování atd. Objevily se nové pojmy, jako je rovnovážnost, pružné a

flexibilní rozhodování, adaptabilita na změny, připravenost, inovace, dlouhodobé prognózování atd.

V prostředí, kde nabídka převyšuje poptávku, znamená konec éry trhu výrobce, který určoval, jaké výrobky bude vyrábět a jak a v jaké kvalitě je bude prodávat. Určujícím na trhu se stal zákazník a jeho uspokojení. Hromadná výroba pro neznámého zákazníka je nahrazovaná výrobou pro známé zákazníky. Dochází k zvyšování náročnosti na řízení výroby, rostou náklady na univerzálnost pracovníků a hledají se nové zdroje na úsporu času. Má-li být udržena nízká cena hromadné výroby, musíme přikročit k přístupům jako je zeštíhlování, outsourcing, reengineering atd. Do popředí zájmu se dostávají znalosti, které se staly produktivním faktorem. Podle Petera Druckera byla tato manažerská koncepce konce dvacátého století nazvána – společností znalosti. Východiskem této koncepce je konstatování, že hmotná aktiva v podobě půdy, strojů, budov apod. ztrácejí na významu a nejcennějšími se staly aktiva intelektuálního kapitálu. Tyto aktiva významně determinují úspěch, či neúspěch každé organizace.

Mezi představitele managementu konce dvacátého století patří Philip Kotler (nar. 1931), který se věnoval oblasti marketingu, Michael E. Porter (nar. 1974) se zaměřil na problémy hledání a využívání konkurenční výhody, Tom Peters (nar. 1942) a Robert Waterman (nar. 1936) přišli s publikací *In Search of Excellence* (Hledání dokonalosti), která zobecnila poznatky z analýzy dobře řízených amerických firem. James Champy a Michael Hamer vydali publikaci s názvem *Reengineering the Corporation* (Reengineering – radikální proměna firmy), která rozebírá úspěšné pokusy o aplikaci myšlenek reengineeringu v podnikové praxi.

### **3.3.1. Management na počátku 21. století**

Realita kolem nás se mění a pro úspěšné podnikání nebudou stačit takové atributy, jako jsou tradice, dobrý plánovací systém či dobrý výzkum trhu. Směrodatné se stávají jiné skutečnosti:

- rostoucí vliv komunikačních informačních 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.