

1. Východiska a základní principy managementu

- **management** = řízení (specifická aktivita – *organizace logistických procesů, rozbor hospodářských výsledků, definování dílčích cílů, určení odpovědnosti za plnění úkolů, komunikace se zákazníky, hodnocení pracovníků*) nebo **skupina vedoucích pracovníků** organizace (*management společnosti zabývající se internetovým obchodem je rozdělen na 2 hlavní řídicí okruhy: top management a nižší management. Zaměstnanci obchodu již nejsou zahrnuti mezi management společnosti.*)

Vznik managementu

- **druhá polovina 18. století ve spojení s průmyslovou revolucí** – **vynálezy** (*parní stroj, telegraf, telefon, železnice*) = **rozmach obchodu** a vznik **manufaktur** = potřeba řídit **větší počet lidí na jednom místě** = **specializace** (*soustředění pracovníků na jednotlivou část výrobku a ne na celek*) = rozšíření **automatizace** a zefektivnění výroby = velké **množství toků** materiálu strojů, lidí a zboží = **potřeba řízení** = **počátek managementu**

Vědecký management (F. W. Taylor)

- jeden z **prvních** ucelených přístupů k managementu, autorem je **Frederic W. Taylor** (1856-1915) = **taylorismus** – dal vzniknout managementu jako vědě, disciplíně a oblasti studia
- = **soubor principů řízení práce a výroby v dílnách** = **intenzifikace fyzické práce založená na její racionalizaci, při využití poznatků tehdejší vědy a techniky** (*předmětem jsou pracovníci, kteří by dobře obsluhovali stroje, vykonávali příkazy a měli co možná nejméně prostojů*)
- lidé = zdroje (*jde o přívěsky strojů a automatizované vykonavatele nařízení*)
- **analýzováním činností** lze dospět k **poznání nejlepšího způsobu**, jakým lze danou činnost vykonat (*Jako zaměstnanec firmy Bethlehem Steel rozdělil Taylor jednotlivé činnosti do úkonů a délku jejich provádění opakovaně měřil s přesností na setinu vteřiny. Např. vyzoroval, že dělníci používají jednu lopatu na všechny materiály. Na základě měření navrhl různé lopaty pro různé materiály a vypočítal, že nejefektivnější bylo, pokud obsah jedné lopaty vážil právě 21,5 libry, tj. cca 10 kg.*)
- vymezen **čtyřmi principy** (Základy vědeckého řízení z r. 1911):
 1. pro každou pracovní pozici vytvořit (na základě předchozího zkoumání) **pravidla pohybu pracovníků, pracovní standardy** a **správné pracovní podmínky** (*normování jednotlivých operací, plánovitě a efektivně rozdělení práce a odpovědnosti mezi dělníky a vedoucí pracovníky*)
 2. **pečlivý výběr pracovníků pro danou pozici** s potřebnými schopnostmi (*poprvé vyzdvihuje roli předáků, manažerů první linie, ve výrobním procesu, důraz na zručnost, výkonnost a kvalitu*)
 3. **pečlivé školení pracovníků** (*jak správně práci vykonávat*) a **správná motivace** k podílení na hledání nejlepšího způsobu realizace práce
 4. **podpora pracovníků důsledným plánováním** jejich práce (*rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedení a dělníky*) a **odstraňováním problémů**, které jim stojí v cestě
- **hlavní Taylorovy zásady řízení** = **exaktnost** x ustálené (a často špatné rutinní) návyky, **podpora harmonie mezi dělníky** x hašteření, **podpora spolupráce** x individuálních postupů, důraz na **maximalizaci produktivity práce a výkonu**, na němž je závislá **hmotná odměna** (*peníze*)

Hawthornské studie (E. Mayo)

Elton Mayo (1880-1949)

- oponentura vědeckého řízení, přináší tzv. „měkké“ systémy řízení = nutnost respektovat **vztah pracovníků k sociálním podmínkám**, způsob **jednání s pracovníky**, způsob **hodnocení práce**, vyjádření **formy uznání**, systematické budování **sociální stability** v podniku, důraz na **nehmotné pobídky** (*vyjádření uznání, příznivé pracovní prostředí*)

Hawthornský experiment

- = **výzkumné práce v továrně** na elektrotechnické výrobky v Chicagu prováděné E. Mayem se skupinou spolupracovníků po dobu 5 let
- zkoumaly **vliv pracovního prostředí na chování zaměstnanců a jejich produktivitu** = na

- produktivitu práce nemají vliv jen hmotné faktory, ale i **psychologické a sociální**
- **rozhovory** se zaměstnanci a dlouhodobé **pozorování** vybrané skupiny dělníků = konstatováno, že **lidé pracují efektivněji, pokud:**
 - mají možnost vyjádřit **vlastní preference a názory** a nejsou podrobeni **příliš tuhé kontrole**,
 - jsou stanoveny **standardsy a cíle, které** s ohledem na své schopnosti a dovednosti **mohou splnit**.
 - **výkon** jednotlivých dělníků **určuje pracovní skupina** – *výkon se zlepšoval, když dělníci přešli z lepších podmínek do horších, příčinou soudržnost kolektivu* = existence **neformální skupiny**

Základní funkce managementu (H. Fayol)

- definoval je již v roce 1916 Henry Fayol jako **funkce správy:**
 1. **Plánování** (planning) – *stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout*
 2. **Organizování** (organizing) – *zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských aj.), popřípadě podmínek pro uskutečňování plánovaných činností*
 3. **Přikazování** (directing) – *dávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům*
 4. **Koordinace** (coordinating) – *sladování činností spolupracovníků*
 5. **Kontrola** (controlling) – *ověřování souladu plánu a skutečností a přijetí závěrů*

Příklad managementu USA a Japonska

Japonský management

- **Plánování** – **dlouhodobá** orientace, **kolektivní** rozhodování vycházející z konsensu (*do přípravy rozhodnutí zapojeno mnoho lidí*), **pomalé rozhodování a rychlá realizace**
- **Organizování** – **kolektivní** odpovědnost, **nejednoznačná** odpovědnost za rozhodnutí, **neformální organizační struktura**, dobře známá všeobecná organizační kultura a filosofie
- **Personalistika** – **pomalý** pracovní postup, **věrnost firmě**, hodnocení dlouhodobé výkonnosti, povyšování na základě výkonnosti a dalších kritérií, **školení a rozvoj = dlouhodobá investice**, **celoživotní zaměstnání** je běžné (*mladí lidé jsou přijímáni po absolvování školy*)
- **Vedení** – leader = **sociální integrátor a člen skupiny**, otcovský styl, společné hodnoty usnadňující kooperaci, vyhýbání se konfrontaci = **nejednoznačnost**, důraz na **harmonii** (*komunikace jak shora – dolů, tak zdola – nahoru*)
- **Kontrola** – **spolupracovníky**, zaměřena na **skupinovou výkonnost**, rozšíření **kroužků kvality**

Management USA

- **Plánování** – především **krátkodobá** orientace, **individuální** rozhodování (*do rozhodování je zapojeno pouze několik lidí*), **rychlá rozhodnutí a pomalá realizace** vyžadující kompromisy
- **Organizování** – **individuální** odpovědnost, **jasná** a specifická odpovědnost za rozhodování, nedostatek všeobecné organizační kultury, **ztotožnění spíše s profesí** než s firmou
- **Personalistika** – **častá změna** zaměstnání, **rychlý** postup vysoce potřebných pracovníků, **věrnost profesi**, hodnocení **krátkodobých výsledků**, povyšování především na základě individuální, často relativně krátkodobé výkonnosti, **školení a rozvoj pracovníků provázeny obavami** z přechodu k jiné firmě, převládá **pracovní nejistota**
- **Vedení** – leader = **rozhodovatel a vedoucí skupiny**, **direktivní** styl, často rozdílné hodnoty, individualismus někdy poškozující kooperaci, běžná je osobní konfrontace, důraz na **jednoznačnost**, (*komunikace především shora – dolů*)
- **Kontrola** – **manažery**, zaměřena na **individuální výkonnost**, omezené užití kroužků kvality

Just in time (JIT) = právě včas

- = organizační přístup k plánování a řízení organizace, zaměřený na **produkování výrobků v takovém čase, množství a jakosti, jak potřebuje zákazník = vyrábí se jen to a tolik, co zákazník a trh požaduje** (*Toyota, největší japonská automobilka, se orientuje na dodržování zásady „Kvalitnější výrobky – nižší náklady“.* Firma uplatňuje při organizaci výroby myšlenku JIT s cílem **eliminovat všechny druhy ztrát a zásob v zájmu snížení nákladů.** Základní filozofie Toyoty:

beznákladový princip – platí: $cena - náklady = zisk$ - zvyšování zisku snižováním nákladů, u většiny firem platí: $náklady + zisk = cena$,

úplná eliminace ztrát – ztráty z nadprodukce, zásob, prostoje, dopravní ztráty, zmetky ve výrobě,

hromadná výroba – široký sortiment výrobků v malém množství a obměnách,

zakázková produkce – vyrábět takové výrobky, při kterých má záruku, že je prodá, jiné firmy vyrábějí výrobky, u kterých je pravděpodobné, že se prodají.)

- koncept převzali Japonci od Američanů a zavedli ho do praxe
- **toky** (materiálu a informací z operace na operaci), **motivace zaměstnanců** (top management musí filozofii JIT náležitě vysvětlit zaměstnancům, kteří ji budou realizovat) a **kvalita** (snižování ztrát)

Důraz na kvalitu (TQM)

- = systém řízení zaměřený na to **dělat věci preventivně dobře**, než napravovat vzniklé problémy (uplatňován zejména v Japonsku a USA)
- tzv. **kroužky kvality** = využívají nápady různých pracovníků z různých oddělení směřující ke zlepšení výroby a omezení nedostatků
- **zdokonalování jakosti** = pokles nákladů důsledkem menšího výskytu vad = **růst produktivity** = zlepšení pozice na trhu = **rozvoj podnikatelských aktivit** = **růst objemu prací**

Management jako vědní obor, soubor řídicích pracovníků a činnost

- = **vědní obor** – **soubor přístupů** (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení cílů organizace
- = **soubor řídicích pracovníků** – manažeři, kteří realizují manažerské funkce, vrcholoví pracovníci podniku = **top management** (= např. ředitel společnosti, výkonná ředitelka, produktový manažer a výrobní, obchodní a marketingový ředitel)
- = **činnost** – určitý způsob **vedení lidí**, manažer neprovádí úkoly sám, ale prostřednictvím jiných lidí (Top management zadává úkoly nižšímu managementu, který zabezpečuje jejich provedení pomocí pracovníků obchodu, za plnění dílčích úkolů odpovídá, avšak samotnou činnost neprovádí.)

Základní funkce a úrovně managementu

- **funkce** – všechny jsou spojeny s **rozhodováním** = jedna z nejvýznamnějších činností manažerů
 - plánování** – stanovení cílů, udává organizaci strategii a směr (soustava navazujících plánů kosmetické společnosti – uvolnění finančních prostředků na zpracování dlouhodobého plánu, inovace výrobní linky, racionalizace výroby = lepší využití kapacit, stálé snížení cen výrobků)
 - organizování** – rozdělení práce a **přiřazení zdrojů** (přidělení počítače pracovníkovi, který jej pro práci potřebuje)
 - personalistika** – řízení lidských zdrojů, získávání a péče o zaměstnance (truhlárna zaměstnává 7 truhlářů, majitele a ekonoma; majitel podle vývoje zakázek očekává, že přijme až 3 další truhláře a výkonnou asistentku, aby byl schopen zvládat administrativní nároky podnikání)
 - vedení lidí** – **motivace zaměstnanců** k potřebným výkonům a plnění úkolů (např. zaměstnanecké benefity či výhody – stravenky, mobilní telefon, úhrada kulturních a sportovních aktivit, příspěvky na vzdělávání, životní pojištění, penzijní připojištění, práce z domova, pružná pracovní doba)
 - kontrola** – **dohled** nad výslednou podobou, **zpětná vazba** (Společnost poskytující ekonomické a organizační poradenství pro obce provádí průběžnou kontrolu plnění jejich rozpočtu (příjmů i výdajů) = identifikace skutečností, které vedly k rozdílnému plnění oproti předpokladu.)
- **úrovně**
 1. **vrcholoví (top) manažeři, strategické řízení** – stanovuje základní zaměření podniku, koordinace všech činností, tvorba koncepce, odpovědnost za vlastníky (top management společnosti zabývající se dovozem a distribucí zdravotnického materiálu a lékařských přístrojů tvoří čtyři ředitelé – ekonom, dva lékaři a farmaceut).
 2. **střední management, taktické řízení** – konkrétní postupy a prostředky vedoucí k realizaci podnikové strategie (manažeři závodů a vedoucí útvarů – finanční, technologie, odbytu)

3. manažeři první linie, operativní řízení – detailní řízení vybrané oblasti v krátkém časovém horizontu, hned nad výkonnými pracovníky (*mistři, vedoucí dílen, předáci*)

Systémové představa organizace

- každá organizace existuje ve svém **vnějším prostředí** (*odběratelé, dodavatelé, konkurence, akcionáři, finanční instituce, stát*), vždy je součástí většího ekonomického systému (*odvětví*)
- manažeři pravidelně sledují vnější prostředí – mohou ho **velmi málo nebo vůbec měnit** – musí na něj reagovat a přizpůsobit se (*obměna zaměstnanců, modernizace strojů, využití externích zdrojů*) = **úkolem manažerů** je **zabezpečit a využít vstupy** (*lidé – jejich dovednosti a znalosti, kapitál – peněžní prostředky*) do organizace k jejich **přeměně na výstupy** (*výrobky, služby*) s ohledem na **vnější proměnné**
- **různé skupiny lidí = různé požadavky** na firmu – **úkolem manažerů** je jejich **sladění** (*Například zaměstnanci = větší mzdy a bezpečnost práce, spotřebitelé = moderní a spolehlivé výrobky za přiměřené ceny, akcionáři = vysoká návratnost svých investic + jistota pro své peníze, stát = placení daní, respektování zákonů, společnost = minimální znečištění prostředí, banky = splácení úvěrů.*)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.