

Pojetí managementu

Management jako skupina řídicích pracovníků

Management jako vědní disciplína

1. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Základní informace k předmětu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: úterý 10,00 – 12,00 a 13,00 – 14,00 nebo přes online MS Teams
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - Absolvování průběžného testu (10. 4. – 16. 4. 2023) online z domu – 25% hodnocení (max. 25 bodů)
 - Odevzdání (do 20. 5. 2023) seminární práce – 15% hodnocení (max. 15 bodů)
 - Úspěšné absolvování zkoušky – písemná forma, 60% hodnocení

Management – jeho podstata a definice



- Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu.

Vybrané definice managementu:

- Management znamená umění dosáhnout cíle organizace rukama a hlavama jiných. (American Management Association)
- Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (P. F. Drucker, 1970)
- Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem/skupinou, který řídí (řídící subjekt) a jednotlivcem/skupinou, který je řízen (řízený subjekt). (Blažek, 2014)

Pojetí managementu



- Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích.
- Obecně tedy lze říci, že management představuje veškeré aktivity v podniku, které je potřeba zrealizovat tak, aby byl zabezpečen chod určité organizace.
- Jak ukazují výše uvedené definice managementu, tak management je chápán z různých pohledů a pojetí.

Z uvedených definic můžeme vidět, že management je vnímán a chápán ve třech základních rovinách:

- management jako skupina řídicích pracovníků;
- management jako vědní disciplína;
- management jako funkce a aktivita.

Management jako skupina řídicích pracovníků



- V tomto pojetí je management spojován s lidským faktorem. Blažek (2014) hovoří o tzv. personifikaci pojmu management.
- Management je vnímán jako skupina pracovníků, vedoucích pracovníků - manažerů, kteří jsou realizátoři managementu a mají za úkol řídit danou organizaci.
- Manažer je klíčovou osobou v organizaci, jelikož nese odpovědnost za úspěšnost organizace v podnikatelském prostředí. V malých organizacích splývá role manažera s rolí vlastníka. S růstem organizací dochází k oddělování manažera a vlastníka. Manažer se tak stává prostředníkem mezi výkonnými zaměstnanci a vlastníky organizace.
- Podle Druckera je manažer považován za osobu, která odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu.
- Lojd (2011, s. 10) považuje manažera za člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

Manažer

Obecně tedy můžeme říci, že manažer představuje „specifický“ typ pracovníka v organizaci. Mezi hlavní specifika, která odlišují manažera od výkonných pracovníků, patří:

- moc – moc znamená prosazování své vůle i proti vůli jiné osoby a ovlivňování přání jiné osoby;
- autorita – představuje legitimizovanou moc, představuje oprávnění ovládat a řídit jiné lidi;
- pravomoc – představuje právo pracovníka volně se rozhodovat, což znamená, že má možnost a volnost jednání;
- odpovědnost – představuje povinnosti vyplývající ze závazku plnit činnosti a úkoly spojené s konkrétním pracovním místem;
- výše finančního ohodnocení;
- společenský status – postavení člověka ve skupině.



Typologie manažerů I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažery třídíme podle stupňů řízení, kterým odpovídají konkrétní úkoly a aktivity. V tomto případě hovoříme o **vertikální typologii manažerů**. Rozeznáváme manažery vrcholové, manažery střední a manažery první linie.
- Na každé úrovni řízení se potom nachází několik manažerů, kteří se mohou dělit podle svého zaměření a činností, za které jsou zodpovědní.
- Toto členění manažerů představuje horizontální typologii manažerů. Podle **horizontální typologie manažerů** rozlišujeme tyto typy manažerů:
 - manažeři kvality; personální manažeři; procesní manažeři; produktoví manažeři; projektoví manažeři; finanční manažeři; provozní manažeři atd.

Typologie manažerů II



- *Vrcholoví manažeri* (tuto skupinu nazýváme často jako top management – CEO: Chief Executive Office) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji jak vůči interním subjektům (pracovníkům a vlastníkům), tak vůči externím subjektům (zákazníci, dodavatelé, státní instituce atd.).
- Vrcholoví manažeri působí na úrovni strategického managementu organizace a zodpovídají za veškerá strategická rozhodnutí organizace.
- V každé organizaci působí vrcholoví manažeri. V malých a středních podnicích tuto roli většinou zastávají majitelé organizace.
- Řeší úkoly dlouhodobějšího charakteru, a to v obvykle v časovém horizontu 3 – 5 let.

Typologie manažerů III



- ***Střední manažeri*** (manažeri druhé linie – middle management) působí na úrovni středního managementu, tj. taktické úrovni řízení.
- Posláním středních manažerů je rozhodování pro řízení operativního systému organizace, které vede k naplnění strategických cílů nastavených vrcholovými manažery.
- Aktivity středních manažerů jsou obvykle vykonávány v časovém horizontu maximálně jednoho roku.
- Jedná se o početnou a různorodou skupinu řídicích pracovníků (např. vedoucí oddělení atd.), kteří působí jako takový určitý zprostředkovatelský článek mezi nejvyšším vedením a nejnižší úrovni vedení.

Typologie manažerů IV



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *Manažeři první linie* (nejnižší manažeři – lower management) jsou takoví manažeři, kteří působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky.
- Jedná se například o mistry, dílovedoucí, vedoucí prodejny, primáře, vedoucí kateder atd.
- Mezi hlavní úkoly manažery první linie patří rozhodování o každodenních, operativních úkolech a problémech na svém oddělení.
- Převažujícími aktivitami těchto manažerů jsou komunikace s nadřízenými a podřízenými, organizace práce, konkretizace práce na úroveň úkolů pro jednotlivé pracovníky, vedení a motivace podřízených a hodnocení výsledků jejich práce apod.
- Pro operativní řízení jsou typické činnosti s časovým horizontem týdenním, měsíčním nebo čtvrtletním (Váchal et al., 2013).

Charakter manažerské práce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažerská práce má cílevědomý charakter a vyznačuje se snahou dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím co možná největšího synergického efektu.
- Manažerská práce v sobě zahrnuje tak zvané tvrdé a měkké prvky.
- **Tvrdé prvky manažerské práce** představují hmotné aspekty organizace, jako je správa financí, tvorba organizačních struktur, tvorba distribučních kanálů, datových skladů apod.
- **Měkké prvky manažerské práce** reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

Styl manažerské práce I



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování) manažera a zvolené metody pro dosahování cílů organizace.
- Volba konkrétního stylu manažerské práce vychází ze znalostí, zkušeností a autority manažera.
- Zvolený styl manažerské práce ovlivňuje také vztah manažera ke svým zaměstnancům (způsob komunikace s pracovníky, motivace a stimulace pracovníků) a uplatnění moci (autority) při vlastní manažerské práci.
- Styl práce manažerů není neměnný, ale manažeři svůj manažerský styl mění v závislosti na konkrétní situaci a na konkrétních podmínkách v organizaci.
- Významným faktorem pro práci manažera je povaha externího a interního prostředí organizace, ve kterém manažer působí. Manažeři musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí.

Styl manažerské práce II



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování).

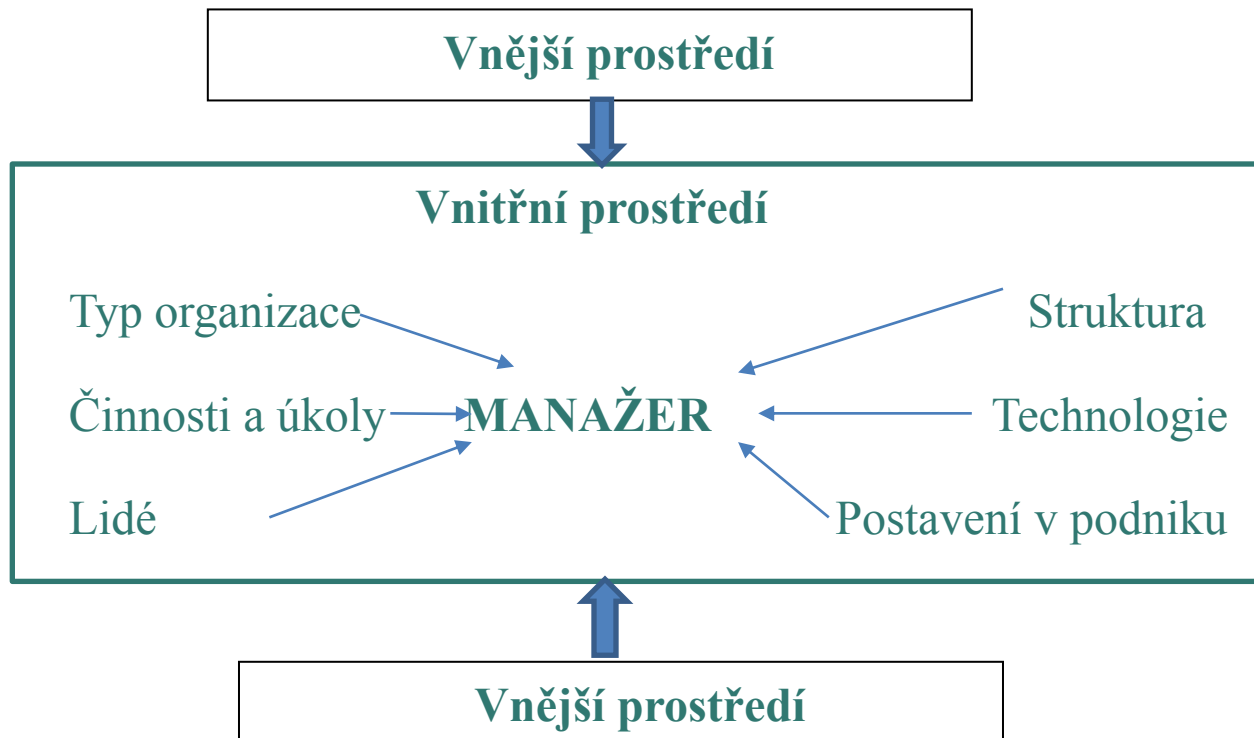
Veber a kol. (2009) konkrétně uvádí, že manažerský styl aplikovaný v praxi je ovlivněn těmito charakteristikami:

- charakter situace;
- význam, závažnost rozhodnutí;
- rizikovost rozhodnutí a strukturovanost problému;
- osobní charakteristiky manažera;
- postoj podřízených.

Vliv prostředí na práci manažera



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Manažerské přístupy



- Manažerské přístupy představují způsob činnosti a zvolené metody práce manažera, především jeho práce se zaměstnanci, vedoucí k dosažení nastavených cílů.
- Vývoj manažerských přístupů do určité míry kopíruje vývoj společnosti.
- Každý manažer si volí svůj přístup na základě různých kritérií, jako jsou třeba podřízení, nastavené cíle, jeho osobní charakteristiky apod.
- Manažer má možnost volby svého přístupu, která je ovlivněna takovými faktory je třeba charakter okamžité situace, závažnost rozhodnutí, postoje podřízených, osobní vlastnosti manažera.

Time management



- **Time management** je přístup k efektivnímu řízení a využívání pracovního času.
- Time management je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, které napomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti života tak, aby bylo možné optimálně a smysluplně využívat čas, který máme k dispozici.
- Jedná se v podstatě o přístup k efektivnímu hospodaření s časem.
- Řízení času je velmi důležité, a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro běžné pracovníky.
- Důležitost tohoto přístupu je vidět především v poslední době, kdy jsou kladeny na zaměstnance vysoké nároky spojené se vzděláváním, rozvojem jejich schopností a dalšími nároky.

Generace Time managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Můžeme rozlišit čtyři generace time managementu, které vznikaly postupně v závislosti na přístupu k času:

- **1. generace: Co dělat?** – cílem bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba vykonat, přičemž nebyla rozlišována jejich důležitost;
- **2. generace: Co a kdy dělat?** – dochází k přiřazování časového údaje k úkolům a povinnostem bez označení práce s prioritou;
- **3. generace: Co, kdy a jak dělat?** – propracovaný přístup k plánování času zahrnující určení priorit, vlastních hodnot, zabývající se stanovením cílů a denním plánováním;
- **4. generace – Člověk** – pozornost věnována samotnému člověku a uspokojení jeho potřeb, základními principy jsou: člověk je více než čas, cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část.

Plánování času



- Významnou a neoddělitelnou součástí Time managementu je plánování času.

Podle P. Druckera je pro efektivitu manažerů vhodné rozdělit plánování do těchto fází:

- zaznamenání času – časové snímky dne;
- řízení času – na základě časového snímku dne jsou neproduktivní činnosti rozděleny do těchto kategorií:
 - činnosti, které není třeba vůbec dělat, a můžeme se jich zbavit;
 - činnosti, které může dělat stejně dobře nebo lépe někdo jiný;
 - činnosti, jejichž vykonáváním mrhá pracovník časem jiných lidí.
- slučování času – nastavení dostatečně velkých časových úseků.

Nástroje plánování času



- zaznamenávat a rozpracovávat priority, cíle, úkoly, činnosti
- plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- připravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- přehledně uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje
- shromažďovat informace (modely různých projektů, atd.)
- uchovávat kreditní karty, diskety, vizitky
- vést evidenci financí, postřehů, zážitků atd.
- mít plánovací systém neustále u sebe
- podporovat vlastnosti naší mysli – to je asociační vazby a kombinační schopnosti
- nadhled – ten je podmínkou pro udržení rovnováhy

Optimální rozložení času v běžném pracovním týdnu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pracovní činnosti – $1/4$ týdenního času, tj. 42 h. (5x8)
- Rodina a komunitní činnosti – $1/4$ týdenního času, tj. 42 h.
- Osobní činnosti – $1/6$ týdenního času, tj. 28 h.
- Klidové činnosti – $1/3$ týdenního času, tj. 56 h. (7x8)
- Proces plánování času, jehož součástí je analýza využívání času, umožňuje určit největší zloděje času, tedy činnosti nebo osoby způsobující plýtvání časem.

Zloději času



Interní zloději času

- Nedostatečná organizace
- Odkládání
- Neschopnost říci „ne“
- Nedostačující zájem
- Vyhaslost

Externí zloději času

- Návštěvníci
- Telefon
- Pošta
- Čekání
- Porady a jednání

Techniky řízení času



- Na základě zjištění ohledně práce a využívání času je možné použít některou z technik řízení času.

Mezi nejběžněji používané **techniky řízení času** patří:

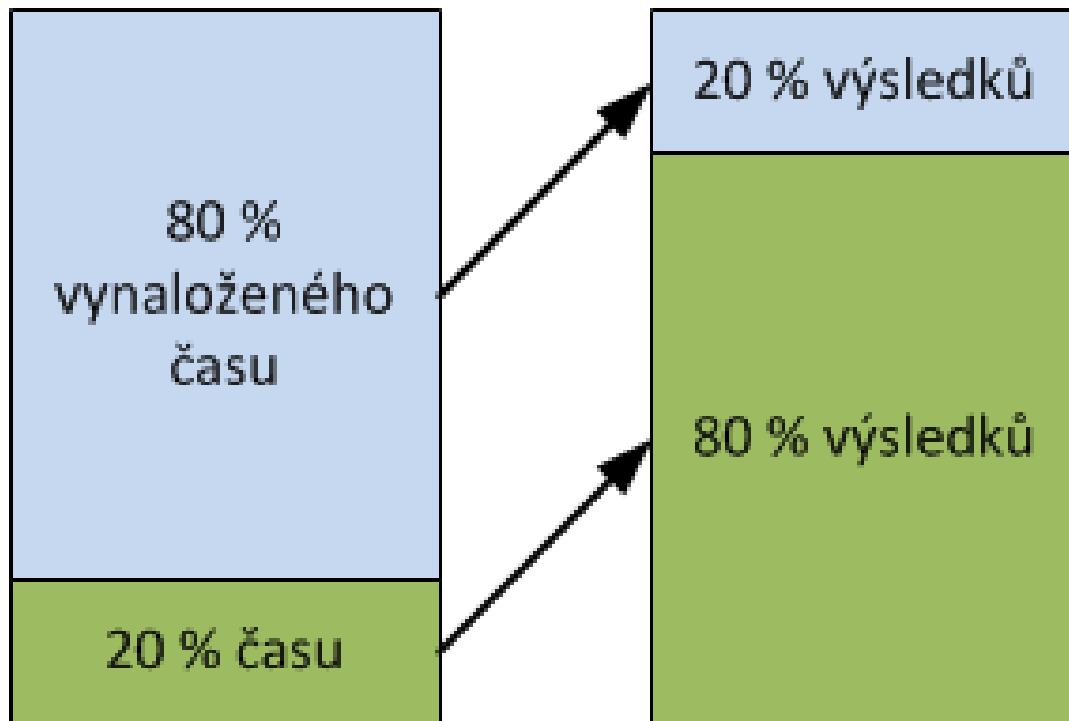
- delegování;
- Paretovo pravidlo – rozdělení času na základě Paretova pravidla 80/20: 20% vynaloženého času na konkrétní aktivity přinese 80% výsledků;
- analýza ABC – seřazuje úkoly do kategorií A, B, C na základě Paretova pravidla;
- Eisenhowerův princip – rozdělení úkolů do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení cílů na: A důležité a nutné, B důležité, C nutné, D ani důležité ani nutné.

Paretovo pravidlo



- Jedná se o princip využívaný hojně nejen v time managementu, ale i v jiných souvislostech.
- S jeho formulací přišel na začátku 20 století italský ekonom Vilfredo Pareto. Pracuje s jednoduchým poměrem 80 : 20. Pareto původně tvrdil, že 80% bohatství kontroluje 20% lidí.
- Z pohledu time managementu to pak znamená, že 80% času ve výsledku přináší pouze 20% výsledků.
- Samozřejmě, že tento poměr nikdo neplatí naprosto přesně, ale je důležité je zamyslet se, jestli opravdu plnění všech úkolů a povinností má stejný efekt.
- Praxe ukazuje, že při řízení, rozhodování či plánování je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 % činností, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící práce je tak vykonávána s největším efektem.

Paretovo pravidlo



ABC analýza



- ABC analýza vychází z důležitosti úkolů.
- Jsou členěny do tří skupin podle jejich důležitosti s přihlédnutím k plnění profesionálních a osobních cílů.
- **Skupina A** – prioritní úkoly – manažer by je měl bez odkladu vykonat sám, představují přibližně 15 % z celkových úkolů, avšak na výsledcích se podílí až 65 %. Jedná se tedy o úkony zásadní a jejich řešení rozhoduje o úspěšnosti manažera.
- **Skupina B** – úkoly důležité – je možné jich část delegovat na podřízené. Podíl na celkových úkolech i výsledcích se pohybuje kolem 20 %.
- **Skupina C** – úkoly nedůležité – mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, například administrativa a další rutinní práce. Patří sem 65 % veškerých činností, na výsledcích se podílí ale jen 15 %. Manažer je deleguje na podřízené, pouze ve výjimečných případech je vykonává sám.

Eisenhowerův princip I



- **Eisenhowerův princip** (anglicky **Eisenhower's Urgent or Important Principle**) je technika určování priorit v rámci (sebe) organizování - rozhodovací práce manažera (typicky vrcholového, například CEO), kterou vypracoval Dwight Eisenhower.

Pomáhá vytrdit denní úkoly na ty podstatné a nepodstatné. Úkoly dělí podle **důležitosti a naléhavosti**:

- **Důležitost úkolu** – jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. Pomáhá dosáhnout cílů organizace?
- **Naléhavost úkolu** – jak je daný úkol časově naléhavý - tedy jak rychle musí být vyřešen.

Eisenhowerův princip II



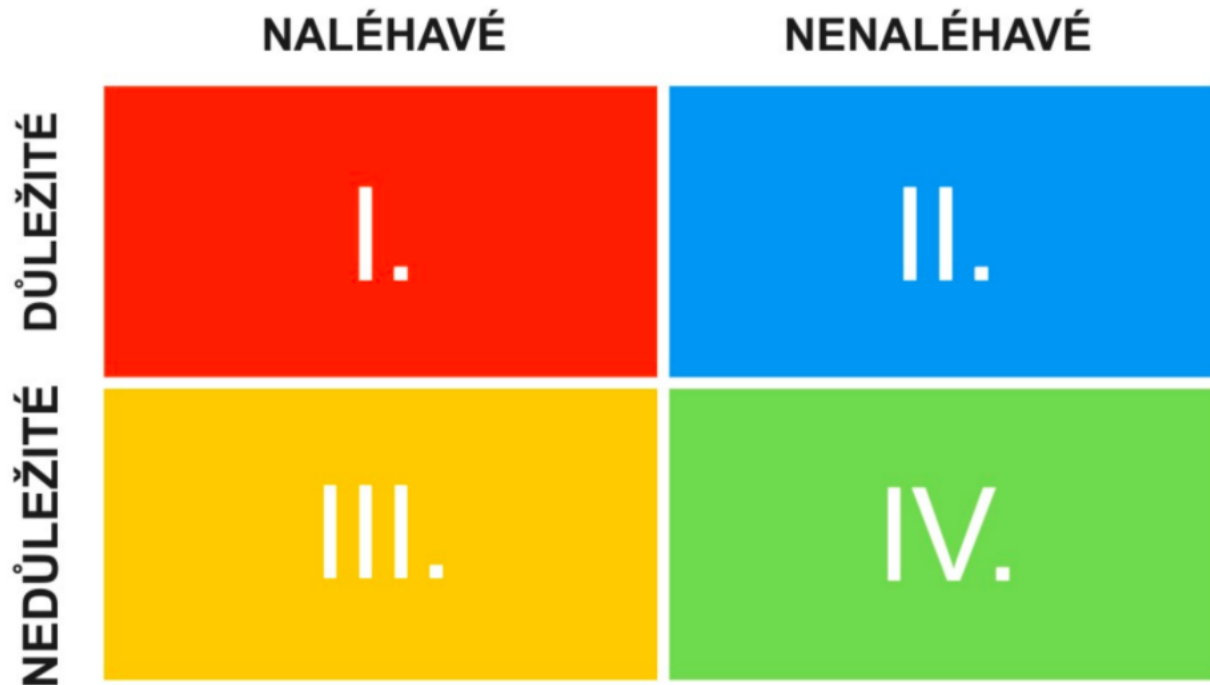
Výsledkem jsou následující kombinace úkolů rozdělena do čtyř kvadrantů:

- **I. Důležité a zároveň naléhavé** – jedná se o krizové situace a neodkladné problémy, manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
- **II. Důležité a nenaléhavé** – se patří všechno, co je třeba udělat – v podstatě prevence krizových situací předtím než vzniknou, pokud to manažer neřeší, mohou se dostat do prvního kvadrantu, jde o denní úkoly, plánování i kontrolu úkolů. Tyto úkoly lze delegovat
- **III. Nedůležité, ale naléhavé** – sem patří naléhavé či nepředpokládané události nebo vyrušení (telefonáty, emaily atd.); tyto úkoly je možné delegovat.
- **IV. Nedůležité a zároveň nenaléhavé** – těmto činnostem je třeba se vyvarovat, jsou často předmětem prokrastinace. Je třeba vytvořit opatření, například pravidla rozhodování či pravomocí, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával

Eisenhowerova matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Pravidla řízení času



- je žádoucí vypracovat přehled úkolů a činností, které subjekty vykonávají
- určit priority - určit důležitost jednotlivých aktivit
- příbuzné aktivity soustředit (agregovat) do stejných úkolů
- denní plán a časový rozsah aktivit by měl vycházet dlouhodobých plánů
- každý den zařadit něco pro radost, ale nic důležitého neodkládat
- denní plán sestavit den předem a počítat v něm s malou rezervou
- stanovit dobu trvání porad a návštěv
- vyhýbat se přerušování práce a úkoly dokončovat
- tvořivé úkoly konat v nejproduktivnější době (mezi 9-12 hod.)
- naučit se analyzovat zloděje času a snažit se je odstranit
- na konci dne vyhodnotit splnění plánu
- po skončení práce se odpoutat od myšlenek na ni

Delegování



- Delegování představuje přenesení určitých úkolů a pravomocí nadřízeného pracovníka na jednoho nebo více podřízených pracovníků. Úkoly a pravomoci s konkrétní funkcí jsou přeneseny spíše dočasně, účelově a podmíněně na konkrétního pracovníka.
- K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkolu, za něž jsou odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z rozličných důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.
- Delegování je dlouhodobý proces, který je založen především na důvěře manažera ve svého podřízeného nebo kolegu. Jedná se dlouhodobý proces, jelikož je chápán jako investice do pracovníka, jejíž návratnost se projeví až po delší době. Z tohoto pohledu je delegování chápáno nejen jako nástroj předávání úkolů a pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků.

Míra delegování



Důležité je dosažení rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na práci. Z tohoto pohledu můžeme rozeznávat určitou míru delegování, jak to uvedl:

- manažer přiděluje úkoly, ale vše má pod kontrolou;
- manažer poskytuje konkrétní instrukce a stále prověřuje práci;
- manažer stručně informuje pracovníka a pravidelně prověřuje práci;
- manažer poskytuje pracovníkovi všeobecné pokyny a určitou volnost a vyžaduje zpětnou vazbu;
- manažer pověřuje pracovníka, aby sám řídil plnění úkolu.

Cíl delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj organizace.

K dílčím cílům delegování, a potažmo výhodám delegování, patří:

- podpora efektivního využití času a úspora času manažerovi pro řešení významnějších úkolů;
- podpora rozvoje schopností a dovedností manažera;
- zvyšování nároků na podřízené a posilování pocitu spoluodpovědnosti podřízených za chod organizace;
- diagnostika schopností podřízených a možnost jejich objektivního hodnocení a kontroly;
- příprava případné personální náhrady;
- sebediagnostika manažera vlastní nenahraditelnosti nebo nepostradatelnosti.



Proces delegování



Vlastní **proces delegování** zahrnuje tyto kroky (Koontz et al., 1993):

- věcná stránka – řešení problém „komu“ a „co“ delegovat - znalost podřízených a jejich kvalifikační předpoklady;
- formální stránka – řeší problém „jak“ delegovat – znalost struktury osobnosti podřízených;
- předmět procesu delegování – jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoci.

Efektivní delegování podle Koubka (2007) vyžaduje (Koubek, 2007) analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. Analýza práce manažera spočívá v analýze pracovních povinností a odpovědnosti manažera a na základě této analýzy manažer může specifikovat úkoly vhodné a nevhodné pro delegování.

Činnosti vhodné k delegování



- rutinní práce;
- práce, které jiní dokážou udělat lépe, rychleji a ekonomičtěji;
- drobné a opakující se úkoly, které dělá manažer nejčastěji a zpravidla zabírají velkou část dne;
- práce umožňující rozvoj a zvýšení motivace podřízených;
- činnosti oživující rutinní práci podřízených;
- činnosti, které učiní práci podřízených komplexnější.

Činnosti nevhodné k delegování



- práce obsahující důvěrné informace;
- úkoly velmi důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen sám manažer;
- nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni;
- úkoly, které jsou bezvýhradnou povinností manažera, i když jsou nepříjemné;
- delikátní odpovědnost;
- vágně nebo špatně definované úkoly.

Plánování delegování



Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

Plánování delegování



Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

Týmová práce



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelná ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření. Je ale také potřeba si uvědomit, že týmová práce není nadřazena ostatním formám organizace. Je potřeba rozpoznávat pracovní skupinu a tým.
- **Pracovní skupina** představuje skupinu kolegů, kteří pracují společně.
- Zatímco v týmu lidé skutečně spolupracují, mají společné cíle a společně chápou to, jaké úkoly mají být splněny. Týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.
- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni

Týmová práce



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření. Je ale také potřeba si uvědomit, že týmová práce není nadřazena ostatním formám organizace. Je potřeba rozpoznávat pracovní skupinu a tým.
- **Pracovní skupina** představuje skupinu kolegů, kteří pracují společně.
- Zatímco v týmu lidé skutečně spolupracují, mají společné cíle a společně chápou to, jaké úkoly mají být splněny.
- Týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.

Týmy I



- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.

Rozlišujeme dvě podoby týmů:

- **pracovní týmy** – spolupracují neustále a existují dlouhou dobu a podléhají více či vysoké fluktuaci;
- **přechodné týmy** – vznikají za účelem vyřešení určitého úkolu a dosažení jistého cíle, typickými příklady jsou projektové týmy nebo pracovní skupiny na zlepšování kvality.

Pozitivní vývoj týmu závisí na dvou skupinách faktorů, a to na:

- **Tvrdé faktory jako předpoklad** znamená, že musí být možná spolupráce s dostatečnou komunikací, skupina nesmí být moc velká a rámcové podmínky musí souhlasit.
- **Měkké faktory jako základ** předpokládají, že kolegové musí mít zájem na dobré spolupráci, musí být sami ochotni angažovat se ve společné věci.

Týmy II



- Ideální počet členů týmu je pět až sedm.
- Při menším počtu se efekt synergie plně nerozvine, a v případě více osob nastává problém s komunikačními a schvalovacími procesy z důvodu ztráty času.
- Kritický není počet členů týmu, ale výběr jednotlivých členů, jelikož toto přímý vliv na výkon týmu a naplnění cíle týmu.
- O úspěchu týmu nerozhoduje pouze odbornost, erudovanost jednotlivých členů týmu, ale také jejich osobnost a vlastnosti členů týmu.
- Hovoříme o kompetencích členů týmů a rozděluje na skupinu základních kompetencí a odborných kompetencí.
- Mezi **základní kompetence** patří základní požadavky pro týmovou práci, tj. sociální dovednosti (schopnost komunikace nebo přesvědčování) a osobní vlastnosti (zaujetí pro práci, kreativita).

Týmy III



- K **odborným kompetencím** jsou přiřazeny výkonnostní požadavky, tj. odborné kompetence (odborné znalosti a dovednosti) a metodické kompetence (technika prezentace nebo moderace).

Opravdu důležité při týmové práci jsou **týmové schopnosti**, mezi které se zařazují následující:

- pozitivní postoj k týmové práci;
- myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost;
- frustrační tolerance – zvládnutí situace v případě, že jsou návrhy jednoho člena týmu zamítnuty;
- schopnost přijmout kritiku;
- schopnost a ochota učit se.

Týmové role podle Belbina



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- týmový vedoucí (koordinátor, předseda);
 - pomocník (realizátor, tahoun) – praktický pracovník dělající práci dobře, je disciplinovaný, drží se zvyklostí a jasných struktur;
 - kreativec (inovátor, chrlič) – vymýšlí nové nápady, potřebuje volný prostor, rutinní práce mu nevyhovuje;
 - správce zdrojů (schánil, vyhledávač zdrojů) – je schopen obstarat zdroje a informace;
 - tvůrce (formovač, rejža) – jsou často svou povahou vůdci, nabírají si sami úkoly a dokážou rozhýbat váhavé členy týmu, musí mít dostatek volného prostoru;
 - pozorovatel (vyhodnocovač, rejpal) – analytik schopen logicky spojovat věci a vyvažovat proti sobě argumenty;
 - týmový pracovník (hasič) – dělá jim radost pracovat na věcech a musí spolupracovat s ostatními;
 - testovač kvality (dotahovač) – zabývá se kvalitou výsledků, výstupů.
-

Fáze vývoje týmu

- **orientace** – členové týmu se vzájemně pozorují, zkoušejí prozkoumat okolí a orientují se ve vzniklé situaci, vládne zde velká nejistota a lidé se chovají spíše pasivně, členové týmu se na začátku hodně orientují na vedoucího a očekávají od něj, že vezme situaci do svých rukou;
- **konfrontace** – členové se aktivně zapojují do dění v týmu a otevírají se, vyjadřují své názory a myšlenky, dochází zde ke konfrontaci s názory ostatních a vznikem různých sporů a rozmíšek;
- **organizace** – tým se dostává do určité stabilní situace, členové se otevírají a účastní se rozhovorů a diskuzí, převládá snaha o harmonii a řešení nastavených úkolů;
- **integrace** – dochází ke kombinaci silných stránek jednotlivých členů týmu, hledá se optimální řešení úkolu, nastavují se pravidla hry, tým si vytváří své normy a rozděluje si role;
- **odchod** – dochází k rozpuštění pracovního týmu.



Výhody týmové práce



- Práce je zábavnější v kolektivu.
- Vzájemné doplňování nedostatků, pomáhání si.
- Zlepšování díky výměně vzájemných znalostí a zkušeností.
- Zvyšování výkonů díky soutěživosti.
- Psychicky horší nedodat požadovaný úkol, když na člověka spoléhají ostatní.
- Více hlav, více nápadů a úhlů pohledu.
- Přenášení pozitivního přístupu na ostatní (nevýhody – negativního přístupu, demotivace).
- Poznávání nových lidí.
- Rozdělení povinností – zkrácení času a dělba práce.

Nevýhody týmové práce



- Výkon týmu může brzdit nebo ohrozit člen týmu, pokud měl zadaný klíčový úkol, a nesplnil jej.
- Sdílení odpovědností, často za splnění odpovídají všichni.
- Nižší motivace odvést výbornou práci, když si úspěch rozloží mezi všechny.
- Příliš velké týmy často náročné na vedení a přináší menší výkonnost.
- Zahálení (i nechtěné) díky sociální vazbám – začneme si povídat a najednou je hodina pryč.
- Rozpad týmu při povahově/osobnostně nevhodném složení – lidé spolu nedokáží pracovat.
- Hrozí rozpad ale i při příliš vhodném složení – milostné vztahy – rozchod – problémy (pokud má tým delší trvání).
- Potřeba neustálé komunikace – občas a s některými lidmi to může být náročné.
- Některým lidem práce v týmu nemusí vyhovovat.

Management by Objectives MBO I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

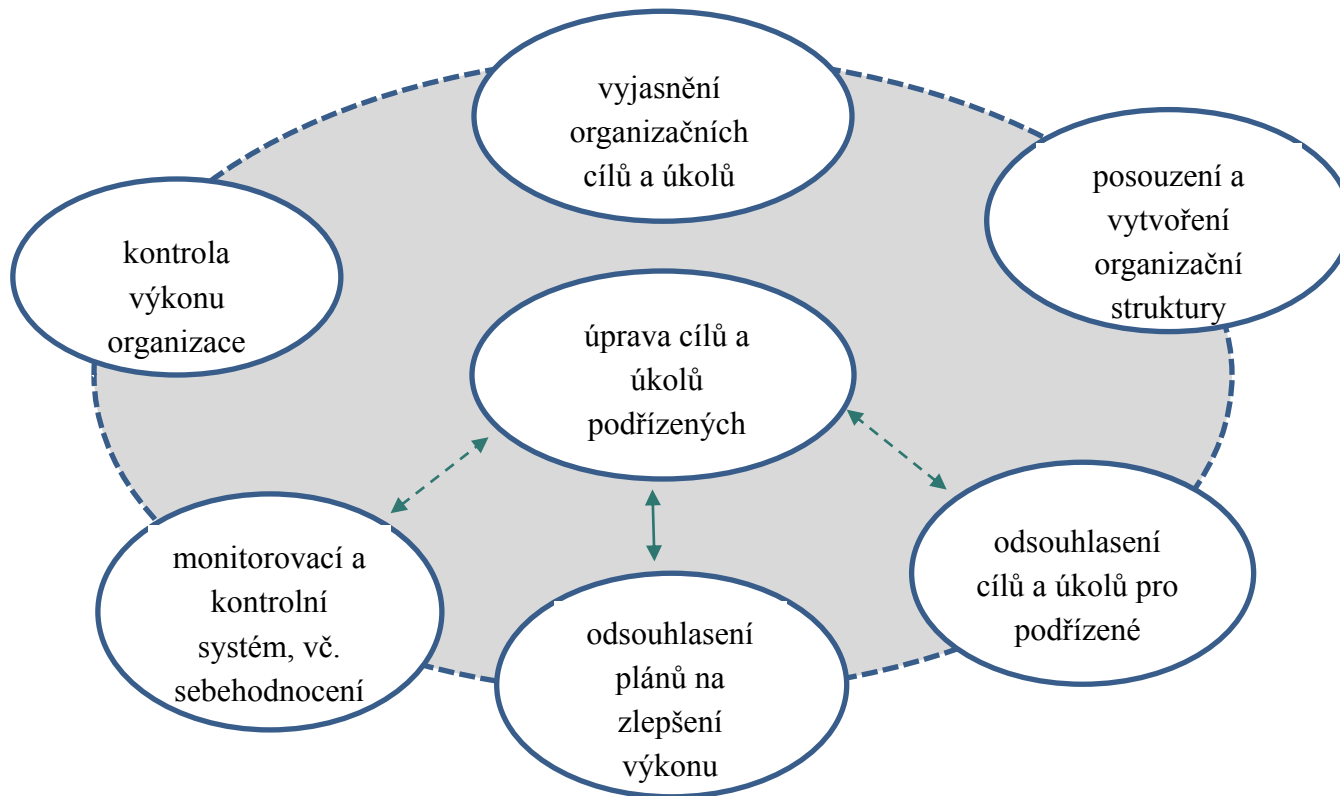
- Jedním z manažerských přístupů, který byl formulován už v polovině minulého století P. Druckerem, je Management by objectives, ve zkratce MBO, řízení podle cílů.
- Jedná se o zvláštní participativní přístup managementu, který se snaží spojit cíle organizace s výkonem a rozvojem jednotlivých zaměstnanců.
- Základem systému, jak říká samotný název tohoto přístupu, je řízení podle cílů.
- Základními prvky jsou: cíle a plány, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.
- Metoda MBO zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace, posiluje jejich motivaci a upevňuje přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení.

Management by Objectives MBO II



- MBO představuje cyklus vzájemně propojených aktivit.
- K zajištění efektivity přístupu MBO je potřeba, aby byl spojen s efektivním a fungujícím systémem odměn a postup, který umožňuje zohlednit příspěvek a výkon na úrovni podřízených.
- Systém MBO znamená, že podřízeným je zadán konečný cíl, v podobě konečného úkolu a výsledků, jakých má být dosaženo.
- Stanovený cíl, resp. úkol, není vynucován, ale navrhován a schvalován ve spolupráci nadřízeného s podřízeným.
- Přístup MBO je velmi zajímavým přístupem, který je určen téměř pro všechny organizace a umožňuje aktivně zapojovat zaměstnance a podporovat jejich odpovědnost. Tím je také posilována loajalita zaměstnanců vůči organizaci.

MBO jako cyklus aktivit



Předpoklady úspěšného programu MBO



K tomu, aby byl program MBO úspěšný, tak vyžaduje tyto předpoklady:

- angažovanost a aktivitní podpora top managementu;
- dohled odborníka na chod systému a porozumění všech zaměstnanců;
- pozornost určená klíčovým úkolům, směrným číslům a standardům výkonu;
- cíle pro organizaci výnosné, jasně definované, reálně dosažitelné a schopné zaměření;
- skutečnou účast zaměstnanců na schvalování cílů a úkolů;
- naladění a zájem ze strany zaměstnanců a efektivní týmová práce;
- vyhýbat se nadměrnému množství kancelářských prací a zvyklostem vedoucí k mechanickému přístupu;
- udržování hybné síly systému.

- **Konflikt** – rozpor, neshoda, nesouhlas, srážka názorů

- **Přístupy ke konfliktům**
 - tradiční přístup
 - pluralistický přístup

- **Kritéria dělení konfliktů**
 - Časové hledisko
 - Hledisko počtu účastníků v konfliktu
 - Hledisko prostředí
 - Podle jejich psychologické charakteristiky

Okolnosti vzniku konfliktu

- Záměrně
- Náhodně
- Mimořádně

- **Vývoj konfliktu, etapy:**
 1. Vzplanutí
 2. Eskalace
 3. Vrchol
 4. Řešení
 5. Stav po konfliktu



Styly řešení konfliktů

- zájem o ostatní – zájem o sebe
- poslušný (uhlazování)
- integrující (řešení problémů)
- vyhýbavý
- dominující (přinucení)
- kompromisní



Řešení konfliktní situace



- Náhled – velkorysost, trpělivost, pochopení
- Příprava – na vlastní postup řešení konfliktu, na reakce a argumenty protistrany
- Prevence – znalost lidí, znalost postupů řešení konfliktu
- Čas – krátkodobé řešení, dlouhodobé řešení

Přístupy ke konfliktu

- Nátlak
- Kompromis
- Přizpůsobení se situaci
- Odsunout řešení problému
- Řešení formou spolupráce



Typy porad

- Veřejné schůze
- Interní porady
 - Periodické
 - Informativní
 - Koordinační
 - Řešitelské inovativní
 - Řešitelské problémové
 - Rozhodovací

1. Příprava porady

- Stanovení důvodu
- Program porady
- Výběr osob na poradu
- Volba místnosti

2. Konání porady

- Typy účastníků porady – hádavý, pozitivní, vševědoucí, upovídaný, bázlivý, nepřístupný, nezúčastněný, věčný tazatel

3. Činnosti po poradě

„Nejhorší chybou je neudělat z porady žádný zápis. Druhou horší chybou je udělat špatný zápis.“ (Mackenzie)

Chyby na poradách



- Pozdní začátky porad – pozdní příchody účastníků
- Diskuse bez řádu, struktury a kontroly
- Odchody z jednání kvůli telefonátům
- Zvonící telefony, spánek, soukromé hovory, skákání do řeči, čtení atd.
- Nedává se prostor všem účastníkům porady
- Neprovedení shrnutí porady

Brainstorming



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků

Průběh brainstormingu



1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
4. Diskuse k samotnému tématu
5. Zpracování a vyhodnocení námětů

Manažer a jeho role I

- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a autority:
 - role představitele;
 - role vůdce;
 - role propojovatele (spojovacího článku).

- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažer při vykonávání interpersonálních rolí:
 - role příjemce informací;
 - role šířitele informací;
 - role mluvčího.

Manažer a jeho role II



- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce:
 - role podnikatele;
 - role řešitele problémů;
 - role alokátora zdrojů;
 - role vyjednávače
- K těmto třem rolím se přiřazuje ještě role administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje v roli:
 - administrátora;
 - pozorovatele;
 - kontrolovatele úkolů;
 - správce rozpočtů.

Management jako vědní disciplína

Historický vývoj managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Pojetí managementu



- Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích.
- Obecně tedy lze říci, že management představuje veškeré aktivity v podniku, které je potřeba zrealizovat tak, aby byl zabezpečen chod určité organizace.
- Jak ukazují výše uvedené definice managementu, tak management je chápán z různých pohledů a pojetí.

Z uvedených definic můžeme vidět, že management je vnímán a chápán ve třech základních rovinách:

- management jako skupina řídicích pracovníků;
- management jako vědní disciplína;
- management jako funkce a aktivita.

Pojetí managementu jako vědní disciplíny



- Pojem management pochází z latinského slova „manus“ ruka, přičemž jeho původním významem bylo ruční ovládání koní. V českém odborném prostředí je pojem „management“ chápán jako řízení podniku. Pojem management, vzhledem k obtížnosti přesného a výstižného překladu z původního amerického pojetí (manage – management) do ostatních jazyků, se používá v této cizojazyčné podobě také v české odborné literatuře.
- Management je komplexní a systematická disciplína, zabývající se poznatky o řízení, rozvíjí již více než sto let.
- Management jako vědní disciplína je úzce spjata s empirií, praxí. Praxe poskytuje poznatky a management tyto poznatky zobecňuje v podobě obecných principů a metod.

Historický vývoj teorií managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vývoj managementu je úzce spjat s vývojem lidské společnosti, která se netýká pouze bitev a panovníků, ale je spojena také s rozvojem výrobních postupů a technologií, a s prohlubováním dělby práce, schopností organizovat a vést lidi ke stanoveným cílům. A právě proto je management zařazován do oblasti společenských věd, jelikož jeho vývoj, do určité míry, kopíruje vývoj společnosti.
- Vývoj celého managementu se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe, přičemž jeho myšlenkové pohledy se často vracejí do minulosti. Veber a kol. (2009) říká, že jeho vývoj postupuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenuté principy se znovu vracejí v nové kvalitě a v novém pohledu.
- Management prošel obrovským vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Řada zkušeností byla zobecněna a na druhé straně, mnohá tvrzení bylo potřeba modifikovat tak, aby byla v současných podmínkách životaschopná.

Etapy vývoje novodobého managementu



- Období přelomu devatenáctého a dvacátého století, před skutečným nástupem intenzivního bádání v oblasti managementu, se nazývá někdy jako tzv. předvývojová etapa řízení. Historie novodobého managementu je datována do období počátku 20. století. Je to dáno tím, že toto období je charakteristické úsilím o zvyšování produktivity práce v rozvíjejících se průmyslových podnicích.
- Vývoj novodobého managementu můžeme rozčlenit do následujících etap (Veber a kol., 2009):
 - období klasického managementu – konec 19. století a třicátá léta 20. století;
 - management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;
 - management konce 20. století;
 - management počátku 21. století.

Klasické období managementu I



- V období klasického období rozlišujeme dvě centra rozvoje managementu, kde se management vyvíjel rozdílným způsobem, a to Evropu a USA. Rozdílný vývoj managementu je dán rozdílným rozvojem průmyslové výroby v těchto dvou lokalitách.

Americký proud managementu byl charakteristický těmito znaky (Veber a kol., 2009):

- zaměření na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výroby;
- zvyšování pracovní disciplíny dělníků pomocí vytvořením technických a pracovních norem, důsledné plnění příkazů a dodržování stanovených pracovních a technologických postupů, bezpodmínečné dodržování kázně bez minimálních osobních iniciativ zaměstnanců;
- zavedení metod plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě a další postupy;

Klasické období managementu II



- základem motivace pracovníků bylo stanovení tvrdých výkonových norem na základě zmapování spotřeby práce, stanovení úkolové mzdy, stanovení požadavků na pracovní místa, plnění stanovených postupů a příslušné výkonové normy;
- minimální zájem o manažerskou práci nebo zdokonalování řídicích praktik samotných manažerů.
- Mezi hlavní představitele amerického proudu klasického managementu patřili: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry L. Gantt, Frank B. Gilberth a Lilian M. Gilberthová.

Evropský proud managementu se, oproti americkému proudu managementu, zabýval úlohou manažerů v podniku, určení funkční náplně aktivit obecného řízení, stanovení formálních pravidel řízení apod.

- K hlavním představitelům evropského proudu klasického managementu patřili Henri Fayol, Max Weber, Vilfredo Pareto, M. Parker Follettová, Tomáš Baťa.

Školy klasického období managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

V období klasického managementu rozeznáváme čtyři školy managementu, jejichž vliv se projevuje i v dalším období rozvoje managementu (Veber a kol., 2009):

- **škola vědeckého řízení** – aplikuje vědecké metody do řízení výroby, zkoumá činnost dělníka a výrobně-technické kapacity dílny, cílem bylo zvýšit produktivitu práce a výkonnost podniku; představitelé F. W. Taylor, H. Ford, T. Baťa;
- **škola správního řízení** – vnímá podnik jako jeden celek se sladěnými aktivitami, orientuje se na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání; představitelé H. Fayol;
- **škola byrokratického řízení** – vymezuje hierarchii moci a pořádek v podniku; představitelé M. Weber.
- **škola lidských vztahů** – zabývá se rolí lidských vztahů v organizaci a často se nazývá jako tzv. neoklasická teorie managementu.

Škola vědeckého řízení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Škola vědeckého řízení přenáší vědecké přístupy do řízení výroby.
- Vědeckost a exaktní metody spočívaly v měření času spotřebovaného při práci a v analýze a měření pracovních pohybů. Preferovaly uspořádání a standardní vybavení pracoviště jako výchozího faktoru pro požadovaný výkon, jemuž se pracovník musí přizpůsobit. Pozornost je věnována výkonu práce na pracovištích, řízení na úrovni dílen a provozů.
- Škola vědeckého řízení preferovala zvyšování výkonnosti pracovníků na základě využívání tvrdých výkonových norem a pracovní disciplíny.
- Nejvýznamnější představitelé této školy byli F. W. Taylor, H. L. Gantt, H. Emerson, F. B. Gilbreth, L. Gilbrethová, H. Ford a T. Baťa.
- Za zakladatele této školy je považován F. W. Taylor (1856–1917). Jedním z nejvýznamnějších a dosud zejména u nás nedoceněným spolutvůrcem školy vědeckého řízení, byl Tomáš Baťa.



- F. W. Taylor vypracoval základní principy normování práce, založeného na časových studiích.
- Časové studie však jako nevhodné pro stanovení pracovního úkolu, zdlouhavé a nepřesné, kritizoval F. B. Gilbreth (1868–1924) a navrhl používat pro stanovení norem metodu založenou na studiu a měření pohybů pracovníka při práci.
- Stal se tak zakladatelem pohybových studií. Veškeré pohyby, které člověk při práci vykonává, rozdělil na nutné a zbytečné a vypracoval metody, jak má pracovník splnit úkol s nejmenším počtem nutných pohybů.
- Principy F. W. Taylora a F. B. Gilbretha využil H. Ford (1863–1924), který seřadil stroje a dělníky podle operací v pořadí v jakém byly vykonávány a zavedl pásovou výrobu.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)



- Taylor je považován za zakladatele tzv. vědeckého managementu, zaměřil se na zefektivnění činnosti výrobních dělníků a zvyšování produktivity. Jeho systém řízení zahrnoval tyto hlavní principy:
 - dělníkům se přidělují úkoly v podobě denních výkonových norem;
 - k motivování pracovníků využívá úkolovou mzdu (v té době byla obvyklá jen hodinová mzda);
 - uplatňuje vědecký výběr pracovníků podle jejich schopností, síly, odolnosti vůči únavě;
 - kladl důraz na kázeň v tom smyslu, že řídicí pracovníci mají mít odbornou kvalifikaci k řízení dělníků a ti mají disciplinovaně plnit jejich pokyny;
 - veškerou odpovědnost za práci dělníků přesouvá na manažery.

Henry Ford (1863 - 1947)



- Henry Ford je považován za praktického realizátora myšlenek vědeckého managementu. Mezi jeho hlavní přínosy můžeme zařadit tyto :
 - využívání nekvalifikovaných pracovníků, neboť pro vykonávání jednoduchých úkonů stačí zaškolení;
 - zavedení hromadné výroby jednoho výrobku - vyráběl automobil model T (tzv. "Plechová Líza");
 - dělníky stabilizoval přitažlivým výdělkem (minimální denní mzda se zvýšila z 2,5 dolarů na 5 dolarů), zaměstnancům byl přiznán prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců se zavedl program podnikové lékařské péče, výstavby sportovišť k trávení volného času atd.;
 - zavedení pásové výroby;
 - zavedení osmihodinové pracovní doby.

Tomáš Baťa (1876 – 1932) I



- Zavedl mnohé nové myšlenky ve výrobě a prodeji svých výrobků, kterými dokázal ovlivnit množství budoucích ekonomů a manažerů. Jeho postupy a technologie byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále užívány jako příklady top managementu.
- Při své práci se často inspiroval myšlenkami amerického proudu klasického managementu (především taylorismem), se kterými se seznámil během své návštěvy v USA a které zavedl ve svých provozech. Baťa zavedl řadu dalších, na tehdejší dobu průkopnických manažerských činů.

Pro teorii i praxi managementu jsou cenné poznatky, zkušenosti a přístupy firmy Baťa v následujících oblastech:

- plánování veškeré činnosti – základním plánovacím obdobím bylo pololetí, pololetní plány se dále rozpracovávaly do konkrétních týdenních plánů výroby;

Tomáš Baťa (1876 – 1932) II



- vytvoření hospodářských jednotek, které měly vlastní účet zisků a ztrát - tzv. samosprávné dílny, které tvořily základní buňku celého podniku; v čele stál mistr, který za vše nesl zodpovědnost; každé oddělení a každá dílna, v pravém smyslu slova, kupovala ve výrobním procesu od předcházejícího oddělení zboží, které po zpracování zase prodávala následujícímu oddělení;
- dělníci byli zainteresováni na výsledcích práce podíly na zisku;
- budování zahraničních poboček;
- vlastní výchova pracovníků - ti nejlepší z celého podniku měli možnost po pracovní době navštěvovat Baťovu školu práce k získání vyšší kvalifikace, vyšší odbornosti, mohli se věnovat výuce cizích jazyků;
- prodej vlastních výrobků ve vlastních (podnikových) prodejnách;
- vysoký důraz na zabezpečování a kontrolu kvality výrobků i jednotlivých komponentů;
- tlak na snižování výrobních nákladů při dodržení požadované kvality.

Škola správního řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tato škola se oproti předchozím školám, které byly orientovány spíše na práci dělníků (na tzv. bezprostředně výkonné operace), zaměřila na řízení organizace jako celku a na úlohu řídicích pracovníků při řízení organizace.
- Všechny činnosti, které se v organizacích uskutečňují, mohou být rozděleny na: technicko-výrobní (spojené s organizováním a řízením výroby); obchodní (nákup a prodej); finanční; ochranné; řídicí.
- Rozlišuje funkce neboli činnosti organizace (podniku) a funkce řízení.
- Tvůrcem teorie správního řízení je Henri Fayol. Ten zdůrazňoval velmi důležitou roli řídicího pracovníka ve všech organizacích. Fayol jako první definoval práci řídicího pracovníka (manažera) 20. století. Podle něho řídicí pracovník hraje velmi důležitou funkci ve všech organizacích. Uváděl, že „Řídit znamená předvídat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat“.

Henri Fayol (1841 - 1925) I



- Henri Fayol byl prvním z představitelů, který se zabýval vlastní činností manažera a kdo rozpoznal 4 funkce managementu. Dále vymezil 14 principů managementu, z nichž mnohé jsou stále uznávány:
 - specializace pracovníků - specializace povzbuzuje neustálé sebezlepšování schopností a vylepšování metod;
 - autorita - právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost;
 - disciplína - žádné uvolňování či změkčování pravidel;
 - jednota příkazování - každý zaměstnanec má pouze a jenom jednoho nadřízeného;
 - jednota vedení - jedna mysl vytvoří jednotný plán, v němž bude každý hrát svou roli;
 - podřízenost osobních zájmů - v práci se mají sledovat pouze pracovní zájmy a myšlenky;

Henri Fayol (1841 - 1925) II



- odměňování - zaměstnanci dostávají odpovídající ohodnocení, ne tolik, kolik může podnik postrádat;
- centralizace - upevnění manažerských funkcí, rozhodnutí se tvoří shora dolů;
- skalární řetěz (liniové řízení) - formální řetěz příkazů, běžící odshora dolů, jako v armádě;
- pořádek - všechen materiál a personál má svoje předepsané místo a musí tam zůstat;
- rovnost - rovnocenné nakládání (ne však nutně stejné);
- držení personálu - co nejmenší obměna personálu, doživotní zaměstnání pro výborné zaměstnance;
- iniciativa - vymyslet plán a udělat vše potřebné k jeho uskutečnění;
- **morálka kolektivu - harmonie a soudržnost mezi personálem.**

Škola byrokratického řízení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Škola byrokratického řízení klade důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku.
- Byrokracii nechápe v pejorativním slova smyslu, nýbrž jako explicitně a pevně vymezené racionální uspořádání organizace. Ačkoli je byrokracie v současné době synonymem pro ztuhlost a nepružnost, nelze popřít, že má vedle slabin i silné stránky
- Daný myšlenkový směr je ovlivněn pruskou filozofií pořádku a protestantskou etikou.
- Zakladatelem této školy řízení je Němec Max Weber (1864–1920), který prosazoval názor, že nejúčinnější forma organizace připomíná stroj.
- Je charakterizovaná přímými pravidly, kontrolou, hierarchií a je poháněna byrokracií. Taková organizace je schopná zajistit nejvyšší efektivnost.

Škola byrokratického řízení II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Základními principy byrokratického řízení a byrokratické organizace jsou:

- Jasná dělba práce. Každý pracovník má podrobný popis práce s vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi, které nesmí porušit.
- Práce podle pravidel. Veškerá činnost v organizaci probíhá podle přesně stanovených pravidel, směrnic, příkazů aj., které nelze porušovat.
- Souvislý řetěz příkazů. Pracovní příkazy musejí být předávány souvisle a plynule od vrcholového vedoucího pracovníka až po nejnižší stupeň řízení.
- Odstup mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. S podřízenými má jednat formálně, neosobně, ale spravedlivě.
- Pracovní postup zaměstnanců je založený na výkonnosti a věku pracovníka.
- Zaměstnanci se nemají podílet na správě ani na vlastnictví majetku organizace.

Max Weber (1864 – 1920)

Základními principy byrokratického řízení a byrokratické organizace jsou:

- Jasná dělba práce. Každý pracovník má podrobný popis práce s vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi, které nesmí porušit.
- Práce podle pravidel. Veškerá činnost v organizaci probíhá podle přesně stanovených pravidel, směrnic, příkazů aj., které nelze porušovat.
- Souvislý řetěz příkazů. Pracovní příkazy musejí být předávány souvisle a plynule od vrcholového vedoucího pracovníka až po nejnižší stupeň řízení.
- Odstup mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. S podřízenými má jednat formálně, neosobně, ale spravedlivě.
- Pracovní postup zaměstnanců je založený na výkonnosti a věku pracovníka.
- Zaměstnanci se nemají podílet na správě ani na vlastnictví majetku organizace.

Škola lidských vztahů



- Tento směr managementu zdůrazňuje význam psychických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí.
- Škola lidských vztahů preferovala člověka jako ústřední prvek organizace a objekt řízení a stala se jedním z prvních východisek pro současný management lidských zdrojů.
- Velice známý je díky závěrům tzv. Hawthornských studií. V těchto studiích bylo zjištěno, že produktivitu práce ovlivňuje mnohem významněji „lidský prvek“ v pracovním prostředí než technické, respektive fyzikální podmínky práce.
- Mezi představitele patří H. Münsterberg, E. Mayo, V. Pareto, M. P. Folletová, Ch. Barnard a další.

Neoklasická teorie managementu



- Neoklasická teorie managementu (škola lidských vztahů) se někdy označuje jako druhá vývojová etapa managementu.
- Představitelé této vývojové etapy se soustředili na zkoumání lidských vztahů, psychologické motivy chování se lidí v pracovním procesu, spolupráci a konflikty, komunikaci, vedení lidí, neformální organizaci.
- Jednalo se zde o nový kritický přístup k teorii managementu oproti klasickému taylorizmu, který v podstatě chápal člověka jako stroj.
- K významným představitelům této etapy patří: Mary Parker Folletová, Elton Mayo.
- Rozvoj teorie mezilidských vztahů byl zaznamenán v dalším období před druhou světovou válkou, představitelem je zejména Chester Barnard. V poválečném období to byli K. Lewin, A. H. Maslow, Mc Gregor a další.

Moderní směry vývoje managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Moderní teorie managementu po obsahové stránce není jednoznačně propracovanou teorií, je stále ve stádiu hledání a rozvoje.
- Z tohoto pohledu i mnozí autoři, začlenění do ní předtím uvedených směrů, zasahují svými pracemi i do této vývojové etapy.
- Jedná se o směry typické pro druhou polovinu dvacátého století a začátek dvacátého prvního století.
- Moderní směry managementu patří mezi významné a nosné z hlediska řízení organizací.
- Tyto moderní formy managementu vznikly v důsledku změn globálního podnikatelského prostředí a reflektují tyto změny v řízení organizacích.

Management 40. – 70. let 20. století



- V období poloviny dvacátého století jsou rozvíjeny různé národové proudy, jejichž základy spadají do období klasického managementu.

Jedná se o:

- sociální přístup,
- procesní přístup,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické (pragmatické) přístupy.

Sociální přístupy



- Sociální přístupy, psychologicko-sociální přístupy, jsou zaměřené na hledání postavení a úlohy člověka v podniku.
- K hlavním závěrům těchto přístupů patří konstatování, že manažeři při řízení operují v sociálních systémech, kde podstatnou úlohu hraje člověk a mezilidské vztahy.
- Člověk, podle těchto přístupů, má určité pocity, zájmy, názory, předsudky, které ovlivňují jeho chování.
- Také mezilidské vztahy mají nezanedbatelný vliv na lidské chování a člověk jako takového.
- K významným představitelům sociálních přístupů patřili Vilfredo Pareto, Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Dale Carnegie.

Procesní přístupy



- Procesní přístupy vycházejí z prací a myšlenek H. Fayola a rozvíjejí teorii vnitřní struktury procesů řízení a systematicky se zabývají jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají.
- Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady dílčích funkcí, manažerských funkcí.
- Významnými představiteli těchto přístupů byli Lyndall F. Urwick, Luther Gulick a další.

Systemové přístupy



- Systemové přístupy usilují o aplikaci koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení. Pro tento přístup je charakteristický komplexní pohled na objektivní realitu, přičemž tato realita je posuzována jako mnohorozměrný a mnohostupňový uspořádaný celek.
- K řešení problémů se zavádějí určité zjednodušené modely – systémy, na kterých se řeší složité problémy skutečnosti. Systém je abstraktní myšlenková konstrukce, která se snaží postihnout reálný objekt z určitého hlediska. Jedná se o účelově vytvořený a uspořádaný celek, který lze charakterizovat strukturou (prvky a vazby mezi nimi) a chováním (reakce na různé podněty). Funkce systému je chování přisuzované systému a je determinována jednak nadřazeným systémem, jednak vlastním systémem, přičemž na systém působí i okolí.
- Systemové přístupy se tak zaměřují na analýzu vnitřních vztahů systému řízení, interakci různých vnitřních činitelů, a interakci systému s jeho okolím.
- Hlavním představitelem systémového přístupu je třeba Chester I. Barnard.

Kvantitativní přístupy



- Kvantitativní přístupy, nebo také matematické přístupy, chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů. Potom jsou prostřednictvím matematických modelů exaktně určeny výsledky zkoumaných problémů a na jejich základě jsou realizovány příslušné řídicí akty.
- Tyto přístupy jsou využívány ve složitých rozhodovacích situacích s velkým nebo dokonce nekonečným počtem variant.
- Klíčovým problémem těchto přístupů je ten, že při formování matematického modelu nelze obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality a následné přesné propočty nemohou tudíž poskytnout výsledky umožňující okamžitou realizaci příslušných opatření. Kvantitativní metody využívají matematické programování, strukturní analýzu, teorii her, analýzu projektů, teorii hromadné obsluhy, teorii zásob, teorii obnovy a další matematické metody.
- K významným představitelům těchto přístupů patří Kenneth J. Arrow, Ragnar Frisch, Leonid Vitaljevič Kantorovič, Wassily Leontieff, John von Neumann, Paul A. Samuelson, Herbert A. Simon a Harry M. Markowitz.



- Empirické (pragmatické) přístupy jsou postaveny na zkušenostech, empirii, a praktických poznatcích, které vycházejí z praxí prověřených pravd.
- Tyto poznatky jsou zobecňovány a poté předkládány manažerům ve formě užitečných doporučení pro zlepšení jejich řídicích činností.
- Doporučení jsou obvykle provázena příklady z praxe, případovými studii, a také nejlepší příklady, tzv. best practices.
- Empirické přístupy jsou nejčastěji využívány poradenskými společnostmi.
- Mezi hlavní představitele empirických přístupů patří třeba Alfred P. Sloan a Peter F. Drucker.

Management konce dvacátého století



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Management v reakci na vývoj a charakteristiky tohoto období, hledá nové manažerské přístupy, které umožní podnikům pružně a efektivně reagovat na tyto změny. Management se začíná zaměřovat na studium podnikatelského prostředí a změn v něm. V reakci na nasycení řady trhů vzniká nová manažerská koncepce, a to koncepce marketingová. Končí éra výrobce a začíná éra zákazníka. Tato skutečnost má dalekosáhlé důsledky pro systém řízení podniku. Začínají se zavádět první systémy péče o zákazníka. Roste význam znalostí, a to nejen zákazníků, ale i trhů. Znalosti se stávají významným zdrojem a konkurenční výhodou podniků.
- K významným představitelům tohoto období vývoje managementu patří Philip Kotler, Michael E. Porter, Tom Peters, Robert Watermann, James Champy, Michael Hammer a Peter Senge (Veber a kol., 2009).

Management počátku dvacátého prvního století



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Změny v podnikatelském prostředí se výrazným způsobem zrychlují. Rychlost těchto změn je taková, že není možné často ani určit a zaznamenat všechny nové trendy.
- Tato doba je typická rostoucím vlivem informací, komunikačních a moderních dopravních systémů, které vedou ke zkracování vzdáleností a času.
- Vlivem těchto změn dochází k významnému prohlubování globalizace světového hospodářství. Důsledkem je vznik megatrhů a celosvětové konkurence, tzv. hyperkonkurence.
- Začíná se prosazovat řízení podnikatelských aktivit v rámci celého světa (mezinárodní management).
- Významnou oblast v rámci současných vývojových tendencí představují tzv. participační systémy.