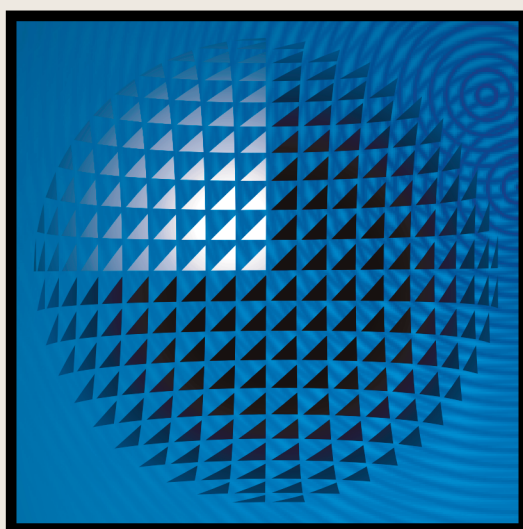


PRINCIPY MANAGEMENTU

PAVEL ŠTRACH



Pavel Štrach

Principy managementu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Praha 2008

Úvod

Pojmy management, manažer, řízení či správa společností vstoupily do běžného slovníku široké veřejnosti a staly se univerzálními léčivy tam, kde technické dovednosti a selský rozum selhávají. Už odnepaměti je obecně přijímáno, že rozvoj lidské společnosti je přímo úměrný hloubce její specializace. Pokrok tedy znamená specializaci. Proč by takovou specializací nemělo být i vedení a koordinování organizačních zdrojů směrem k cílům organizace – management?

Následující text předkládá dostatek argumentů, proč by tomu tak být mělo. Cílem je poskytnout základní vhled do disciplíny managementu, přehledně vyložit témata, která se v rámci této nauky diskutují, a představit různé teoretické proudy. Jelikož se jedná o publikaci, která má přehledový a výkladový charakter, autor si klade za cíl zejména vybavit studenty a další čtenáře základním pojmovým aparátem, vysvětlit historické souvislosti, předpoklady a premisy.

Publikace je koncipována do osmi kapitol. Po úvodu do managementu jsou pojednány zvláště čtyři funkce managementu – plánování, organizování, vedení a kontrola. Zvláštní kapitola je věnována problematice informací a rozhodování v manažerské práci. Závěrečná kapitola pojednává o vybraných aktuálních tématech manažerské teorie i praxe.

Každá kapitola je uvozena cíli studia kapitoly, v nichž je představeno, jakých znalostí, případně dovedností, by měl student či čtenář nabýt po přečtení kapitoly. Klíčová slova shrnují zaměření celé kapitoly v několika nejdůležitějších termínech, které mají specifický význam, mnohdy odlišný od běžného hovorového užití. Jednotlivé kapitoly také obsahují shrnutí nejdůležitějších poznatků a jsou uzavřeny případovou studií a otázkami k samostatnému řešení, opakování a snazšímu učení.

Je nezbytné zdůraznit, že pořadí kapitol nebylo zvoleno náhodně a že se zásadně doporučuje studovat kapitoly postupně, tak jak jsou řazeny. Přeskakování či vytrhování jednotlivých kapitol, oddílů či snad frází z celkového kontextu se důrazně zapovídá. Kritické hodnocení předkládaných teoretických proudů a názorů i jejich konfrontace s manažerskou praxí a konkrétní zkušeností se předpokládá.

Veškeré relevantní postřehy čtenářů k formě i obsahu předkládané publikace uvítám na níže uvedené e-mailové adrese a budu je rád reflektovat. Přeji vám mnoho zdaru při studiu a podnikatelské úspěchy při pozdějším uvádění následujících principů do života organizací.

Pavel Štrach

pavel.strach@gmail.com

30. června 2007

Principy managementu

Pavel Štrach

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2008.

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-86730-32-5

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

1

kapitola

Úvod do managementu

1. kapitola

Úvod do managementu

Úvod

V této kapitole je podán výklad pojmů management a manažer, které jsou sice v běžné mluvě chápány různě, avšak z odborného hlediska jsou spojovány s konkrétními specifickými významy. Bude také diskutován historický kontext vzniku managementu jako vědy, přičemž budou představeny jednotlivé myšlenkové proudy, které se evolučně prosadily. Kapitola rovněž věnuje pozornost diskurzivnímu pojetí osobnosti manažera a osobnosti vůdce, které spolu mohou, ale nemusejí souviset. Rovněž je akcentován vývoj pojetí základních manažerských funkcí.

Úspěšný student této kapitoly by měl být schopen zorientovat se v jednotlivých názorových školách a být schopen je zařadit do širšího kontextu. Rovněž by mělo dojít k osvojení základního pojmového rámce, který souvisí s managementem jako disciplínou. Kapitulu však uvedeme bližším seznámením s osobností, která se v mnoha směrech stala ikonou průmyslového rozvoje dvacátého století a která jako první rozpoznala, že lidstvo vstoupilo do věku individuální dopravy, do věku automobilů.

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je:

- objasnit význam pojmu management,
- zjistit, kdo to je manažer, jaké má vlastnosti, dovednosti a role,
- pochopit historické souvislosti vzniku managementu jako disciplíny,
- vnímat, že management neposkytuje jednoduché odpovědi na složité otázky podnikatelské praxe.

1.1

Osobnost kapitoly – Henry Ford (1863–1947)

Henry Ford se narodil na rodinné farmě irskému otci a holandské matce v Dearbornu ve státě Michigan v roce 1863. Spolu s pěti mladšími sourozenci pomáhal rodičům hospodařit.

Myšlenky na převzetí rodinného hospodářství však Henry Ford zavrhl již ve svých třinácti letech. Darované náramkové hodinky rozebral a složil nespočetněkrát a vydobyl si v rodině postavení dvorního hodináře. V patnácti letech sestrojil svůj první parní pístový motor. V šestnácti letech proti otcově vůli opustil farmu, odešel do Detroitu a u firm James Flower & Bros a Detroit Dry Dock se nechal zaměstnat jako zámečnický učeň.

Po vyučení nastoupil jako opravář parních strojů do firmy Westinghouse. V roce 1888 se Ford oženil s Clarou Bryantovou. V roce 1891 dostal Henry Ford dobře placené místo v Edisonově osvětlovací společnosti, ve které byl jeho talent záhy rozpoznán, takže byl jmenován hlavním inženýrem.

Ford se ve volném čase věnovat stavbě vlastního benzinového automobilu, motivován úspěchy svých současníků – Karla Benze, Gottfrieda Daimlera či bratří Duryeových ze Springfieldu. V roce 1893 vyzkoušel v kuchyňském dřezu jeden ze svých prvních benzinových motorů a po dalších třech letech usilovné práce vyjel z dílny na ulici ve svém prvním automobilu. Vůz vyvolal vlnu zájmu odborné i laické veřejnosti v Detroitu a Fordův automobil chtěl spatřit i Thomas Alva Edison.

V roce 1899 Ford založil za pomoci investorů svou první firmu – Detroit Automobile Company, avšak ta zkrachovala vinou Fordova zájmu na zlepšování designu namísto prodeje vozů (tatáž firma byla restrukturalizována na automobilku Cadillac). V roce 1893 se Fordovým narodil syn Edsel a Ford získal další motivaci k práci. Spolu s jedenácti investory a 28 000 dolarů založil v roce 1903 Ford Motor Company. Fordovy prototypy vyhrávají závody a trhají rychlostní rekordy. Hned v roce 1903 vyrábí Ford Motor Company 1 700 automobilů. V podobném duchu pokračuje výroba i v následujících třech letech.

Henry Ford však nemůže být spokojen pouze s dosaženými výsledky. Jeho snem je vytvořit levné a dokonalé auto pro každého. V roce 1906 přes nesouhlas většiny investorů zavádí levnější model N a po několikaměsíčním tajném vývoji vytváří legendární model T, který je doručen prvním zákazníkům v roce 1908 s cenovkou 825 dolarů. Model T znamená revoluci průmyslu pro bohaté, představuje poprvé levostranné řízení, zakryté řazení a čtyřválcový motor odlitý z jediného bloku. Během prvního roku se prodává více než 1 000 vozů.

V roce 1910 otevřela Ford Motor Company novou továrnu Highland Park, ve které byla poprvé ve výrobě automobilů použita technologie pásové výroby (odkroukaná z jatek), kdy vozy stály a skupiny dělníků chodily od kusu ke kusu, aby provedly požadovaný úkon. V roce 1913 byl do továrny nainstalován pohyblivý pás. V roce 1914 prodeje překročily 250 000 kusů a Ford se rozhodl zvýšit denní mzdu dělníků na 5 dolarů – více než dvojnásobek tehdejší obvyklé mzdy. Důvodem byla snaha omezit vysokou fluktuaci mezi 14 000 námezdních dělníků. Pracovní den byl zkrácen z 9 na 8 hodin. Zaměstnancům byl přiznán prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců byl zaveden program podnikové lékařské péče. Stavěla se sportoviště k trávení volného času. Mzda však náležela jen dělníkům, kteří vedli svůj život v souladu s požadavky Sociologického oddělení firmy, tj. např. nepodlehli silnému pití a hráček vášni. V Sociologickém oddělení, které dohlíželo na dobré mravy, pracovalo na 150 inspektorů.

Cena modelu T v závislosti na neustálém zdokonalování výrobních postupů každoročně klesala až na 360 dolarů v roce 1916. „Plechové Lízinky“, jak se mezitím po celé Americe modelu T říkalo, se prodávaly po statisících, zisk společnosti Ford Motor Company se počítal v desítkách milionů dolarů a automobily Ford ovládaly cca 50% amerického trhu. Do roku 1927 se vyrobilo celkem 15 007 034 vozů tohoto typu a tento rekord nebyl překonán po následujících 45 let.

Z úspěšného továrníka a podnikatele se však stala poněkud rozporuplná postava. Ve svých novinách Dearborn Independent otevřeně hlásal antisemitismus a zapletl se i s nacisty. Napsal knihu Mezinárodní židovství – celosvětový problém. Německá pobočka Ford Werke AB zásobovala říšskou armádu nákladními vozy. Ford dokonce dostal od Adolfa Hitlera Velký kříž Řádu německé orlice jako první Američan v historii. V roce 1933 byl proto vyšetřován Kongresem Spojených států amerických.

Henry Ford postupně odkoupil podíly všech menších akcionářů ve společnosti Ford Motor Company a stal se jediným vlastníkem firmy. Neschopnost reflektovat další technologický vývoj však vedla k hospodářskému propadu firmy. Po ukončení výroby modelu T byla továrna na půl roku uzavřena, než syn Edsel dokončil design později úspěšného modelu A. Edsel Ford však v roce 1943 umírá a Henry Ford se ve svých 79 letech znovu musí vrátit do čela společnosti, která každý měsíc krvácí ztrátou ve výši několika milionů dolarů. Bankrot společnosti Ford Motor Company se málem stává realitou v roce 1945.

Prezidentské kormidlo firmy získává vnuk Henry Ford v témže roce. Ford má po infarktu z roku 1938 podlomené zdraví. V dubnu 1947 dojde k poruše místní elektrárny, Ford se svou ženou před spaním zapaluje svíčky a později v noci umírá na mozkovou příhodu. V 83 letech umírá ten, který přinesl automobil masám.

Zpracováno podle Zemánek (2005)

1.2 Management

Pojem management slýcháme často – v médiích většinou jako označení pro skupinu vrcholových pracovníků organizace. Management je v takovém chápání specifickou profesí ustavenou díky poznání, že vůdčí, řídicí a rozhodovací úkoly mají svou specifickou povahu, a proto vyžadují zvláštní druh kvalifikace. Management je ovšem také systematickou oblastí studia zabývající se okruhy řízení, správy a vedení organizací. Odborná literatura se obvykle shoduje v definici managementu ve znacích či charakteristických prvcích, které by taková definice měla zahrnovat. Definice managementu se obvykle zmiňuje o lidech, kteří řídicí činnost provádějí nebo kteří jsou řídicí činností manažera ovlivňováni. Vymezení rovněž často zmiňuje, že management se zajímá o činnosti soustavné, o procesy a děje v organizacích, někdy se také připomíná, že manažer by měl vykonávat jakési funkce. Nicméně téměř vždy je ve vymezení pojmu management obsaženo slovo „cíl“, neboť ten představuje obecný směr, k němuž činnost manažera směřuje.

DEFINICE

Management

Systematický proces využívání organizačních zdrojů, včetně lidských, směrem k vytyčenému cíli.



Etymologický původ slova management je nejasný. Přestože dnešní význam anglického slovesa „manage“ překládáme jako umět, dokázat, řídit, ovládat, spravovat, provádět, vykonávat, dovést nebo pomoci, je docela dobře možné, že slovo je historicky spojeno s latinským „manus“ (ruka). Takový smysl slova management by naváděl k domněnce, že manažer může skutečnost uchopit a jaksi přetvořit. Italské „managgiere“, které znamená trénovat koně v manéži, ale také se používá ve smyslu dělat něco zručně nebo hrát dovedně na hudební nástroje, asociuje, že manažer je někdo, kdo něco dovede a dovede to dobře. Ve francouzštině znamená „ménage“ domácnost. Že by slovo management snad mělo souvislost s menáží raději nevzpomínejme, neboť menáž je výrazem pro společnou stravu třeba na vojně anebo ve vězení.

Poprvé se slovo „manažer“ objevuje ve hře Williama Shakespeara Marná lásky snaha (1588), kde jedna z hlavních postav Don Adriano de Armado, fantastický Španěl, v I. dějství, ii. scéně zvolá:

„Adieu, valour! rust, rapier! be still, drum! for your manager is in love; yea, he loveth.”

V češtině Don Armado v této scéně vykřikne „...neboť váš pán je zamilován.“ Slovo „manažer“ zde tedy znamená „pán“, ten, kdo ovládá nebo má v moci. Don Armado je pánem svého rapíru a bubnu. „Rapír“ byl však rovněž slangovým výrazem pro pohlavní úd. Dvojsmysl typický pro hru Marná lásky snaha jako by byl předzvěstí ne vždy úplně jasného významu slov manažer a management v dnešní době.

Managementem je dnes míněno vykonávání vzájemně provázaných aktivit, které jsou systematicky uspořádány a mají daný řád. V rámci managementu lze rozpoznat řadu aktivit, které jsou nedílnou součástí manažerského procesu a jsou vzájemně propojeny.

Mezi základní manažerské funkce patří:

- **Plánování** – znamená tvorbu úkolů a cílů, stanovování jejich priorit a návazností. Podle úrovně v organizační struktuře a podle časového horizontu lze rozlišovat cíle strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé).
- **Organizování** – zahrnuje uspořádávání dostupných zdrojů organizace do struktur, které zajišťují co nejefektivnější dosahování stanovených cílů, rozdělování úkolů členům a útvarům organizace, koordinace jejich spolupráce a činnosti, přidělování prostředků, které jsou k dosažení organizačních cílů nezbytné.
- **Vedení** – zahrnuje motivační proces pracovníků organizace, ovlivňování jejich činnosti a aktivit tak, aby jejich úsilí směřovalo ke splnění cílů organizace.
- **Kontrolování** – jedná se o verifikační proces zjišťující, jak se dosažený stav shoduje se stanovenými cíli. Zahrnuje tedy sběr, vyhodnocení a interpretaci údajů o vykonávaném procesu. Součástí kontroly musí být i zpětná vazba – tedy iniciace nápravných opatření, není-li dosažený stav v souladu s cíli organizace.

Historický vývoj těchto manažerských funkcí bude vysvětlen v následující kapitole. Na tomto místě pouze uvedme, že čtyři manažerské funkce lze vnímat jako opakující se myšlenkový proces, v rámci něhož manažer vykonává veškeré činnosti. Jakoukoli aktivitu v rámci organizace je nutno **naplánovat**, tj. rozmyslet si sled činností, nutné zdroje, časový harmonogram dané činnosti, **zorganizovat**, tj. přiřadit dané činnosti osoby a zdroje, jinak také vytvořit podmínky, aby daná aktivita mohla být vykonána, **provést**, tj. podporovat vykonávání činnosti, směřovat směrem k požadovanému výsledku či vynaložit úsilí na provedení úkolu, a **zkontrolovat**, tj. zjistit, zda původní záměry jsou v souladu s dosaženým výsledkem. Samozřejmě daným funkčním etapám plnění úkolů věnuje manažer čas adekvátní náročnosti, jedinečnosti a závažnosti daného úkolu.

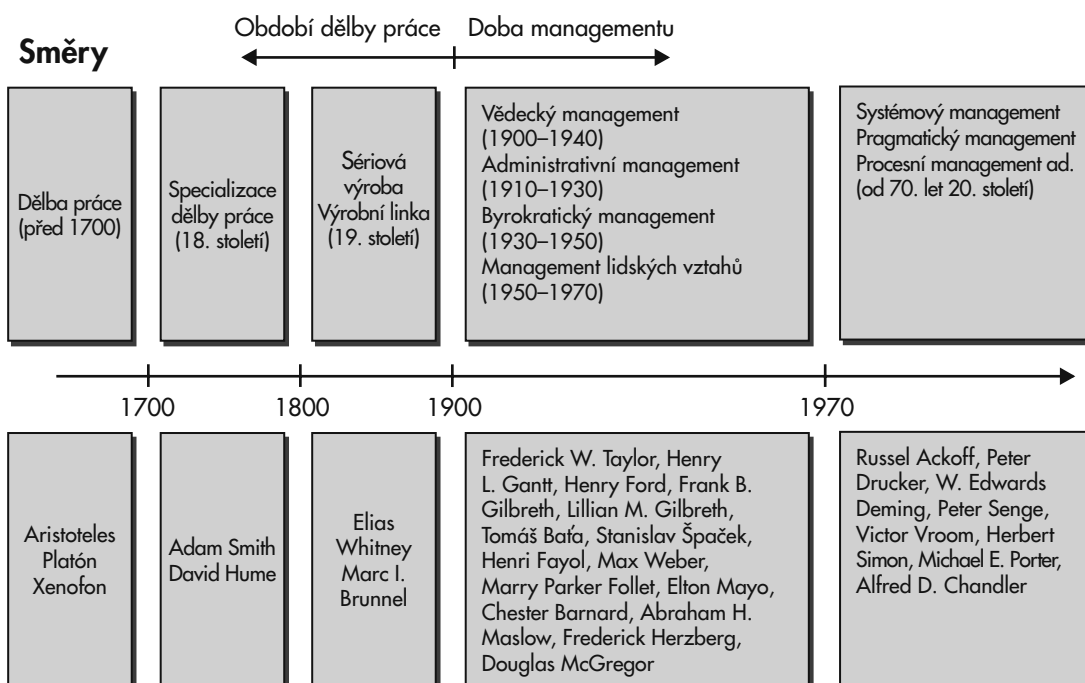
1.3

Historie managementu

Pojetí managementu není odtrženo od reality, a proto se i tato disciplína vyvíjela v kontextu doby. Historický vývoj managementu lze jen obtížně vtěsnat do několika málo stránek a představit různé současné směry manažerského myšlení je už zhora nemožné. Podáme proto spíše historický a historizující výklad managementu. Některá aktuální témata managementu jsou diskutována v závěrečné kapitole této publikace, většina z nich je však součástí pokročilých kurzů managementu. Etapizaci vývoje managementu jako disciplíny přináší obrázek 1.1. Jednotlivá údobí podrobněji popíšeme v následujících oddílech.

OBRÁZEK 1.1

Vývoj managementu jako disciplíny



Představitelé

1.3.1 Období dělby práce

Vývoj lidského rodu je doprovázen neustále se prohlubující specializací činností. Rozvoj **dělby práce** spočívá v rozdělení větších úkolů a činností na menší, úžeji definované aktivity, svěřené jednotlivým lidem. Popis dělby práce jakožto základu pokroku je možno nalézt už ve čtvrtém století před naším letopočtem ve spisech řeckých filozofů – Platóna, Aristotela či Xenofóna.

Platón (427–347 př. n. l.) popisuje, že zrod státního zřízení je založen na přirozené nerovnosti lidí, která má počátek v dělbě práce. Ve svém spisu *Republika* píše:

„Jak tedy bude stát uspokojovat tyto potřeby? Bude potřebovat rolníka, stavitele a tkalce, a také, myslím, ševce a ještě jednoho nebo dva další řemeslníky, aby uspokojil naše tělesné potřeby. Takže nejmenší možný stát by se skládal ze čtyř nebo pěti mužů“ (str. 51, volný

překlad). Xenofón (427–355 př. n. l.) popisuje, jak je těžké věnovat se v malém městě jen úzce vymezené profesi (stavitele), zatímco ve velkých městech se takové profesi věnuje několik lidí. Také pozoruje, jak ve větších společenstvích bývají profese ještě více specializovány. Švec ve velkém městě třeba jen šije podešve, druhý připevňuje svršek. Dedukuje, že jen ten, kdo bude provádět velmi specializovaný úkol, se bude mít nejlépe. Rovněž Aristoteles (384–322 př. n. l.) se ve svých pojednáních o přírodě zmiňuje, že ve světě zorganizovaném nejlepším možným způsobem by existovala dělba práce, která by vyústila ve vzájemnou relaci části práce a celé činnosti. Jelikož je život obtížný, jsou někdy částičky soukolí nuceny k tomu, aby vykonávaly více činností než jen ty, v nichž jsou specializovány. To však neznamená, že by zaměření na specifické činnosti a úkoly mělo být zapomenuto, právě naopak.

Přeskočme několik století, v nichž filozofové a učenci dále rozvinuli myšlenky dělby práce, a zaměřme se na období, kdy byla poprvé vyslovena myšlenka, že správné funkce v organizaci by měly být svěřeny specifické skupině lidí, na etapu, kdy se začíná ukazovat nezbytnost a opodstatněnost manažerské práce. David Hume (1711–1776) hovoří o kouskování (partition) práce. Pokud by každý člověk vyráběl jen kus a jen pro sebe, jeho síla by byla příliš malá na to, aby zvládl jakýkoli velký úkol a zajistil veškeré své nezbytné potřeby. Takový člověk by jen těžko dosáhl mistrovství v kterékoli z vykonávaných činností. Snaha obsáhnout všechno ústí ve větší chybovost, a tak způsobuje deziluzi a frustraci. Společenské zřízení však umožňuje tuto frustraci odstranit – spojením úsilí, vynaložené síly a rozkouskovaním práce vzrůstají schopnosti a dovednosti každého jedince. Jedinci jsou také méně vystaveni riziku neúspěchu, mohou využít dodatečné síly, zdrojů a pocitu bezpečí, což zpětně obohacuje celou společnost.

S rostoucí dělbou práce se objevuje nutnost mít někoho, kdo bude specializované činnosti koordinovat, řídit a spravovat. **Doba průmyslové revoluce** rozvíjí možnosti industriální produkce. Adam Smith (osobnost třetí kapitoly) ve svém spisu *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* z roku 1776 používá pojmy management a manažer pro vedoucí pracovníky firem obchodovaných na burze. Smith také upozorňuje na samou podstatu průmyslového věku a vidí v dělbě práce možnost výrazného skoku v produktivitě. Zaměření dělníků na velmi omezenou sadu úkolů podle něj vede k prohloubení dovedností a tím k vyšší produktivitě. Přitom je nutno zajistit, aby dělníci měli k dispozici vybavení, které odpovídá jejich schopnostem a úkolu, na kterém pracují.

Americký vynálezce Elias Whitney (1765–1825) pomohl jak severu, tak jihu své země. Severu otevřel oči neúnavnou propagací myšlenky vzájemně zaměnitelných součástek. Jih vyvedl z bídy a otrokářství vynálezem stroje na vyzrňování bavlny, o jehož patent se přihlásil v roce 1794. O patent se však vedl dlouhý právní spor, a tak se koncem 90. let 18. století ocitl Whitney na pokraji bankrotu. Francouzská revoluce ale zažehla novou vlnu konfliktů mezi Anglií, Francií a Spojenými státy. Americká vláda se začala připravovat na válku a naplánovala novou vlnu zbrojení. Whitney, který sám nikdy žádnou pušku nevyrobil, podle údajů The Eli Whitney Museum získal v roce 1798 vládní zakázku na 10 tisíc mušket (některé prameny uvádějí 5 tisíc, jiné i 15 tisíc). Whitney spojil myšlenku zaměnitelných součástek s dělbou práce a dostupným technickým vybavením. Puška se měla skládat z 50 součástek, z nichž každá měla být vyrobena právě 10 tisíckrát, a pomocí cca 200 popsaných operací složena dohromady. Svou myšlenku ale Whitney nedokázal uvést v život – objevily se problémy s kvalitou, přesností i cenou. Whitney však poprvé představil sériovou výrobu – definovaný vysoký počet jednotlivých součástek, které byly stejné a měly se skládat dohromady. Když si vláda stěžovala na vysokou cenu dodávky, Whitney zasedl ke stolu a do své kalkulace zahrnul fixní náklady, které vláda do ceny pušek z vládních zbrojíren nezapočítávala. Whitney přesně vyčíslil i náklady na pojištění a stroje, a tak přispěl k tomu, co dnes známe pod pojmem nákladové účetnictví.

Britským současníkem Whitheyho byl Marc Isambard Brunel (1769–1849), který se narodil ve Francii a věnoval se vynálezectví. V roce 1808 postavil první výrobní linku, na níž 43 strojů přetvářelo postupně kusy dřeva na lodní kladky. Nejznámějším pozůstatkem Brunelovy práce, který přetrvává dodnes, je zřejmě londýnský tunel pod Temží z první poloviny 19. století. K jeho ražení se využilo Brunelova vynálezu – razicího stroje, který chránil dělníky před zřícením raženého tunelu a umožňoval, aby práce postupovaly mnohem rychleji. Firma, která tunel razila, však zkrachovala, a tak tunel sloužil nejprve pro pěší, až později pro koňské povozy, jak bylo plánováno původně. Za krach firmy byl Brunel odsouzen a pobyl nějakou dobu ve vězení. Mimo tyto vynálezy navrhl třeba výrobní linku na masovou výrobu obuvi pro vojáky a významně zdokonalil zařízení pro dřevařské provozy a pily.

Dělba práce i období další specializace dělby práce podnítily bouřlivý rozvoj průmyslové a velkosériové produkce v mnoha odvětvích. Doba, kdy měl přijít management jakožto cílené, smysluplné a efektivní směřování pracovníků, už byla za dveřmi.

1.3.2 Doba managementu jako disciplíny

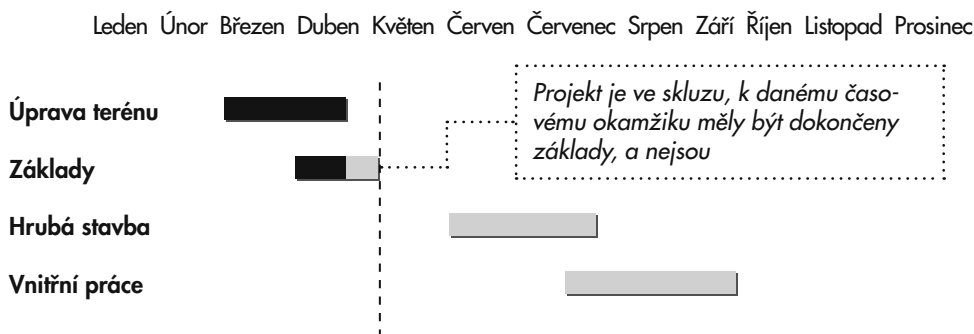
Jak patrně z předešlých kapitol, pojem managementu se neobjevil najednou nebo naráz, ale postupně vyplynul z kontextu doby, rozvoje výrobních technik a technologií, specializace pracovních činností a celkového ladění doby. Konec devatenáctého a začátek dvacátého století byl rozmachem vědecké činnosti v mnoha oborech a oblastech. Začala se masověji používat elektřina a na kreslicích prknech, ale i v kůlnách nadšenců se zrodily mnohé produkty masové spotřeby, bez kterých si dnes nedovedeme život představit, třeba žárovka, lednička nebo automobil. Tak jako ve většině oborů lidského zkoumání i v managementu lze rozlišit různé myšlenkové směry, které jsou postaveny na rozličných základech. S postupem doby rovněž můžeme pozorovat další tříštění či překrývání těchto směrů. Z hlediska principů managementu vymežíme alespoň některé základní proudy – vědecký management, administrativní management, byrokratický management a management lidských vztahů. Z těch současnějších proudů připomeneme systémový, pragmatický a procesní management, přestože tento výčet určitě není úplný.

Pracovníci, kteří by dobře obsluhovali stroje, vykonávali příkazy a měli co možná nejméně prostojů, jsou předmětem myšlenkového směru managementu, který označujeme jako **vědecký management**. Lidé jsou zde dávání na roveň ostatním zdrojům – jsou to jen přívěsky strojů a automatizovaní vykonavatelé nařízení. Tento směr dal vzniknout managementu jako vědě, disciplíně a oblasti studia, proto je také jeho představitel **Frederick Winslow Taylor** (1856–1915) označován jako **otec** (vědeckého) **managementu**. O vědeckém managementu se také někdy mluví jako o taylorismu. Taylor se domníval, že analyzováním činností lze dospět k poznání nejlepšího způsobu, jakým lze danou činnost vykonat. Jako zaměstnanec firmy Bethlehem Steel rozdělil 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 vypočetl, že nejefektivnější bylo, pokud obsah jedné lopaty vážil právě 21 a půl libry (cca 10 kg). O úspěšnosti aplikace jeho myšlenek u Bethlehem Steel lze s úspěchem pochybovat, nicméně jeho knížky se dobře prodávaly a podporovaly tak jeho další vědecké úsilí. Ve své práci Řízení dílen (1903) nazval Taylor svůj systém řízení „systémem úkolů“. V Zásadách vědeckého řízení (1911) doporučuje Taylor rozdělit práci a zodpovědnost mezi vedení a dělníky. Poprvé také vyzdvihuje roli předáků, manažerů první linie, ve výrobním procesu. Klade důraz na zručnost, výkonnost, kvalitu a proškolení. Jednotlivé operace navrhuje normovat. Klíčovou myšlenkou je však plánovitě a efektivně rozdělení práce a odpovědnosti mezi dělníky a vedoucí pracovníky. Mezi hlavní Taylorovy zásady řízení patří exaktnost namísto ustálených (a často špatných rutinních) návyků, podpora harmonie mezi dělníky namísto hašteření, podpora spolupráce namísto individuálních postupů, důraz na maximalizaci produktivity práce a na maximalizaci výkonu, na němž je závislá hmotná odměna.

Po boku Taylora pracoval v Bethlehem Steel **Henry Lawrence Gantt** (1861–1919) a dále zdokonaloval principy úkolové práce. Mezi jeho klíčovými přínosy je nutno zmínit především tzv. Ganttův diagram, což je grafický nástroj ke sledování plnění dílčích úkolů, zobrazení návazností jednotlivých činností a možný nástroj odměňování zaměstnanců (viz obrázek 1.2). Diagram sestává z časové osy projektu, vymezení dílčích úkolů, vyjádření procenta splnění úkolu a zachycení současného časového okamžiku. Gantt také vymyslel princip úkol-prémie, kdy spojil prémii vyplácenou manažerům s tím, jaký výkon měl jimi vedený tým. Gantt také propagoval zodpovědnost podniků za blahobyt společnosti a komunit.

OBRÁZEK 1.2

Modelový Ganttův diagram

Stavba domu

Mezi další představitele vědeckého managementu patří manželé Gilbrethovi nebo Henry Ford (osobnost této kapitoly). V Československu velmi významně promluvili do formování zásad vědeckého řízení Tomáš Baťa či Stanislav Špaček. Dá se říci, že v první polovině dvacátého století patřilo Československo vedle Francie, Německa a Spojených států k zemím, které měly naprosto určující vliv pro formování managementu jako disciplíny.

Administrativní pojetí managementu vychází z představy, že činnost manažera má být založena na definovaných postupech, poučkách a funkcích. Takové pojetí bylo na počátku dvacátého století vlastní Henrimu Fayolovi (1841–1925), Francouzi narozenému v Istanbulu. Fayol si všimá celé řídicí vertikály a v roce 1917 publikuje Zásady správy všeobecné a správy podniků (*Administration industrielle et générale*). Zde vymezuje:

- **6 skupin podnikových činností** – technické, obchodní, finanční, správní, účetní a ochranné,
- **5 funkcí správy** – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolu (porovnejte s dnes obecně přijímanými čtyřmi funkcemi managementu zmíněnými na počátku této kapitoly),
- **14 principů správy společností.**

Fayolovy principy správy společností jsou dodnes považovány za základ klasické teorie managementu, podobně jako myšlenky Taylora. Mezi principy manažerské práce a dnešním stavem mnoha organizací lze nalézt některé zajímavé paralely, a proto alespoň schematicky představíme jednotlivé navrhované zásady:

1. specializace práce – specializace jednotlivých činností a prací podle Fayola podporuje další rozvoj,
2. autorita – právo vydávat příkazy a vyžadovat jejich plnění,
3. disciplína – dělníci by měli bez odmlouvání vykonávat příkazy a dodržovat nařízení a předepsané normy,
4. jednota příkazů – každý pracovník by měl mít jednoho jediného nadřízeného, aby se zajistila jednotnost udílených pokynů,
5. jednota řízení (směru) – udávat směr může jen jeden a všichni ostatní se musí tomuto směru podřídit, je také nutno, aby všichni manažeři měli stejný směr v souladu s celou organizací,
6. podřízenost individuálních zájmů – v práci je nutno vyřizovat jen pracovní záležitosti a myslet na organizaci, nikoli na sebe,
7. odměňování – pracovníci si zaslouží spravedlivou odměnu za práci, nikoli jen obytné nebo nejmenší možnou částku, kterou jsou ochotni akceptovat,
8. centralizace – je třeba koncentrovat manažerská rozhodnutí, rozhodnutí jsou udílána shora,

9. linie autority (hierarchie) – formální uspořádání autority podobné jako v armádě, příkazy jsou udílány shora dolů,
10. pořádek – všechny přístroje a materiál mají své předepsané místo, na kterém zůstávají, v provozu je čisto a nevyskytují se zbytečné věci nebo osoby,
11. spravedlnost – spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci i manažery, spravedlnost neznamená rovnost, ale férovost,
12. stabilita personálu – vytvářet prostředí s nízkou fluktuací personálu, Fayol navrhuje garantovat dobrým zaměstnancům doživotní zaměstnání,
13. iniciativa – podporovat dobré návrhy, stimulovat myšlení tak, aby lidé zároveň sami domýšleli důsledky svých návrhů,
14. esprit de corps (duch organizace, harmonie, soulad) – zde se mj. zasazuje o minimalizace zbytečných psaných příkazů a nařízení, dále zmiňuje okruhy, které dnes označujeme jako podnikovou kulturu.

Paralelně s vědeckým managementem ve Spojených státech amerických a administrativním managementem ve Francii se v Německu objevuje ve 20. letech 20. století **byrokratický management**. Tento vývojový směr je postaven především na myšlenkách německého sociologa Maxe Webera (1864–1920). Weber se snažil ve svých úvahách postihnout problematiku fungování společenské moci a pořádku v organizacích. Ve svých statích syntetizuje ideální administrativně řízenou organizaci, kterou nazývá byrokracií. Weber termín byrokracie nevnímá nijak negativně, naopak popisuje byrokracií jako racionální a efektivní formu organizace. Byrokracie je postavená na právu. Byrokracie se zdá neefektivní, když se rozhodnutí musí použít jen na jediný případ. Byrokracie je neosobní, zaměřená na samotnou správu. Ustavený systém nadřízenosti a podřízenosti je v podstatě nezničitelný.

Weber postuluje sedm principů, na nichž je byrokratická organizace postavena:

1. Specifikace pracovních míst, popis práv, povinností, odpovědnosti a rozsahu autority – detailní, přesně vymezená a nejlépe písemně stanovená dělba práce.
2. Systém nadřízenosti a podřízenosti – přesná definice práv a povinností každého pracovníka spolu s přesným určením jeho pozice v organizační hierarchii.
3. Jednota příkazů – v každé organizaci musí být vytvořena funkční soustava pravidel pro fungování organizace, známost této soustavy zajišťuje, že bude uplatňována jednotně.
4. Nutnost používání psaných dokumentů – písemná forma sdělení zaručuje to, že je nelze rozporovat.
5. Vzdělávání v dovednostech nutných k výkonu práce – prohlubování znalostí a dovedností podřízených je vhodné jen ve směru jejich současného nebo budoucího pracovního zařazení.
6. Aplikování konzistentních a úplných pravidel – Weber doporučuje, aby organizace měly vytvořen psaný manuál, který slouží k orientaci nových pracovníků a k řešení kompetenčních úloh.
7. Přidělování práce a najímání personálu na základě kompetence a zkušenosti – o vhodnosti kandidáta na pracovní pozici má rozhodovat jen relevantní předchozí zkušenost a kvalifikace.

Velký význam pro management má rovněž práce Webera o moci a autoritě v organizacích. **Moc** je schopnost vykonat činnost přes odpor druhých, zatímco **autorita** je vírou v legitimitu moci. Ve většině organizací je zřejmé, že manažer může spoustu rozhodnutí učinit a podřízení je musí následovat (moc), avšak jen stupeň, v jakém se podřízení těmto rozhodnutím chtějí podvolit, vyjadřuje míru autority manažera. Weber rozlišuje tři typy autority:

- racionální autorita – závisí na formálních pravidlech, psaných dokumentech, specializovaném vzdělání, výši platu, kariéře, zaměstnání, svobodě rozhodování, podřízení si uvědomují, že je racionální očekávat uplatňování moci manažerem,

- **tradiční autorita** (král, královna) – vyplývá z tradiční pozice, z historického pojetí a ze sociálního postavení, které se přímo nevztahuje k výkonu práce,
- **charismatická autorita** – se opírá o osobní a osobnostní charakteristiky – charisma manažera, vyjadřuje tedy míru, do jaké jsou osobní kvality manažera dobře přijímány podřízenými.

Vědecký, administrativní i byrokratický management se snaží na správu organizací a řízení lidí dívat velmi technokraticky a racionálně. **Management lidských vztahů** jakožto směr, který se začal objevovat již záhy poté, co Taylor publikoval své první stati, zdůrazňuje především lidský rozměr manažerské práce. Lidé podle těchto přístupů nemůžou být vnímáni jako prostí vykonavači úkolů, ale naopak je potřeba s nimi zacházet v závislosti na psychických a sociálních attributech. Tyto myšlenky jsou spjaty se jmény jako Elton Mayo, Mary Parker Folletová či Chester Barnard. V rámci tohoto směru vznikají i motivační teorie Abrahama Maslowa a Fredericka Herzberga, které jsou představeny v kapitole o vedení a komunikaci. Management je v tomto pojetí prezentován jako disciplína, která má za úkol vytvářet pracovníkům příznivé prostředí pro plnění úkolu, zdůrazňuje nutnost hodnocení práce, vyjadřování uznání a systematické budování sociální stability v podniku.

Mary Parker Folletová (1868–1933) v mnoha svých knihách předběhla svou dobu, když vyslovila myšlenky o pozitivním vlivu diverzity pracovníků na chod organizace, zdůraznila význam všestranně přijatelných (win-win) řešení konfliktních situací. Namísto akceptace rozdělení autority a moci propagovala Folletová to, aby moc byla v rámci organizací rozdělována na nižší úrovně a sdílena. Pracovníci citlivě vnímají, zda je moc vykonávána nad nimi (power over) nebo s nimi (power with). Pracovníci podle Folletové mají dostatek vlastního úsudku, aby byli schopni určit, zda pracují kvalitně, efektivně a dovedně, a proto lze uplatnit princip samořízení. Folletová si také všímá, že pracovníci tráví v zaměstnání značnou část svého života, a proto zde naplňují své sociální potřeby. Obecně se její práce namísto na efektivnost zaměřuje na sociální spravedlnost. Folletová se angažovala i v dalších oblastech společenského a politického dění. Dodnes funguje v USA nadace, která propaguje její myšlenky a odkaz.

Dalším zástupcem myšlenek managementu lidských vztahů je Chester Irving Barnard (1887–1961), který chápe organizaci je soubor jedinců s individuálními zájmy, přičemž úkolem vedoucího je pracovníky motivovat, vytvářet takové systémy a prostředí, kdy mají zaměstnanci vlastní zájem na plnění cílů organizace. Barnard pracoval jako generální ředitel Jersey Bell Telephone Company. Zřejmě nejznámější Barnardovou myšlenkou je, že manažer nemá zkoumat jen to, jak efektivně (účinně) se jednotlivé činnosti vykonávají, ale musí se rovněž ptát, proč se dané činnosti vůbec dělají, ptát se po účelnosti. **Účinnost** znamená děláni věcí správně, zatímco **účelnost** volá po děláni správných věcí. Barnard, jakožto pracovník telefonní společnosti, se rovněž zajímal o problém efektivní komunikace v organizaci. Tvrdil, že pro efektivní komunikaci je nutno zajistit dodržování následujících principů:

- Každý by měl vědět, jaké komunikační kanály existují.
- Každý by měl mít přístup k formálním komunikačním kanálům.
- Komunikační dráhy by měly být co nejkratší a co nejpřímější.

Douglas McGregor (1906–1964) se také zaměřil na lidskou stránku manažerské práce. V roce 1957 publikoval základní teze ke své práci Lidská stránka podniku (The Human Side of Enterprise), kde rozlišil manažery podle pohledu na lidskou stránku pracovníků. Formuloval tím to, co dnes známe pod pojmem teorie X a teorie Y. Tyto teorie reprezentují jakési póly, mezi nimiž se průměrný manažer pohybuje při uvažování o svých podřízených. Manažeři dívající se na svět prostřednictvím teorie X se domnívají, že pracovníci jsou líné, neschopné a nedobré bytosti. Dle teorie Y vnímají manažeři podřízené coby nadané, iniciativní a veskrze prospěšné. Více popisuje obrázek 1.3.

OBRÁZEK 1.3

Předpoklady teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
Lidé pracují jen pro peníze, neradi a práci se vyhýbají.	Lidé pracují rádi, je to jejich přirozenost.
Lidé musí být k práci pod hrozbou nucení.	Lidé se raději řídí a kontrolují sami, nemají rádi práci pod tlakem.
Průměrný pracovník se vyhýbá zodpovědnosti, chce být řízen, není ambiciózní a žádá hlavně jistoty.	Průměrný pracovník rád přijímá a vyhledává odpovědnost, je v práci důvtipný a kreativní.
Lidé se brání změnám a zajímají se jen o vlastní blaho.	Potenciál průměrného člověka je organizací využit jen částečně.

Pragmatický management je založen na analýze, zhodnocení a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe. Management je chápán jako umění řídit, rozhodují zde nejenom dovednosti, ale i intuice a tvořivost. Exaktnost je odsunuta do pozadí. Tento směr většinou uvádí konkrétní jednoduchá doporučení pro manažerské jednání, a proto je mezi manažery – praktiky populární. Zastáncem podobného pojetí jsou např. Alfred Sloan s divizním uspořádáním nebo Peter Drucker. **Systémový management** se soustředí na to, že organizace fungují v širším kontextu a jsou s okolím provázány prostřednictvím dodavatelsko-odběratelských vztahů. Systémový přístup akcentuje vliv externího prostředí na organizaci. Zástupcem takového přemýšlení o organizacích je např. Russell Lincoln Ackoff. Procesní přístupy zkoumají především účelnost jednotlivých procesů a zasazují se o neustálé zlepšování jednotlivých procesů v organizaci. **Procesní management** se důsledně zaměřuje na příčiny. Tento směr předpokládá, že příčinou nedobrych výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat. Procesní management staví např. na přístupu Michaela Hammera a Jamese A. Champyho, který přinesl do manažerského slovníku slovo reengineering ve významu totální přestavby podnikového procesu. Z dalších směrů jmenujme kupř. **management kvality**, který bude podrobněji vysvětlen v kapitole o kontrole.

1.4

Manažer

Kdo je a není manažerem v pravém smyslu slova? Je skutečným manažerem Product Manager, který sice nevede žádné přímé podřízené, ale spravuje rozpočet ve výši mnoha milionů korun a zajišťuje kompletní řízení produktu? A je jím Sales Manager, který vykonává práci obchodního zástupce? A co takový vedoucí prodejny? Záplava různých titulů lidí na vizitkách a pronikání často přehnaného názvosloví pozic do některých firem nedává šanci se v záplavě orientovat.

Manažerem je zpravidla vedoucí pracovník či nadřízený pracovník, který provádí management. Je to taková osobnost, která má významnou pravomoc i zodpovědnost a disponuje významnými zdroji. Různí autoři se neshodují v tom, zda mezi tyto zdroje musí patřit i podřízení, ale lze se domnívat, že ve většině případů má manažer podřízené pracovníky. Za manažera rozhodně nelze považovat jen člověka, který je v oblasti managementu kvalifikován (aniž by takovou práci vykonával), jen člověka, který má takový titul na navštívence (aniž by byl skutečným vedoucím pracovníkem). Manažera ani nejde poznat podle velikosti kanceláře, délky služebního automobilu nebo výše platu. Manažerem ale ani není ten, kdo je nejlepším pracovníkem v týmu.

Mezi manažery lze nalézt skupiny vedoucích pracovníků, řešící problémy odlišného typu a mající rozdílnou úroveň delegovaných kompetencí. Manažery na různé hierarchické úrovni vnímáme z hlediska manažerské pyramidy (viz obrázek 1.4).

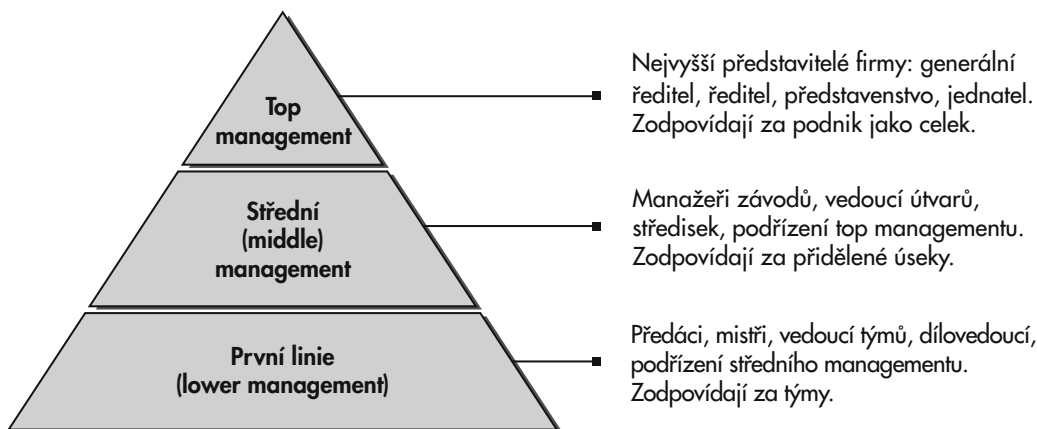
DEFINICE

Manažerská pyramida

Vymezuje tři různé úrovně managementu – vrcholový (top) management, střední (middle) management a tzv. operativní manažery nebo také manažery první linie (lower nebo také line management).

OBRÁZEK 1.4

Manažerská pyramida



Každý manažer, ať již na kterékoli z úrovní manažerské pyramidy, musí plnit určité role. Specifické **manažerské role**, jakožto činnosti vztahující se k výkonu povolání manažera, rozeznal ve své knize *The Nature of Managerial Work* (1973) Henry Mintzberg. Vymezil zde tři základní okruhy manažerských rolí a z nich vyplývajících deset dílčích rolí:

1. **Interpersonální** – manažer se angažuje v mezilidských vztazích. V roli **reprezentanta** zastupuje organizaci jako celek. Top manažer je právně i společensky zodpovědný vůči subjektům mimo organizaci. Mistr zase reprezentuje skupinu podřízených před nadřízenými. V roli **styčného důstojníka** manažer udržuje vazby s kolegy a lidmi mimo organizaci. U top manažera se může jednat třeba o získávání důležitých informací nebo lobbing, u operativce jde o udržování chodu běžných denních úkolů. V roli **vůdce** je manažer vzorem pro zaměstnance, je schopen je strhnout, přesvědčit vahou své osobnosti a motivovat k cílům.
2. **Rozhodovací** – manažerská práce je plná různých rozhodnutí. V roli **podnikatele** je manažer iniciátorem změn. V roli **hasiče** manažer zabraňuje ohrožením činnosti svěřeného úseku nebo organizace. Manažer coby **alokátor zdrojů** rozhoduje o tom, kdo a jak bude používat zdroje. A manažer **vyjednaváč** se snaží dohodnout co možná nejlepší podmínky pro svou organizaci a pro svůj tým a snaží se zachovat smír v rámci svěřeného úseku. Manažeři na nejvyšší úrovni manažerské pyramidy většinou činí rozhodnutí vztahující se k organizaci jako celku, zatímco nižší manažeři se zpravidla zabývají pouze jim svěřenými organizačními jednotkami.
3. **Informační** – k tomu, aby manažer mohl vhodně působit na mezilidské vztahy a činit optimální rozhodnutí, potřebuje informace. Manažer proto zkoumá, které informace jsou dostupné, a shromažďuje je. Tuto roli označil Mintzberg termínem **monitor**. Vedoucí pracovník v roli **širitele** předává a distribuuje informace uvnitř organizace. Top manažer typicky shromažďuje informace z vnějšku organizace, aby je šířil uvnitř. Mistr či dílvedoucí sbírá informace zejména uvnitř organizace, aby je předal členům svého týmu. V roli **mluvčího** potom vedoucí pracovník vysílá informace zevnitř svěřeného úseku do okolí.

Jak plyne z výše řečeného, předák zastává manažerské role v jiné proporci než třeba člen představenstva. Operativní management se typicky soustřeďuje spíše na krátkodobé cíle a úkoly, a proto se předák či mistr spíše zaměřuje na to, aby hasil vzniklé problémy a vyjednával, než aby reprezentoval organizaci. Mintzberg říká, že vůdcovství je nezbytnou manažerskou rolí s podobným významem pro všechny manažerské úrovně. K vůdcovství je však zapotřebí něco víc než jen mít technickou kompetenci a obecnou znalost manažerských postupů, metod a dovedností. Zatímco tradiční vedoucí se soustředí na profesionální vykonávání své práce, vůdce (leader) se snaží aktivně stimulovat prostředí, v němž se nachází, projevuje emoce a řídí celou svou osobností. Rozdíly mezi vedoucím a vůdcem shrnuje tabulka 1.1.

TABULKA 1.1

Rozdíly mezi vedoucím a vůdcem

Vedoucí	Vůdce
Je profesionálem.	Je sám sebou.
Zachovává status quo.	Rozvíjí.
Spravuje a administruje.	Inovuje a vymýšlí.
Přejímá myšlenky.	Generuje myšlenky.
Soustředí se na systém, funkci a strukturu.	Soustředí se na lidi.
Kontroluje a řeší problémy.	Motivuje lidi.
Plánuje a rozpočtuje.	Stanovuje vize a cíle.
Hledá přijatelná řešení.	Hledá nejlepší řešení.
Orientuje se krátkodobě.	Orientuje se dlouhodobě.
Dělá věci správně.	Dělá správné věci.
Ptá se jak a kdy.	Ptá se co a proč.

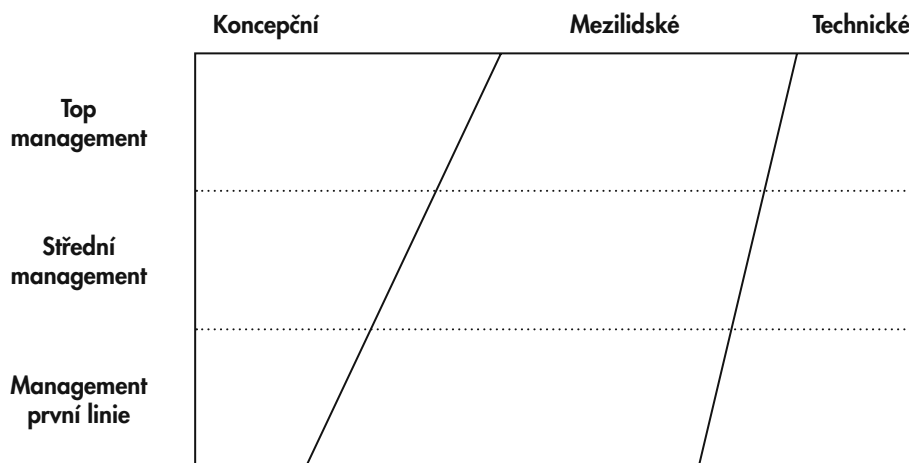
K tomu, aby manažer mohl vykonávat jednotlivé role, které vyplývají ze sociálního postavení a z očekávaného chování, však musí splňovat i určité znalostní a dovednostní předpoklady. Příspěvkem k rozvoji manažerských znalostí a dovedností jsou vzdělávací akce a vzdělání jako celek. Z hlediska klasifikace dovedností pro výkon manažerské práce je možné vyčlenit tři okruhy:

1. **Koncepční dovednosti** – související se schopností plánovat, předvídat a ovlivňovat budoucnost. Jde o schopnost vidět za roh, domýšlet důsledky jednotlivých akcí a rozhodnutí, vnímat, jaké následné akce budou nutné, pokud se organizace či svěřený úsek vydají daným směrem.
2. **Mezilidské dovednosti** – manažer musí být schopen jednat s lidmi a zvládat celou škálu tzv. měkkých dovedností – manažerské psychologie, sociologie, komunikace, etiky a etikety – aby byl schopen efektivně vykonávat zadané úkoly. Manažer musí rozumět lidem, být schopen jim naslouchat, motivovat je a vést k úspěchu.
3. **Technické dovednosti** – mají přímou vazbu k tomu, co se v dané organizaci produkuje. Technická dovednost znamená, že manažer zná podstatu činností, dokáže pracovníkům poradit, dokáže posoudit kvalitu odvedené práce. Excellence v technických dovednostech pracovníka se často zaměňuje za obecnou manažerskou schopnost, avšak stejně jako nejlepší fotbalista nemusí být (a často není) nejlepším trenérem kopané, ani nezručnější podlahář nemusí být nejlepším kandidátem na mistra podlahářské party.

Využití dovedností různými hierarchickými úrovněmi managementu názorně představuje obrázek 1.5. Koncepční dovednosti jsou klíčové pro výkon funkce top managementu, zatímco u manažerů první linie je relativně podstatné porozumění technické podstatě výrobku nebo služby. Schopnost navazovat, budovat a udržovat fungující mezilidské vztahy na pracovišti je pak relativně stejně důležitá pro všechny manažerské úrovně.

OBRÁZEK 1.5

Manažerské dovednosti



Stejně jako manažerské dovednosti jsou prováděny na různých úrovních manažerské hierarchie v rozličné míře, i čtyři manažerské funkce, které byly definovány v úvodu této kapitoly – plánování, organizování, vedení a kontrola – se týkají jednotlivých typů manažerů v rozdílné míře (viz obrázek 1.6). S ohledem na rozdílnou míru potřeby manažerských dovedností je takový závěr logický – top manažer, který relativně více potřebuje koncepční dovednosti, v praxi obvykle věnuje více úsilí manažerské funkci plánování a relativně nejméně přímému vedení podřízených. Podřízení top manažera jsou totiž většinou již schopni pracovat samostatně v rámci svěřených úseků. Kontrola, jak patrně, je důležitou součástí manažerské práce na všech úrovních pyramidy.

OBRÁZEK 1.6

Manažerské funkce





Shrnutí

- Management je disciplínou, vědou a naukou, která se snaží objasnit, jak manažeři koordinují dostupné zdroje organizace směrem ke splnění jejích cílů. Pojem management se šířeji používá od začátku 20. století. Manažerem je vedoucí pracovník, který disponuje významným množstvím zdrojů, o nichž může rozhodovat. Každý manažer plní v organizaci různé funkce a role, k nimž používá své znalosti a dovednosti. Manažerskými funkcemi jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Role, které manažer hraje (vykonává), jsou v rovině interpersonální, informační a rozhodovací. Role a funkce manažera jsou závislé na jeho dovednostech, především koncepčních, mezilidských a technických. Funkce manažera je formální, je vedoucím pracovníkem, avšak může mít i rozměr neformální, kdy manažer vede vahou své osobnosti, uplatňuje svou schopnost vůdcovství.
- Historie managementu jako disciplíny je bohatá a souvisí s rozvojem průmyslové produkce a specializace dělby práce během 19. století. Již od počátku se v managementu střetávají různé názorové proudy. Vědecký management se zaměřuje na efektivnost. Administrativní a byrokratický management na správu společností. Management lidských vztahů zkoumá především roli lidských bytostí a jejich vzájemných vazeb.

Klíčová slova



management
funkce managementu
vědecký management
osobnost manažera
manažerské role
vedoucí a vůdce



Případová studie

Pan Karel Truber je výrobním manažerem firmy Hotcold, s.r.o., která se zabývá prodejem a instalací klimatizací pro firmy a domácnosti. Společnost zaměstnává téměř čtyřicet pracovníků a je etablovaným hráčem na lokálním trhu. Po přečtení předchozí kapitoly pana Karla napadly dvě konkrétní situace z poslední doby.

Událost první

Před týdnem přišla za Karlem do kanceláře paní Jana, která pracuje jako revizní technik, a dožadovala se dovolené na další den (pátek), neboť se chtěla podle svých slov připravit na návštěvu příbuzných, které léta neviděla. Čerpání a časový rozvrh dovolené podřízených pracovníků je ve výlučné pravomoci Karla. Paní Jana sice nikdy ještě takovou žádost nevznesla, ale zrovna v pátek měla kontrolovat velkou zakázku, jejíž dokončení bylo pro zákazníka i pro firmu velmi důležité.

Karel měl ten den mnoho starostí a vypěnil. Řekl paní Janě, že v poslední době je líná, nepodává odpovídající výkon, že jí sebere všechny prémie a osobní ohodnocení, že všichni akorát chodí a otravují, a on zbývá nakonec jediný na práci. Pak zvedl telefon, zavolal dělníkům montujícím klimatizační zařízení u dotyčného zákazníka, kteří potvrdili, že práce bude ukončena ještě ve čtvrtek. Pan Karel se podíval na paní Janu, která byla po tom, co právě vyslechla, rozčarovaná a cítila se trapně. Zeptal se, jestli by pro ni bylo schůdné provést revizi ještě ve čtvrtek večer po skončení oficiální pracovní doby nebo v pátek ráno a poté si vzít volno. Žádanou jinou práci totiž pro ni stejně pan Karel nemá a administrativní úkoly mohou počkat na příští týden. Paní Jana si pro sebe pomyslela, že pan Karel je cholerik, ale má s lidmi uznání. Chtěla se sice zeptat, jak to tedy bude s těmi prémie a osobním ohodnocením, ale raději poděkovala, slíbila, že revizi provede v pátek ráno, a odešla.

Událost druhá

Karel se také nedávno účastnil porady nejužšího vedení, kde byly komentovány náklady jeho oddělení, které meziročně vzrostly v průměru o 10% na jednu zakázku. Karel si vzal slovo, na základě svých poznámek poměrně detailně představil, proč k růstu došlo a ve kterých položkách. Zároveň dodal, že náklady nejvíce vzrostly v položce vnitropodnikové dopravy, kterou na základě rozhodnutí majitelů musí používat a jejíž cenu nemůže ovlivnit. Doložil nabídku jiných dopravců, která byla o pětinu výhodnější. Konstatoval, že vidí možné nákladové úspory především v oblasti nákupu zařízení, avšak instalace prováděné jeho oddělením i vzhledem k růstu mzdových nákladů v odvětví perspektivně příliš nezlevní. Navrhl, aby se schůze vedení zabývala organizací firmy jako takové a tím, jak uspořádat jednotlivé činnosti, aby lépe fungovaly.

Proveďte diskusi následujících otázek:

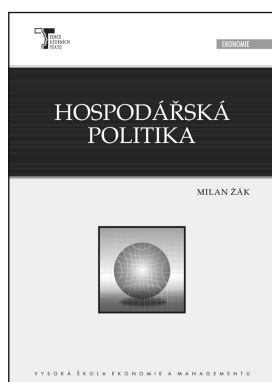
1. V které situaci se pan Karel zachoval spíše jako vedoucí a ve které spíše jako vůdce? Který z přístupů byl podle vás profesně vhodnější?
2. Znamená to, že jen jeden z přístupů je vždycky lepší? Co byste v každé z obou situací udělali lépe?
3. Dívá se pan Karel na svět očima teorie X, nebo teorie Y?
4. Zaměřuje se pan Karel ve své práci spíše na účinnost, nebo spíše na účelnost?
5. Ve které situaci využil pan Karel spíše autority a ve které spíše moci?

Otázky k zopakování a studiu

1. Co je to management a jak vznikl jako disciplína?
2. Jaký je rozdíl mezi autoritou a mocí?
3. Jak se v managementu objevily čtyři manažerské funkce? Které znáte?
4. Patří nadřízený pracovník, kterého si vybavíte, k manažerům teorie X, nebo manažerům teorie Y? A proč?
5. Jak se jednotlivé dovednosti a manažerské funkce uplatňují na jednotlivých stupních manažerské pyramidy?
6. Stanovte rozdíly a společné znaky vedoucího a vůdce.
7. Nakreslete Ganttův diagram pro projekt „ranní vstávání do zaměstnání“.



Další publikace vydávané Vysokou školou ekonomie a managementu



Milan Žák Hospodářská politika

Cílem učebnice je ukázat studentům hospodářské dění nejen v národním, ale i celosvětovém měřítku jako proces, který není jen procesem ekonomickým, ale je z velké části ovlivňován politikou.

V teoretické rovině zahrnuje hospodářská politika řadu poznatků z politologie, sociologie, psychologie a práva a to vše v historickém kontextu hospodářských dějin a dějin ekonomických teorií.

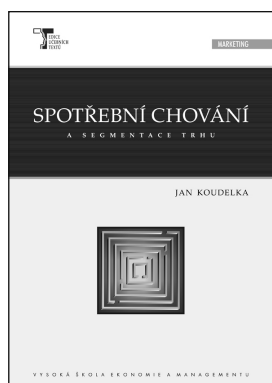
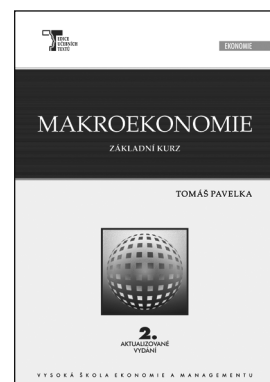
Praxe hospodářské politiky je jednoznačně ovlivňována fungováním trhů, a to jak v globálním, tak i lokálním prostředí, existencí a chováním ekonomických a politických subjektů a způsobem a charakterem vládnutí. Stává se tak hraniční disciplínou mezi ekonomikou a politikou.

Tomáš Pavelka Makroekonomie – základní kurz

2. aktualizované vydání

Učební text seznamuje čtenáře se všemi nejdůležitějšími okruhy makroekonomické problematiky na úrovni základních kurzů makroekonomie standardně vyučovaných na vysokých školách. Pozornost je věnována mimo jiné hrubému domácímu produktu, inflaci, nezaměstnanosti, ekonomickému růstu, měnovému kurzu, platební bilanci, mezinárodnímu obchodu, ale také možné úloze vlády a centrální banky v ekonomice. Text je vhodně doplněn aktuálními statistickými daty, která mohou pomoci osvětlit a oživit probíranou teorii.

Učební text je možné doporučit nejen všem studentům bakalářských programů vysokých škol ekonomického zaměření, ale také všem zájemcům, kteří se chtějí hlouběji seznámit s problematikou teoretické makroekonomie a pochopit tak lépe jevy, se kterými se běžně setkávají v reálném životě.



Jan Koudelka Spotřební chování a segmentace trhu

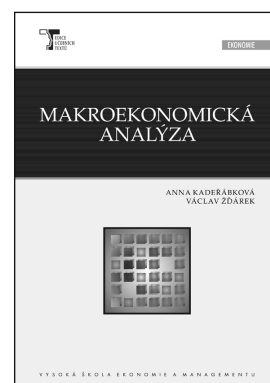
Dobrá znalost chování spotřebitelů je zásadní podmínkou pro úspěšnou tržní orientaci. Kdo jsou spotřebitelé našich produktů, jaké jsou jejich představy a požadavky, proč produkty užívají? A do jaké míry je jejich tržní rozhodování podmíněno kulturním prostředím, jejich psychikou? Má-li být marketing úspěšný, musí najít na tyto a další související otázky odpovědi.

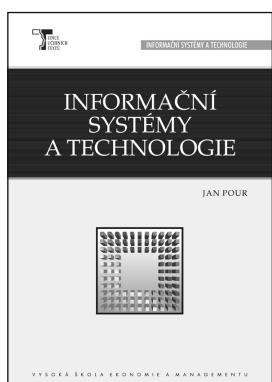
Tato publikace se snaží upozornit na ty oblasti chování spotřebitele, které jsou pro spotřební marketing obzvláště významné. Seznamuje čtenáře s hlavními přístupy ke sledování spotřebitelů, s kulturním a sociálním zázemím spotřebního chování, s vlivem osobnostních charakteristik spotřebitele na jeho kupní chování. A protože lidé se ve svých spotřebních projevech často výrazně liší, poslední část textu se zabývá problémy spojenými se segmentací spotřebních trhů.

Anna Kadeřábková, Václav Žďárek Makroekonomická analýza

Učebnice klade důraz na otázky ekonomického růstu a konkurenceschopnosti. Výklad je doprovázen bohatým empirickým materiálem s důrazem na státy EU-25. Nevyhýbá se ani širšímu mezinárodnímu srovnání, zejména s USA.

Věnuje se makroekonomickým agregátům, a to ekonomickému růstu, základnímu nástroji pro makroekonomickou analýzu národnímu účetnictví a vybraným postupům používaným pro mezinárodní komparace. Dále seznamuje čtenáře se základními pojmy a ukazateli v oblasti konkurenceschopnosti a rovnováhy ekonomiky. Zvláštní pozornost je zaměřena na zahraniční obchod a přímé zahraniční investice. Ve vnitřní rovnováze je položen důraz na cenový vývoj a veřejné finance, vnější rovnováha je zaměřena na rozbor platební bilance, měnový kurz a měnovou politiku.





Jan Pour

Informační systémy a technologie

Aplikovaná informatika významně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Tato publikace proto odpovídá potřebě poskytnout manažerům, obchodníkům i pracovníkům administrativy komplexní pohled na aplikační potenciál současných informačních systémů a technologií. Orientuje se primárně na to, co informatika může nabídnout pro vlastní řízení firem, řízení jejich vztahů k obchodním partnerům, kde jsou její zdroje pro dynamizaci podnikového řízení a podnikatelských aktivit.

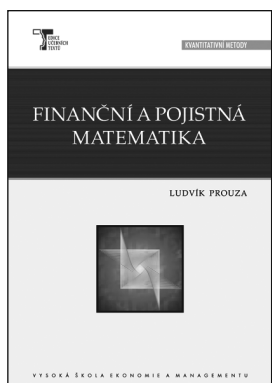
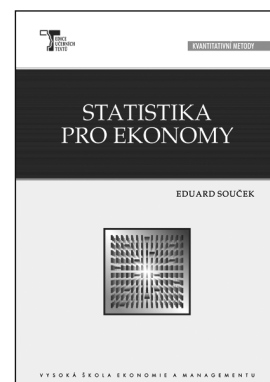
Na rozvoji, provozu i užití informačních systémů se účastní celá řada profesí – programátoři, analytici, technici a zejména uživatelé. Peníze, čas, práce a technika, která se vkládá do jejich rozvoje, se musí reálně zhodnotit v jejich kvalifikaci, znalostech a schopnostech. Proto je smyslem této publikace přispět k efektivnímu využití nabízených možností v podnikové praxi.

Eduard Souček

Statistika pro ekonomy

Publikace Statistika pro ekonomy obsahuje přehled základních statistických metod použitelných při analýzách ekonomických dat, a je proto určena pro vzdělávání ekonomů, manažerů a také pro studenty kurzů statistiky na ekonomických fakultách.

Výklad je podřízen zájmu na uživatelský komfort a zaměřuje se především na aplikační oblasti užití statistických metod v ekonomické praxi. Základní postupy jsou prezentovány formou komentovaných příkladů, v kterých jsou objasněny způsoby přípravy dat pro analýzu, postupy zpracování a především možnosti interpretace získaných výsledků. Výukový charakter učebního textu i pro potřeby distančního studia u každé kapitoly vhodně doplňují soubory řešených a neřešených příkladů, které čtenáři pomáhají vytvořit si širší obraz o uplatnění metod statistické analýzy.



Ludvík Prouza

Finanční a pojistná matematika

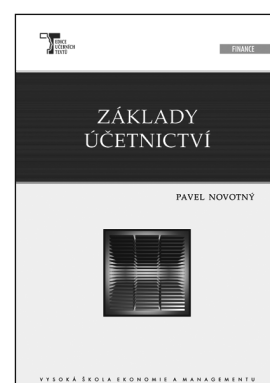
Učební text seznamuje posluchače přístupnou, ale dostatečně odborně přesnou formou se základními principy finančních výpočtů. Uvádí jako příklady těchto výpočtů vybrané finanční a pojistné operace.

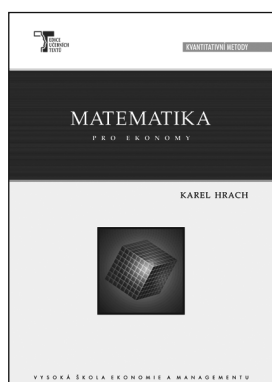
Učební text seznamuje čtenáře přístupnou, názornou, ale dostatečně odborně přesnou formou se základními principy finančních výpočtů. Posluchači poznají matematické základy většiny finančních operací a na praktických úlohách budou tyto poznatky aplikovat. Zvládnou kromě zásadních principů změny hodnoty kapitálu v čase také úlohy z oblasti akumulace kapitálu a splácení dluhů. Pojistné operace, zahrnující navíc pravděpodobnostní činitel, jsou demonstrovány a procvičeny na úlohách životního pojištění.

Pavel Novotný Základy účetnictví

Učební text tvoří základ pro orientaci v celé problematice účetnictví. Předpokladem jsou určité prvotní znalosti ekonomie a ekonomického fungování podniku. Vysvětluje účetní terminologii a základy metodologie účetnictví a tím dává předpoklady pro pochopení složitějších účetních případů, se kterými je možné se setkat v každodenní práci účetního pracovníka a orientovat se v účetnictví jako v uceleném systému.

Jde o určitou „abecedu“, z jejíž znalosti jako pojmového aparátu se může odvíjet další studium účetních postupů a předpisů s postupným získáváním orientace v náročné ekonomické disciplíně, které by mělo vyústit v umění ekonomicky a účetně myslet. Po získání znalostí základů účetnictví je pak možné přistoupit ke studiu Finančního účetnictví a seznámit se s konkrétními metodickými postupy.





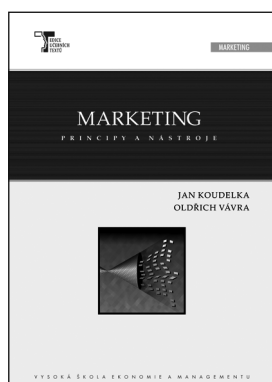
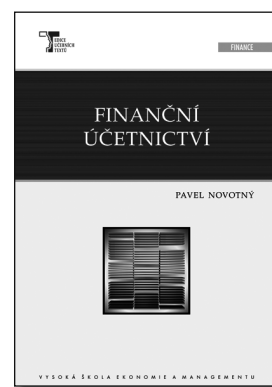
Karel Hrach Matematika pro ekonomy

Učební text pokrývá základy vysokoškolské matematiky a je kombinací klasické učebnice a sbírky úloh, s využitím pravidel pro texty distančního studia. První čtyři kapitoly jsou věnovány lineární algebře (vektory, matice, determinanty a využití těchto pojmů při řešení soustav rovnic), zbývajících pět kapitol se zabývá matematickou analýzou (základy diferenciálního a integrálního počtu pro funkce jedné a dvou proměnných). Témata byla vybrána tak, aby obsah odpovídal standardům běžným při výuce matematiky pro ekonomické obory. V souladu s klasickými učebnicemi matematiky jsou i zde uváděny definice a tvrzení, celá publikace je však zaměřena především aplikačně, takže například důkazy se objevují spíše výjimečně. Cílem je seznámit čtenáře nejen s pojmy, ale prostřednictvím konkrétních příkladů i s praktickými postupy řešení příslušných matematických problémů, včetně využití SW MS Excel. Po úspěšném zvládnutí celé problematiky bude čtenář schopen pokračovat ve studiu odborných disciplín obsahujících prvky matematizace.

Pavel Novotný Finanční účetnictví

Cílem učebního textu je seznámit studenty s potřebnými znalostmi v účetnictví podnikatelských subjektů. Kromě doplňování teorie jde o získání prvních praktických účetních dovedností. Předmět Finanční účetnictví navazuje na obor Základy účetnictví, jehož znalosti jsou nutným základem. Rozšiřování teoretických vědomostí je zaměřeno na prohloubení metodiky a postupů účtování v jednotlivých účetních třídách a seznámení se s problematikou účetní závěrky a s pracemi, které jí předcházejí.

Učební text má poskytnout studentům nejen nejzákladnější informace pro studium finančního účetnictví, ale seznámit je i s některými praktickými problémy. Proto úzce navazuje na platnou metodiku, která je vymezena účetními předpisy. K dosažení tohoto cíle má pomoci cvičebnice, ve které jsou příklady s řešeními od nejjednodušších účetních případů až po složitější účetní problematiku.



Jan Koudelka, Oldřich Vávra Marketing: principy a nástroje

Text předkládá pojetí marketingu jako specifického přístupu trhu, ve kterém je zásadní postavení zákazníka. Pozornost soustředí nejprve na postižení podstatných rysů marketingového postupu a působení faktorů, které ovlivňují marketingové rozhodování. Blíže jsou rozpracována témata marketingového informačního systému a marketingového výzkumu. Druhá část podrobněji sleduje hlavní nástroje, které marketing k uspokojování zákazníků využívá.

Pavel Štrach

PRINCIPY MANAGEMENTU

Co mají společného manažeři firem i neziskových organizací, vedoucí pracovníci ve výrobě a v administrativě, generální ředitelé a předáci? Jaké jsou motivy, předpoklady a techniky nutné k řízení pracovníků, procesů, projektů a nehmotných aktiv? To jsou jen některé otázky, na něž ve stručnosti poskytuje odpovědi tato učebnice úvodu do problematiky managementu. Od historických souvislostí a studií souvisejících se vznikem managementu jako disciplíny přechází k základním poznatkům jednotlivých manažerských funkcí. Nejsou opominuty ani aktuální otázky, na které musí řídicí pracovníci nalézat odpovědi, např. podnikatelská etika či inovační úsilí. Každá z kapitol je opatřena stručným shrnutím a případovou studií, na jejímž podkladě lze blíže pochopit souvislosti mezi teorií a organizační praxí.

Vydala
© **Vysoká škola ekonomie a managementu**

publikaci lze objednat na:
www.vsem.cz
info@vsem.cz
tel. (+420) 841 133 166

