



Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava



ZÁKLADY MANAGEMENTU

učební text

Ivana Šajdlerová

Miloslav Konečný

Ostrava 2007

Recenze: Doc. Ing. Emanuel Šustek, CSc.

Název: Základy managementu
Autor: Ing. Ivana Šajdlerová, Ph. D., doc. Ing. Miloslav Konečný, CSc.
Vydání: první, 2007
Počet stran: 197
Náklad:
Vydavatel a tisk: Ediční středisko VŠB – TUO

Studijní materiály pro studijní obor Strojírenství Fakulty strojní
Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Název: E-learningové prvky pro podporu výuky odborných a technických předmětů

Číslo: CZ.O4.01.3/3.2.15.2/0326

Realizace: VŠB – Technická univerzita Ostrava

Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© Ing. Ivana Šajdlerová, Ph.D., doc. Ing. Miloslav Konečný, CSc.

© VŠB – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-1520-6

OBSAH KURZU ZÁKLADY MANAGEMENTU

1 VYMEZENÍ POJMŮ	9
1.1 Pojem management.....	10
1.2 Funkce managementu.....	11
1.3 Manažer	13
1.3.1 Vznik profese manažer – vývojové fáze.....	14
1.3.2 Postavení manažera v organizaci.....	15
1.3.3 Manažerské dovednosti a organizační hierarchie	16
1.3.4 Styly řízení.....	16
2 KLASIFIKACE VÝVOJOVÝCH ETAP MANAGEMENTU – ŘÍZENÍ, KLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ.....	20
2.1 Vývojové etapy managementu - řízení	21
2.2 Klasická teorie řízení	23
2.2.1 Vědecké řízení	24
2.2.2 Správní řízení.....	46
2.2.3 Byrokratický model	49
3 NEOKLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ	53
3.1 Neoklasická teorie řízení	54
4 MODERNÍ TEORIE MANAGEMENTU	59
4.1 Moderní teorie managementu – řízení	59
4.1.1 Procesní přístupy	60
4.1.2 Systémové přístupy	61
4.1.3 Kvantitativní-matematické přístupy	62
5 PRAGMATICKÝ EMPIRICKÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU	67
5.1 Pragmatický empirický přístup k managementu	67
5.1.1 Řízení podle cílů (MBO)	69
5.1.2 Dokonalost v managementu	70
6 DALŠÍ SMĚRY A SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU.....	81
6.1 Japonský management	82
6.2 Reengineering.....	91
6.3 Participační přístupy	93
6.4 Inovační přístupy	94
6.5 Informační management	98

6.6 Další metody řízení	100
7 SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU – MANAGEMENT KVALITY, EKOLOGICKÝ MANAGEMENT	103
7.1 Management kvality	104
7.1.1 Základní pojmy	104
7.1.2 Základní koncepce managementu kvality	107
7.2 Ekologický management	109
7.2.1 Ekologická regulace	112
7.3 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci	112
8 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	116
8.1 Systém řízení podniku	117
8.2 Organizace a organizační struktura	119
8.2.1 Organizační struktury	119
8.2.2 Členění organizačních struktur [D ₁]	121
8.2.3 Organizační struktura formální a neformální	132
9 PROCES ŘÍZENÍ, ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE	134
9.1 Proces řízení	134
9.1.1 Podnik – postavení, poslání, funkce	135
9.1.2 Manažerský kruh	137
9.2 Základní manažerské funkce	138
9.2.1 Plánování	138
9.2.2 Organizování	141
9.2.3 Operativní řízení	141
9.2.4 Kontrola	142
10 PRŮBĚŽNÉ MANAGERSKÉ FUNKCE	145
10.1 Průběžné manažerské funkce	145
10.1.1 Rozhodování	146
10.1.2 Koordinování	149
10.1.3 Regulování	149
10.1.4 Vedení lidí, motivování	150
10.1.5 Komunikování	153
11 ZABEZPEČOVACÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE	159
11.1 Zabezpečovací manažerské funkce	159
11.1.1 Zabezpečení informacemi	160
11.1.2 Zabezpečení personální	162
11.1.3 Zabezpečení prostředky	166

12 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	169
12.1 Strategický management	170
12.1.1 Strategické myšlení	171
12.2 Strategické plánování	172
12.2.1 Stanovení strategických cílů	173
12.3 Formulace a výběr strategie	173
12.4 Implementace strategie	176
12.5 Kontrola a hodnocení	177
13 PODNIKATELSKÁ ETIKA A PODNIKOVÁ KULTURA	180
13.1 Podnikatelská etika	181
13.2 Podniková kultura	185
SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK	194

ÚVODEM KURZU ZÁKLADY MANAGEMENTU

Kurz Základy managementu je určen studentům bakalářského studijního programu Fakulty strojní, VŠB-TU Ostrava. Přestože je tento kurz určen zejména studentům distanční a kombinované formy studia, může úspěšně být využíván rovněž studenty prezenčního studia.

Kurz je rozdělen do kapitol, které odpovídají obvyklým výukovým týdnům jednoho semestru a jsou přibližně stejně obsahově i časově náročné.

Kurz Základy managementu se zabývá vývojem teorie a praxe řízení, vysvětluje pojem management, funkce řízení, systém řízení podniků. Jsou zde uvedeny přístupy a názory vybraných autorů na danou problematiku. Studentům se tak otevírá prostor pro vytvoření vlastního názoru na poslání managementu.

Na poznatky získané v daném kurzu navazují další výukové předměty, které umožňují seznámit se podrobněji s jednotlivými sférami podnikového řízení a fungováním podniků v konkurenčním prostředí.

V každé kapitole bude vždy nejprve uvedena část teoretická. U některých kapitol budou následovat případové studie k dané problematice, u kterých budou zadány otázky nebo úkoly na samostatné zpracování. Na závěr každé kapitoly bude uvedeno několik kontrolních otázek, na kterých si ověříte, zda jste správně pochopili probíranou látku.

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KURZU ZÁKLADY MANAGEMENTU

Kurz je uspořádán do následujících kapitol:

Rychlý náhled

1. **Vymezení základních pojmů** – úvodní kapitola se věnuje definování pojmu management a manažer, vysvětluje pojem interdisciplinární charakter managementu, cíle managementu, manažerské funkce a role manažerů, do kterých se manažeři při výkonu své práce dostávají. Dozvíte se o manažerských dovednostech v organizační hierarchii a stylech řízení.
2. **Klasifikace vývojových etap managementu, klasická teorie řízení** – kapitola se zabývá klasifikací vývojových etap managementu – řízení z časového a obsahového hlediska. Kapitola se dále věnuje představitelům **klasické teorie řízení** a je doplněna o případové studie.
3. **Neoklasická teorie řízení** – kapitola se zaměřuje na další etapu managementu. Obsahuje základní myšlenky teorie mezilidských vztahů, představuje některé osobnosti dané etapy a jejich názory.
4. **Moderní teorie managementu** – kapitola volně navazuje na předchozí kapitoly. Seznamuje nás s procesními, systémovými a kvantitativními – matematickými přístupy a jejich představiteli.
5. **Pragmatický empirický přístup k managementu** – kapitola nás seznamuje s další významnou etapou managementu, která vychází zejména z konkrétní praxe a je doplněna teorií řízení. V rámci této etapy vzniká řada praktických rad a doporučení pro praxi i teorii managementu.
6. **Další směry a specifické formy managementu** – kapitola se zabývá dalšími směry a specifickými formami managementu jako jsou reengineering, participační přístupy, inovační přístupy, informační management, JIT a další.
7. **Specifické formy managementu – management kvality, ekologický management** – kapitola volně navazuje na předešlou kapitolu a zabývá se zejména managementem kvality a ekologickým managementem.
8. **Systém řízení podniku** – kapitola se zaměřuje na systém řízení podniku. V kapitole jsou uvedeny vnější a vnitřní podmínky, které mají vliv na systém řízení podniku. Dále jsou zde probrány jednotlivé typy organizačních struktur.
9. **Proces řízení, základní manažerské funkce** – kapitola vysvětluje cyklus řízení a základní manažerské funkce, tzn. plánování, organizování, operativní řízení a kontrolu. Tyto funkce jsou zde blíže vymezeny a charakterizovány.
10. **Průběžné manažerské funkce** – kapitola volně navazuje na předchozí kapitolu a popisuje průběžné funkce řízení: rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování a komunikování.
11. **Zabezpečovací manažerské funkce** – kapitola uzavírá problematiku řídicích funkcí managementu. Zabývá se zabezpečovacími funkcemi řízení: zabezpečením informacemi, zabezpečením personálním a zabezpečením prostředky.
12. **Strategický management** – kapitola definuje strategii, zabývá se tvorbou strategie podniku. Charakterizuje strategický management a jeho fáze, popisuje metody užívané k volbě vhodné strategie.
13. **Podnikatelská etika a podniková kultura** – kapitola pojednává o etice v podnikání, etických kodexech a podnikové kultuře.

CÍLE KURZU ZÁKLADY MANAGEMENTU

Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto KURZU:

➤ budete umět vysvětlit podstatu managementu, pojmy týkající se managementu; ➤ získáte odpovědi na to, co je to management a manažer, jaké jsou cíle manažerů a jejich role při řízení; ➤ získáte informace o činnostech a dovednostech manažerů; ➤ dokážete popsat historický vývoj teorie a praxe managementu; ➤ budete umět charakterizovat funkce managementu; ➤ získáte poznatky o řízení podniků a jejich strukturách; ➤ budete umět vysvětlit, co je to cyklus řízení; ➤ budete schopni nalézat odpovědi na otázky týkající se řízení v praxi; ➤ dokážete vidět problémy v širších souvislostech; ➤ budete schopni lépe reagovat na situace, které se v praxi vyskytují; ➤ dokážete aplikovat získané teoretické znalosti v konkrétních situacích.	<i>Cíle kurzu</i>
---	--------------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Obsah kurzu odpovídá obvyklým 14 výukovým týdnům jednoho semestru. Celkový doporučený čas k prostudování celého kurzu je cca 40 hodin. Čas k prostudování každé kapitoly je uveden v úvodu každé kapitoly. Uvedený čas je pouze orientační. Poslední kapitola je věnovaná ověření získaných znalostí. Test znalostí je limitován 30 minutami.

1 VYMEZENÍ POJMŮ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět vysvětlit podstatu managementu, pojmy týkající se managementu; ➤ získáte odpovědi na to, co je to management a manažer, jaké jsou cíle manažerů a jejich role při řízení; ➤ budete umět vyjmenovat funkce managementu; ➤ budete schopni přiřadit role manažerům v konkrétních situacích; ➤ dokážete posoudit dovednosti manažerů v organizační hierarchii podniku.	Cíle kapitoly
--	---------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 3 hodiny.

PRŮVODCE STUDIEM



Nejprve se si v každé kapitole, tedy i v této, prostudujte **vysvětlující text**. *Klíčové slovo* každého probíraného tématu (pro snadnější orientaci) naleznete vždy vpravo.



Některé kapitoly jsou doplněny o **případové studie** související s probíranou problematikou, u kterých budou zadány otázky nebo **úkoly na samostatné zpracování**.



Během trvání kurzu zpracujete 3 případové studie dle zadání pedagoga, které mu **zašlete prostřednictvím kurzu** nebo **e-mailem**.



Kapitoly jsou doplněny i o **úkoly k zamyšlení**.



Na závěr každé kapitoly bude vždy uvedeno několik **kontrolních otázek** a **malý test**. Zde si ověříte, zda jste správně pochopili probíranou látku.



Své poznámky si můžete psát do okraje.

Vlastní poznámky

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Management, interdisciplinární charakter managementu, obecné cíle managementu, funkce managementu, manažerské role, manažer, předpoklady, profil manažera, vznik profese manažer, cíle zájmových skupin, postavení manažera, manažerské dovednosti, styly řízení. *Klíčová slova*

1.1 Pojem management

➤ anglický slovník

Manage – řídit, vést, spravovat, ale také hospodařit, zařídit, zvládnout, umět si pomoci. *Management*

Management – obratné řízení, správa, vedení.

Manager – správce, ředitel.

➤ slovník cizích slov

Management – systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři.

➤ definice managementu dle některých autorů

Management, jak uvádí Záruba a kol. [Z₁], představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín (např. ekonomie, sociologie, kybernetiky, teorie systému, matematiky, psychologie aj.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (*Koontz, H., Weihrich, H.*)

Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí (je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných). (*Pale, E.*)

Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak nejlépe dosáhnout cílů organizace. (*Robbins, H.*)

Management je proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a kontroly organizování činností zaměřených na dosažení cílů podniku. (*Chung, K. H.*)

Pojem management zahrnuje:

- specifickou funkci při řízení podniku,
- určitý způsob vedení lidí,
- odbornou disciplinu a obor studia.

Interdisciplinární charakter managementu – zasahuje do více oborů. Každá věda, která se účastní na jeho budování se snaží upřesnit obsah i terminologii managementu.

Interdisciplinární charakter managementu

K ZAPAMATOVÁNÍ



Management je systém principů, metod, technik a postupů používaných při řízení firem a jiných institucí, jako výsledku spojení vědy a umění řídit.

Management

Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny, je mnoho názorů a přístupů k dané problematice.

1.2 Funkce managementu

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení podniků, proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové.

Obecné cíle managementu, manažerů

- tvorba hodnot pro společnost – zákazníci,
- dosahování vysoké produktivity,
- úspěch na trhu – udržení si zákazníků, dosahování trvalé prosperity,
- tvorba zisku, nadhodnoty (přidané hodnoty produkce).

Obecné cíle managementu

Manažeři vykonávají tyto funkce (řídící) [K₂]:

- **základní funkce**
 - plánování
 - organizování
 - operativní řízení (realizace)
 - kontrola
- **průběžné funkce**
 - rozhodování
 - koordinování
 - regulování
 - vedení lidí, motivování
 - komunikování

*Funkce managementu
Základní funkce managementu*

Průběžné funkce managementu

- *zabezpečovací funkce*
 - zabezpečení informacemi
 - zabezpečení personální
 - zabezpečení prostředky

*Zabezpečovací funkce
managementu*

V reálném procesu řízení se jednotlivé funkce realizují navzájem, probíhají v různých kombinacích, následně nebo souběžně, vytvářejí síť řídicích činností, náplň komplexní funkce řízení.

Blíže se pak seznámíte s jednotlivými funkcemi v dalších kapitolách.

Mimo zaměření manažerů na řídicí funkce musí tito rovněž plnit manažerské role, které jsou propojeny navzájem a kvalitativně se doplňují.

Manažerské role

Role – způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci.

Tabulka 1-1: Manažerské role

Manažerské role <i>(H. Mintzberg, Mullins, 1991)</i>		
Interpersonální role	Informační role	Rozhodovací role
✓ představitel ✓ vedoucí ✓ spojovatel	✓ pozorovatel ✓ šířitel ✓ mluvčí	✓ podnikatel ✓ řešitel rušivých událostí ✓ distributor zdrojů ✓ vyjednaváč

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 1



Pokuste se vymyslet kritéria, podle kterých je možné posoudit úspěšnost ředitele nemocnice, výrobního ředitele a ředitele dopravního podniku.

Úkol k zamyšlení

1.3 Manažer

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Manažer je profese nebo profesionální řídící pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek.	<i>Manažer</i>

Úspěšnost organizace je z velké části závislá na osobě manažera, na jeho **vrozených a získaných předpokladech**.

Mezi vrozené předpoklady manažera patří:

Vrozené předpoklady

- inteligence,
- potřeba řídit,
- potřeba moci (potřeba ovládat lidi),
- schopnost empatie,
- temperament,
- představitivost, fantazie,
- invence, tvořivost,
- komunikativnost atd.

Mezi získané předpoklady manažera patří:

Získané předpoklady

- znalosti získané studiem,
 - ekonomická teorie,
 - podnikatelské znalosti,
 - sociálně – psychologické znalosti atd.
- zkušenosti získané praxí,
 - zvládání mezilidských vztahů,
 - zvládání emocí,
 - efektivnější komunikace,
 - lepší plánování atd.,
- dobrá duševní a psychická odolnost atd.

Profil managera můžeme vymezit těmito znaky:

- tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti,
- speciální organizační a řídicí dovednosti a schopnosti,
- tvůrčí motivace, pro nováčí postoje,
- odolnost vůči psychické zátěži, dobrá tělesná a duševní kondice, pozitivní myšlení,
- komunikační a výrazové dovednosti, schopnost sociální interakce,
- metodická připravenost pro řízení, úroveň řídicího stylu,
- morální vlastnosti,
- image – vnější prezentace, jistota, odvaha, rozhodnost, gestikulace atd.

Profil manažera

Práce managerů je a bude stále náročnější. Lze očekávat nové situace, kterým budou muset manažeři čelit. Důvodů je celá řada:

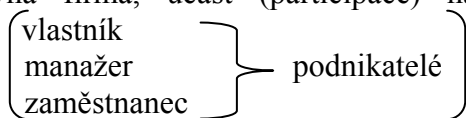
Náročnost práce manažera

- globalizace průmyslu, vznik celosvětové konkurence,
- rostoucí konkurence a permanentní snaha po zvyšování produktivity práce,
- větší očekávání zákazníků,
- zvyšující se tempo a nevratnost změn,
- vyšší nároky lidí na uspokojování z práce,
- menší možnost vertikálního postupu (plošší organizační struktury),
- požadavek na univerzálnost a flexibilitu managerů atd.

1.3.1 Vznik profese manažer – vývojové fáze

1. Vlastník (podnikatel).
2. Vydělení profese zaměstnanec (vlastník – zaměstnanec)
3. Vydělení profese manažer a postupná diferenciací do jednotlivých úrovní (vlastník – manažer – zaměstnanec, úrovně managementu – TOP, střední, 1. linie – hierarchická struktura)
4. Samosprávná firma, účast (participace) na rozhodování, zisku, vlastnictví

Vznik profese manažer – vývojové fáze



Cíle zájmových skupin

Tabulka 1-2: Cíle zájmových skupin

<i>Zájmové skupiny</i>	<i>Cíle zájmových skupin</i>
Zaměstnanci	➤ mzdy a platy, ➤ pracovní zařazení, ➤ sociální jistota, ➤ možnost uplatnění kvalifikace, ➤ sociální postavení, uznání, prestiž, ➤ postavení v kolektivu, ➤ možnost postupu.
(TOP) management	➤ možnost realizace svých schopností, a záměrů, ➤ vliv na rozhodování, pravomoc, ➤ prestiž postavení.
Vlastníci	➤ zhodnocení investovaného kapitálu, ➤ zisk, ➤ finanční a dispoziční samostatnost.

Cíle zájmových skupin

1.3.2 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažerů v organizaci je rozdílné. Hlavním hlediskem je to, na jakém stupni řízení působí.

Postavení manažera v organizaci

Manažerské postavení můžeme rozdělit do 3 základních kategorií:

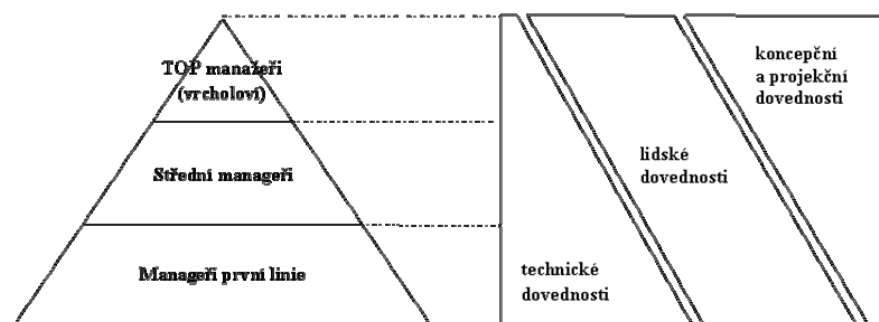
- 1) **Manažeři první linie** (supervisory management) – jsou bezprostředními vedoucími zaměstnanci, prvními v hierarchii řízení. Svým postavením jsou jen o stupínek nad výkonnými pracovníky. Jsou zodpovědní za rozdělování a kontrolu plnění práce, získávají informace od zaměstnanců a plní tak úlohu ve zpětné vazbě, přicházejí rovněž s náměty pro managery středního stupně. Patří sem vedoucí čety, mistři, vedoucí dílen atd.
- 2) **Střední manažeři** (middle management) – početná skupina řídicích pracovníků (zejména u větších podniků). Podstatnou částí jejich činnosti je získání a poskytování informací. Patří sem manažeři závodů, vedoucí odborných a funkčních útvarů.
- 3) **Vrcholoví manažeři** (TOP management) – mají zvláštní postavení vlivem těsné vazby na vlastníky podniku. Přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, koordinují a usměrňují všechny činnosti podniku, vytvářejí hospodářskou politiku podniku a od jejich činnosti v podstatě závisí konečný výsledek podniku.

1.3.3 Manažerské dovednosti a organizační hierarchie

Existuje řada dovedností, které musí manažer při své práci uplatňovat. *Manažerské* Manažerské dovednosti lze seskupit do čtyř základních skupin – **technické**, *dovednosti* **lidské**, **koncepční** a **projekční**.

- **Technické dovednosti** – znalosti metod, procesů, postupů, specifických technik.
- **Lidské dovednosti** – schopnost pracovat s lidmi.
- **Koncepční dovednosti** – schopnost vidět celkový obraz, schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům.
- **Projekční dovednosti** – schopnost řešit problémy, nalézat praktická řešení.

Podíl jednotlivých manažerské dovednosti se mění v závislosti na stupni podnikové hierarchie viz obrázek 1-1.



*Manažerské
dovednosti
a organizační
hierarchie*

Obrázek 1-1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie.

1.3.4 Styly řízení

Manažeři při jednání se spolupracovníky a podřízenými uplatňují určitý styl řízení, který závisí zejména na osobních vlastnostech manažera, jeho zkušenostech, postojích podřízených a okamžité situaci, ve které se nalézá. Styly řízení můžeme rozdělit na čtyři základní:

Styly řízení

- **autoritativní** (autokratický) – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. Vedoucí se minimálně radí s podřízenými, dává přednost formálnímu postupu,
- **demokratický** (partnerský) – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí,
- **liberální** – vedoucí činnost podřízených ovlivňuje minimálně, řadu rozhodnutí ponechává na podřízených, snaží se vyhýbat nepopulárním zásahům, jako je např. kritika,

- **byrokratický** – vedoucí pracovník opírá svou autoritu o směrnice a nařízení shora, které ukládá podřízeným a sleduje jejich dodržování. Svou autoritu opírá o autoritu nadřízených.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 2



Pokuste se zdůvodnit, proč se podíl manažerských dovedností mění *Úkol k zamyšlení* v závislosti na stupni podnikové hierarchie?

SHRNUTÍ KAPITOLY VYMEZENÍ POJMŮ



Management je systém principů, metod, technik a postupů používaných při řízení firem a jiných institucí, jako výsledku spojení vědy a umění řídit. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti řady vědních disciplín. *Shrnutí*

Manažer je profese nebo profesionální řídicí pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Úspěšnost organizace je z velké části závislá na jeho osobě, na jeho vrozených a získaných předpokladech. Manažer vykonává řadu funkcí – základních, průběžných a zabezpečovacích a musí rovněž plnit manažerské role – interpersonální, informační, rozhodovací, které jsou propojeny navzájem a kvalitativně se doplňují.

Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny, je mnoho názorů a přístupů k dané problematice. Při své práci musí manažer uplatňovat řadu dovedností – technických, lidských, koncepčních a projekčních, jejichž podíl závisí na postavení manažera v podnikové hierarchii.

Manažeri při jednání se spolupracovníky a podřízenými uplatňují určitý styl řízení, který závisí zejména na osobních vlastnostech manažera, jeho zkušenostech, postojích podřízených a okamžité situaci, ve které se nalézá.

KONTROLNÍ OTÁZKY 1



1. Jak vysvětlíte pojem management a manažer?
2. Které manažerské (řídicí) funkce znáte?
3. Jaké vlastnosti by měl manažer mít?
4. Do jakých rolí se manažeri při řízení jim svěřených útvarů dostávají?
5. Jak se mění manažerské dovednosti v závislosti na řídicím stupni?

Kontrolní otázky

TEST

1. Určete, v jaké roli vystupuje manažer, který: *Test*
- a) zajišťuje zdroje na překlenutí špatné finanční situace podniku,
 - b) informuje zaměstnance o zavedení systému jakosti v podniku,
 - c) kontroluje dodržování plnění termínů zakázek,
 - d) v televizním vystoupení informuje diváky o aktivitách podniku,
 - e) před odborovými orgány prosazuje propouštění, omezení růstu mezd,
 - f) navrhuje modernizaci strojního vybavení,
 - g) sleduje vývoj politické a hospodářské situace v zemi,
 - h) zajišťuje odstranění následků poruchy ve výrobě.
2. Vyberte, která z uvedených funkcí řízení nepatří mezi funkce základní?
- a) Plánování.
 - b) Organizování.
 - c) Zabezpečení informacemi.
3. Rozhodněte, kdy se jedná o autoritativní styl řízení.
- a) Jestliže nadřízený využívá svou moc jen zřídka, podřízení jsou při realizaci svých aktivit nezávislí.
 - b) Jestliže nadřízený sám rozhoduje, dává příkazy a očekává jejich plnění.
 - c) Jestliže nadřízený důvěřuje podřízeným, konzultuje s nimi svá rozhodnutí.

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. *Řešení*
- a) řešitel rušivých událostí
 - b) šířitel
 - c) vedoucí
 - d) mluvčí
 - e) vyjednaváč
 - f) podnikatel
 - g) pozorovatel
 - h) řešitel rušivých událostí
2. c) *kapitola 1.2*
3. b) *kapitola 1.3.4*

***A JESTLIŽE JSTE DOŠLI AŽ SEM, PAK JE NEJVYŠŠÍ ČAS SI
TROCHU ODPOČINOUT.***



PRŮVODCE STUDIEM



První kapitola je tedy úspěšně za námi. Pokud vás to ještě neodradilo, posuneme se o kousek dál. V další kapitole se dozvíte, jak se management vyvíjel. Postupně se vás pokusím provést jednotlivými etapami a seznámím vás s některými významnými představiteli a jejich pohledem na management.

A protože by bylo příliš náročné probrat všechny etapy v jedné kapitole, budeme věnovat každé etapě jednu kapitolu.

2 KLASIFIKACE VÝVOJOVÝCH ETAP MANAGEMENTU – ŘÍZENÍ, KLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět popsat vývoj managementu; ➤ budete umět klasifikovat jednotlivé vývojové etapy managementu; ➤ získáte informace o přístupech klasické teorie řízení a jejich představitelích; ➤ dokážete přiřadit některé představitele k hlavním přístupům klasické teorie řízení; ➤ budete schopni posoudit přínosy představitelů klasické teorie řízení; ➤ dokážete posoudit, které přístupy, prvky a myšlenky lze nalézt nebo uplatnit při řízení současných organizací.	<i>Cíle kapitoly</i>
---	-----------------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 5 hodin.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY KLASIFIKACE VÝVOJOVÝCH ETAP MANAGEMENTU – ŘÍZENÍ, KLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ

Vývojové etapy managementu – řízení, klasická teorie řízení, vědecké řízení, F. W. Taylor, časové studie, Taylorova doporučení, F. B. Gilbreth, H. Ford, T. Baťa, správní řízení, H. Fayol, 14 Fayolových zásad řízení, byrokratický model, M. Weber, Weberovy principy.

Klíčová slova

PRŮVODCE STUDIEM

Potřeba řízení, podle některých autorů, sahá až do období prvních známek lidské civilizace. Je spojena se začátkem společenské dělby práce a rozvoje výroby. Jiní považují za pionýrské práce profesionálního managementu studie D. C. Mc Calluma, H. V. Poora a H. R. Townea. Ať je to tak, či onak, určitě dokážeme nalézt v historii řadu příkladů, u nichž nebude sporu o tom, že vyžadovaly nejen vědomosti, ale i dovednosti z oblasti řízení. Namátkou jmenujme alespoň některé – stavba pyramid, řízení států, armády, válek, politiky. Mnoho pravidel a postupů se postupně stalo vzorem i pro řízení v oblasti hospodářské, podnikatelské (např. řízení manufaktur, později továren, obchodů apod.)

O utřídění vývojových etap managementu se pokusila řada autorů. Ukázalo se, že jednoznačně sladit časové a obsahové hledisko je velmi složité, stejně jako přiřadit jednotlivé představitele do příslušných vývojových etap. (Některé autory tak můžeme najít i ve více etapách.) Následující uspořádání tedy berme jako jeden pokus z mnoha, ne jako neměnné dogma.

2.1 Vývojové etapy managementu - řízení



Se vznikem a rozvojem průmyslové výroby pochopitelně vzrůstal význam účinnosti řízení, ale téměř do konce 19. století byly metody a prostředky řízení založeny převážně na zkušenostech. Někteří vědci a zkušení praktici se sice zbývali jednotlivými otázkami organizace a řízení, ale jejich poznatky se příliš nerozšířili do praxe a nijak ji neovlivnily. Snahy o zdokonalení řízení začaly téměř současně v několika zemích jak v Evropě, tak v USA. Nejvíce se však tyto snahy projeví a první větší výsledky přinesly v USA, které je považováno za kolébkou managementu.

Vývojové etapy managementu – řízení

Období do přelomu 19. a 20. století, kdy nastupuje intenzivnější úsilí o poznání společenských jevů spojených s řízením a dochází ke vzniku teorie řízení, teorie managementu, považujeme za **předvojovou etapu řízení**. Zde můžeme jmenovat, již dříve uvedené autory, D. C. Mc Calluma, H. V. Poora a H. R. Townea. Poor je považován za prvního autora, který se pokusil o definici managementu.

Předvojová etapa

Za I. vývojovou etapu budeme považovat **klasickou, tradiční teorii řízení** (začátek 20. století). Jsou zaváděny metody vědeckého řízení, uplatňují se stimuly na výkonu ve formě úkolových mezd, dochází k normování práce, formulují se všeobecné principy řízení firmy jako celku, principy ideálního typu organizace.

I. vývojová etapa

Tato vývojová etapa se člení do tří hlavních směrů:

- vědecké řízení,
- správní (administrativní) řízení,
- byrokratický model.

II. vývojovou etapu představuje tzv. **neoklasická teorie řízení – mezilidských vztahů** (behavioristická). Představitelé této vývojové etapy se soustředili na zkoumání lidských vztahů, psychologické motivy chování lidí v pracovním procesu, spolupráci a konflikty, komunikaci, vedení lidí, neformální organizaci. Jednalo se zde o nový přístup k teorii řízení oproti klasickému taylorizmu, který v podstatě chápal člověka jako stroj.

II. vývojová etapa

Ve III. vývojové etapě se rozvíjí **moderní teorie managementu**, která využívá poznatků nových věd: kybernetiky, obecné teorie systémů, operační analýzy a uplatnění výpočetní techniky v řízení.

III. vývojová etapa

Tato vývojová etapa se člení do tří hlavních směrů:

- **Procesní přístupy**, jejichž představitelé kladou důraz na klasifikaci manažerských funkcí, vycházejí zejména z Fayolova správního řízení a Weberova byrokratického modelu, avšak nerespektují lidský faktor. *Procesní přístupy*
- **Systémové přístupy**, které měly posloužit jako rámec pro integraci poznatků o řízení: vzniká systémová teorie managementu, systémová organizační teorie (systém řízení). *Systémové přístupy*
- **Kvantitativní-matematické přístupy**. Rozvíjí se operační výzkum, důraz je kladen na modelování známých rozhodovacích úloh a techniky jejich matematického řešení. Stoupenci kvantitativních-matematických přístupů vycházeli z toho, že řízení představuje logické procesy, které je možné vyjádřit pomocí matematických symbolů a vztahů. Impulsem vzniku těchto přístupů bylo použití exaktních metod pro vojenské rozhodování a řízení válečných operací za druhé světové války (operační analýza byla poprvé použita v r. 1940 ve V. Británii pro potřeby vojenské strategie a taktiky). *Kvantitativní-matematické přístupy*

IV. vývojovou etapu představuje **pragmatický empirický přístup**. Je založen na analýze, hodnocení a zevšeobecňování poznatků manažerské praxe. Jedná se o směs zkušeností, názorů a doporučení pro řízení na základě praxe. Netvoří tedy uspořádanou teorii managementu, ale konkrétní doporučení.

V. vývojová etapa zahrnuje **další vývojové tendence managementu**.

V. vývojová etapa

I zde můžeme jmenovat celou řadu přístupů a tendencí, např.:

- **participační přístupy**, které jsou založeny na participaci zaměstnanců na rozhodování, na výsledcích firmy na vlastnictví,
- **reengineering** – radikální přeměna podnikatelských procesů,
- **inovační přístupy** – zavádění nových technologií a produkce nových výrobků, ale i o zdokonalování systému řízení podniku,
- **informační management** – široké uplatnění výpočetní a komunikační techniky, automatizace, robotizace,
- **management jakosti** – TQM, EMS – snaha o kvalitu veškerých činností,
- **učící se organizace**,
- **podniková kultura** atd.

2.2 Klasická teorie řízení

K ZAPAMATOVÁNÍ



Klasická teorie řízení (začátek 20. století) je spojována se jmény F. W. Taylor, H. Fayol a M. Weber. Na základě jejich studií byly zformulovány tři hlavní směry klasického řízení:

- vědecké řízení,
- správní (administrativní) řízení,
- byrokratický model.

Klasická teorie řízení, přes některé odlišnosti jejich tří základních směrů, má určité společné znaky: organizaci, firma je zde chápána formálně, jako uzavřený celek, činnost zaměstnanců je určena normami, pravidly, která se musí dodržovat, vše je pod kontrolou atd.

Klasická teorie řízení

2.2.1 Vědecké řízení

Vědecké řízení

Za zakladatele „vědeckého řízení“ je považován **Frederick Winslow Taylor** *F. W. Taylor* (1856 – 1915), přestože jeho úvahám a námětům na řízení dali podnět již dříve uvedení praktici H. R. Towne, D. C. Mc Callum a H. V. Poor. Taylor znal dokonale poměry na dílně. Než se stal hlavním inženýrem, ředitelem a nakonec poradenským inženýrem prošel praxí nejprve jako učedník, dělník, předák, vedoucí mechanik. Na základě svých praktických znalostí mohl fundovaně přistoupit k návrhům na zdokonalení organizace práce dílny.

Taylorovo zkoumání bylo orientováno na činnost dělníka. Vycházel z toho, že dělník je líný. Chceme-li dosahovat vyšší produktivity práce, musíme dělníka donutit k tomu, aby podával vyšší pracovní výkony prostřednictvím pracovních norem. Ty stanoval na základě provedených **časových studií**. *Časové studie* Jelikož výkon dělníků závisí na pracovních podmínkách, navázal Taylor na normalizaci výkonů strojů, používání jednotlivých nástrojů, přípravků, stanovení technologických podmínek výroby apod. Pro jednotlivá pracoviště vytváří systém pravidel založených na postupech podle stanovených norem výkonů. Taylor zdůrazňoval, že řízení se musí stát vědou.

Taylorův význam spočívá zejména v tom, že nejenže přišel s myšlenkou, že průmyslové celky je možné řídit jen na základě přesných a pečlivě ověřených informací (ne na základě více méně nepřesných odhadů), ale také ji v praxi realizoval.

Pro dosažení nejlepšího výkonu pracoviště **Taylor doporučuje:**

Taylorova doporučení

- zavést principy normování,
- pro určité druhy prací přiřazovat dělníky podle jejich kvalifikace (zručnosti, výkonnosti, kvality práce) a tuto kvalifikaci předem zajišťovat plánovitým výcvikem,
- vhodnými postupy organizace práce využívat sladění mezi potřebami vyrábět určité výrobky a možnostmi jejich zajištění zdroji,
- zabezpečit správné rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedením a dělníky.

Velkou úlohu připisoval Taylor **motivaci dělníků**. Dělníka chápal jako ekonomickou bytost, kterou motivují hlavně peníze. V zájmu dosahování vysokého denního výkonu, zavedl diferenciální úkolové mzdy.

Vytvořil a uplatnil **funkční systém** řízení oproti liniovému. Dosavadní funkci jednoho „liniového“ mistra rozčlenil na 8 funkcí: 4 funkční mistry, úzce specializované (předák, technolog-strojmistr, údržbář, kontrolor) a 4 úředníky plánovacího oddělení (normovač, úředník pro pracovní postupy, instruktor pro stanovení úkolů, disciplinární úředník). Každý z nadřízených dával dělníkovi příkazy v oblasti své specializace.

Taylor vymezil **plánování jako samostatnou funkci řízení**. Požadoval, aby se plánovaly pracovní metody, stejně jako veškeré činnosti podniku.

Taylor měl řadu stoupenců. Patří mezi ně manželé Gilbrethovi, H. Gantt, H. Emerson. Měl však rovněž řadu odpůrců. Poznatky Taylorova vědeckého řízení, díky dosahovaným efektům, se začaly rychle šířit a uplatňovat v praxi. Hnutí za vědecké řízení přerostlo hranice USA a dosáhlo uznání i v evropských zemích.

Stejnou problematikou jako Taylor, zvyšováním produktivity práce, se zabýval **Frank Bunker Gilbreth** (1868 – 1924). Na rozdíl od Taylora tvrdil, že požadavkem vědeckého řízení není udělat něco v co nejkratším čase, ale udělat to **nejmenším počtem nejúčinnějších pohybů**. Se studiem pohybů souviselo i studium vlivu pracovního prostředí na jejich počet a účelnost. Již v počátečním období při **pohybových studiích** práce zedníka, dospěl k závěru, že „zařízení dělníkovi dodané i pohyby jím vykonané jsou na sobě závislé“.

Dalším významným představitelem byl **Henry Ford** (1863 – 1947), průkopník inovací organizace a řízení výroby, normalizace výrobků a jejich hromadné pásové výroby.

U nás byl za významného manažera této doby považován **Tomáš Baťa** (1876 – 1932), podnikatel, který se seznámil s taylorizmem a fordizmem i s americkým tempem výroby v obuvnickém průmyslu. Jako první uplatnil v Československu americký způsob řízení s vlastními originálními prvky – **samosprávu dílen**.

Máte-li zájem, dozvědět se víc o čtyřech výše jmenovaných představitelích vědeckého řízení, v dalších odstavcích naleznete případové studie vztahující se k nim.

PRŮVODCE STUDIEM



Právě přišel čas na váš první **korespondenční úkol**. Vyberte alespoň jednu ze čtyř uvedených případových studií. Vybranou studii si přečtete a pokuste splnit úkoly uvedené na konci studie. Zpracované úkoly **zašlete prostřednictvím kurzu** nebo **e-mailem** svému pedagogovi. O hodnocení budete informováni po opravě rovněž e-mailem.



PŘÍPADOVÁ STUDIE 1



Případová studie

Frederick Winslow Taylor (1856–1915)

Za zakladatele vědeckého řízení je považován Američan Taylor, který svými názory vyvolal celosvětovou racionalizační vlnu.

Taylor nesouhlasil s tím, aby rychlost provedení a rozsah výkonů byla závislá na vůli dělníků. Usiloval o zavedení systému, v rámci kterého by výkon určoval zaměstnavatel.

Základem jeho soustavy byly časové studie – přesné měření času (stopkami) potřebného k provedení jednotlivých úkonů, z nichž se skládá pracovní výkon.

Taylor nebyl v té době jediným a nebyl možná ani prvním, kdo používal časové studie, ale svými časovými studiemi zahájil řešení otázek pomocí analýzy přesného měření, zapisování výsledků jejich třídění, srovnávání a normalizace metod, které pomohly k prudkému rozvoji techniky a technologie výroby.

U prvních Taylorových prací se objevily časové studie a některé prvky nové techniky řízení ještě v primitivní formě. Taylor chtěl zvýšit především intenzitu práce dělníků a zabránit tzv. „soustavnému ulejšování“. „Řízením“ nazýval především přesnou znalost toho, co chceme aby lidé udělali, a poté dosažení toho, aby to dělali co nejlépe a nejlevněji. Zdokonaloval proto časové studie, hledal nové zásady řízení, nové metody a prostředky, které by zajistily, že dělníci budou pracovat co nejintenzivněji.

Nové zásady řízení a celou techniku umožňující její uplatňování, zveřejnil poprvé v roce 1903 v přednášce nazvané „Řízení dílen“. Tuto přednášku pak vydal jako knihu a podrobněji rozvedl některé její části v další přednášce a knize „Zásady vědeckého řízení“ v roce 1911. Časové studie považoval Taylor vždy za nutný začátek zvyšování výkonnosti. Při jejich provádění rozložil každou pracovní operaci na základní úkony, změřil přesné časy potřebné k jejich vykonání a po eliminaci neužitečných časů, matematicky stanovil nejlepší způsob pro vykonání dané práce v nejkratším čase. Doba trvání se zjišťovala u každého prvku, na setiny minuty pomocí zvláštních stopek. Byly vypracovány zvláštní formuláře a později zkonstruována i zvláštní deska se sadou stopek, na níž byly formuláře při měření umístěny.

Výsledkem časových studií byly tzv. jednotkové časy, zjištěné součtem času potřebných pro jednotlivé úkony. Jednotkové časy byly základem pro stanovení normy denního výkonu dělníka, který nazýval „úkol“.

Taylor nebyl také prvním, kdo se snažil přesně stanovit pracovní denní normu, kterou má dělník dosáhnout. První pokusy se dělaly již v 17. století, kdy fyziologové, zvláště evropští, zkoumali vliv práce na organismus člověka – příčiny únavy.

Násobením základního času pro jednu operaci a počtem operací potřebných pro dosažení celkového denního výkonu se zjistil nutný pracovní čas a teprve zbytek pracovní doby se rozdělil na přestávky a odpočinek.

K zavedení povinného odpočinku mezi jednotlivými operacemi nepřivedla Taylora lidumilnost, ale zjištění, že ve snaze o urychlení plnění úkolů se dělníci příliš rychle vyčerpávali a jejich výkon pak prudce klesal.

Úkol stanovený pomocí časových studií a kontrola jeho každodenního plnění byly pro Taylora základními požadavky a předpoklady pro zvyšování výkonnosti dělníků. To nejlépe dokazuje ta skutečnost, že v přednášce a knize „Řízení dílen“ jako hlavní zásady uvedl tyto:

- a) přidělování velkého denního úkolu – každý pracovník v podniku by měl dostávat určitě vymezený, naprosto jasný a nesnadný úkol,*
- b) normalizování podmínek – každý má mít přitom přidělen úkol zaměstnávající ho po celý den, a má mít podmínky a pomůcky tak normalizovány, aby jej mohl skutečně vykonat,*
- c) vysoká odměna za úspěšnou práci – vykoná-li požadovaný úkol, musí mít jistotu, že dostane slíbenou odměnu,*
- d) postih v případě nesplnění úkolu.*

Vlastní jádro své soustavy řízení spatřoval Taylor tedy v těchto zásadách: přidělení velkého denního úkolu, vysokou mzdu za plně vykonaný úkol a trest za nesplnění úkolu. Účelem bylo především přinutit dělníka k práci s největším vypětím sil. Aby o tom nebylo naprosto pochyb, uvedl Taylor za základními čtyřmi zásadami ještě zásadu pátou, kterou je žádoucí použít, jestliže podnik dosáhne vyššího stupně organizovanosti. „Přidělovat úkol tak nesnadný, aby jej mohl vykonávat dělník pouze velmi zdatný“. Časovými studiemi se neměl tedy zjišťovat průměrný výkon, který by se pak stal základem úkolu, ale výkon nejlepší. Při stanovení úkolu vycházel Taylor vždy z časů zjištěných měření a pozorování různých nejschopnějších dělníků a z těchto pozorování byl pak za základ brán průměr. Nepovažoval však za nutné brát za základ výkony několika dělníků, protože „jestliže je jeden, který svým výkonem převyšuje ostatní, stačí pozorovat a měřit pouze jeho výkon“. Čas potřebný k provedení výkonu se snižoval ještě tím, že vybraný nejlepší pracovník byl v době, kdy se zjišťovaly časovými studiemi potřebné časy, mimořádně odměňován. Taylor přímo uvedl, že základem úkolu jsou rekordní výkony jednotlivců a otevřeně prohlašoval, že úkoly byly vyměřovány schválně tak velké, aby je zvládal jen jeden z pěti a často i menší procento. O stanovených úkolech hlásal, že jsou dosažitelné bez úhony na zdraví. Zjišťováním následků na zdraví dělníků se však již nezabýval, protože dělník, který nemohl plnit vysoký úkol, byl propuštěn.

Výkonové normy a diferenciální mzdová soustava byly sice základem účinnosti řízení, ale pouhé stanovení spotřeby času nezajišťovalo ještě, že předpokládaný výsledek bude dosažen vždy. Vzhledem k závislosti spotřeby pracovního času, jak na výrobních a pracovních podmínkách, ovlivňovaných pouze rozsahem a účinností pracovních prostředků, tak i na kvalitě a intenzitě práce, bylo nutné nalézt jednak nejvhodnější pracovní prostředky a způsoby jejich používání a normalizovat je, jednak vyhledávat nejvhodnější pracovníky a zajišťovat, aby pracovali s náležitým stupněm intenzity.

Normalizované podmínky musely být při opakování výkonů vždy znovu zjišťovány. Výkonové normy umožňovaly proto nejen přeměnu výrobního procesu v plánovaný, ale také současně plánovitost a příprava byly podmínkou jejich použitelnosti. Taylor proto oddělil od provádění přípravu a soustředil řídicí činnost v přípravném oddělení, které vypracovávalo instrukční listky pro každou operaci, přesné časové a postupové plány a kontrolovalo jejich plnění. Vytvořil také tzv. funkční řízení, přičemž každé osobě byla přidělena jen jedna funkce a jednotliví vedoucí se navzájem doplňovali.

Taylor byl sice uznáván za tvůrce nového směru v řízení, ale jeho soustava a další soustavy (např. Emersonova a Ganttova) byly zpočátku velmi málo zaváděny. Situace se změnila až koncem roku 1910, kdy skupina odborníků, zavádějících nové způsoby řízení, založené na měření a normování výkonů a podmínek, rozhodla nazvat tyto způsoby řízení „vědeckým řízením“. Název „vědecké řízení“ se rychle vžil. I Taylor nazval svoji novou knihu, která vyšla počátkem roku 1911 „Zásady vědeckého řízení“.

Z těchto zásad považoval za hlavní tyto:

- 1. vytvoření skutečné vědy,*
- 2. vědecký výběr dělníka,*
- 3. jeho vědecký výcvik a zdokonalování,*
- 4. přátelská součinnost vedení s dělnictvem.*

Tři ze čtyř hlavních zásad zdůrazňovaly význam vědy a vědeckosti řízení, avšak z dalšího textu knihy je zřejmé, že Taylorovy pojmy „věda“ a „vědecký“ mají jiný obsah, než jaký je jim obvykle dáván. Tvrdil sice, že „nejlepší způsob řízení je věda založená na zřetelně vymezených zákonech“, ale uváděl také, že tyto zákony má vyvozovat každý vedoucí a že ve většině případů jsou vědecké zákony tak jednoduché, že průměrný člověk by je sotva poctil názvem věda. Psal také o „vědě“ o „obrábění kovů“, a „vědě o nakládání a skládání litiny“ a „vědě o práci s lopatou“.

Zavádění „vědeckého řízení“ do praxe vzbudilo brzy odpor dělníků i veřejnosti. Vyjma několika skutečných odborníků, zaváděly je do praxe většinou osoby, které obvykle „reorganizovaly“ práci dělníků při snížení mezd, neboť tak bylo možno rychle vykázat výsledky v penězích a dalších opatření byla odkládána a velmi často nakonec opomíjena.

Účinky zavádění Taylorovy soustavy a dalších se začal zabývat, na základě stížností dělníků, zvláštní výbor Kongresu. Ve výpovědi před tímto výborem líčil Taylor svoji soustavu jako novou filozofii a návod na zvýšení národního „blahobytu“, jako nástroj umožňující na vědeckém základě odstranit rozpory mezi dělníky a zaměstnavateli. Taylor tvrdil: „Dříve existovaly spory o přebytek, který zbude z ceny výrobků po odečtení základních výrobních nákladů a který se rozděluje na mzdy a zisk. Vědecké řízení způsobuje velký převrat ve smýšlení jak dělníků, tak i majitelů závodů, ti pak přestanou soustřeďovat pozornost na přebytek jako na věc nejdůležitější a začnou si společně všimát toho, aby přebytek vzrůstal, až je tak velikým, že se nemusí o jeho dělení přít“.

Taylor se domníval, že dává návod k tvoření vědy, když ukládá vedoucím povinnost shromáždit všechny tradiční znalosti, které mělo dříve dělnictvo a zdůrazňuje nutnost najít mezi různými způsoby práce způsob nejrychlejší a mezi náradím to nejvhodnější. Ve skutečnosti vlastně ukazoval na nutnost začínat řídicí činností sběrem informací. Taylor se domníval, že podrobným rozbořem a časovými studiemi prováděnými pozorovatelem se stopkami v ruce a zápisníkem s příslušnými rubričkami lze dopět k vědeckým poznatkům. Aplikace metod požívaných též ve vědecké práci (analýza, přesné měření, zapisování výsledků a jejich třídění) však nezaručuje, že získané poznatky budou skutečně vědecké. Obvykle jsou takto získané poznatky přesnější a správnější než empirické. Nahrazení empirie vědou, o níž Taylor usiloval a jejíž nutnost hlásal, sice nedosáhl, ale nesporně přispěl svou činností k nahrazování empirických poznatků přesnými a k odstraňování práce „od oka“.

Zkoumání, neboli výzkum analýzou, měřením, zapisováním a tříděním výsledků se stalo základním znakem vědeckého řízení.

Další postup řídicí činnosti – vypracování norem, jež jsou podkladem pro sestavení plánů, jejich kontrolu a celou techniku řízení, které se staly také charakteristickými znaky vědeckého řízení, nepovažoval Taylor ani za vědecké, ani za nějak důležité, ale pouze za podmínku maximálních výkonů dělníků.

Byl si vědom toho, že pouhá technika řízení neumožní trvale dosahovat maximálních výkonů, jestliže se nepodaří přesvědčit potřebný počet dělníků, že zvyšování výkonů přinese prospěch jim. Jeho čtvrtá zásada je sice objektivně správná, tj. „přátelská součinnost vedení s dělnictvem“, ale i Taylor sám si byl vědom, že pro rozpory v zájmech kapitalistů a dělníků, je nejhůře splnitelná.

Ze zprávy zvláštní komise vedené prof. R. F. Hoxiem, která byla zřízena kongresem pro vyšetření stížností dělníků, je zřejmé, že se v této době nejvíce rozšířilo používání časových studií pro stanovení výkonových norem. Zjištěné časy ale nebyly obvykle správné, protože časoměři neměli potřebnou kvalifikaci. Ve zdokonalování řídicí činnosti nebylo často pokračováno. Na základě zprávy Hoxieho komise přijal Kongres zákon, zakazující používání stopek a prémiových mzdových soustav při pracích pro vládu.

Krátce po schválení tohoto zákona Taylor zemřel (21. 3. 1915). V té době byla již první světová válka, která mimo jiné přispěla k tomu, že jak k řešení otázek zvyšování výroby, tak i otázek práce dělníků bylo přistupováno ze zcela jiných hledisek.

„Vědecké řízení“ přispělo tak nejen ke zvyšování produktivity práce. Vypracováním techniky zkoumání otázek řízení, normalizace, operativního řízení, evidence a kontroly a shromážděním množství informací a poznatků přispělo k zpřesnění řídicích činností a tím ke zvýšení jejich účinnosti.

USA nebyly ovšem jedinou zemí, kde byla zkoumána různá problematika související s účinností řízení. Docházelo dokonce k určité časové shodě, kdy byly některé otázky řešeny. [K₁, K₂]

Úlohy:

Úlohy

1. Uveďte hlavní Taylorovy zásady pro řízení dílen?
2. Popište, jakým způsobem stanovoval Taylor výkonovou normu.
3. Napište, jaký byl hlavní přínos Taylorova vědeckého řízení pro rozvoj teorie a praxe řízení.
4. Myslíte, že mělo Taylorovo vědeckého řízení i nějaké negativní stránky? Jestliže ano, uveďte jaké.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 2



Frank Bunker Gilbreth (1868 – 1924)

Případová studie

Již za Taylorova života se někteří jeho současníci i spolupracovníci ubírali vlastní cestou. Byl to zejména Frank Bunker Gilbreth, jehož základním cílem bylo nalézt „jediný nejlepší způsob“ provedení každé práce. Tento „jediný způsob“ znamenal vykonávat práce nejmenším počtem pohybů, čímž se vyloučí únava a celý výkon se zjednoduší a zrychlí. Pohybové studie byly podle jeho názoru vědeckou metodou, jak zajistit nejlepší způsob práce.

Gilbreth se rovněž snažil stanovit pracovní normy, avšak tyto neměly být založeny na čase, rychlosti, nýbrž na způsobu provedení. Gilbreth si sice Taylora velmi vážil a neustále zdůrazňoval jeho zásluhy, ale nesouhlasil s používáním stopek.

Časovým studiím vytýkal:

- *že jsou dělány ne vždy vhodnými časoměřiči,*
- *mohou dát vlivem jednoho chybného čtení chybná data,*
- *nelze jimi zachytit výkonnost, schopnost a vhodnost pracovníka,*
- *výkonnost se často jen odhaduje,*
- *počet pozorování se též odhaduje,*
- *způsob měření je namáhavý a zdoluhavý a příliš závislý na osobních vlastnostech a inteligenci pozorovatele,*
- *během pozorování nelze dosti přesně zjistit dosavadní poměry a podmínky práce,*
- *jsou drahé a komplikují řízení.*

Na rozdíl od převážné většiny odborníků, zabývajících se tehdy zdokonalováním řízení a organizace, nepůsobil Gilbreth ve strojírenství. Začal pracovat nejdříve jako zednický učeň, později byl úspěšným stavebním podnikatelem a nakonec se stal poradenským inženýrem a věnoval se zcela studiu pracovních pohybů. Pro tuto práci měl zřejmě velké nadání.

Po strojírenství bylo stavebnictví dalším odvětvím, v němž se konaly pokusy zlepšit řízení práce. Dané období kladlo veliké nároky na stavebnictví, kde byly po dlouhá tisíciletí používány stále stejné nástroje a pracovní metody. Jedním ze základních materiálů byla stále cihla. Stroje, které tak ovlivnily průmyslovou výrobu a způsobily velké změny v hospodářství a ve společnosti, se začaly používat ve stavebnictví až koncem 19. století.

Gilbreth začal svoje výzkumy provádět již v roce 1895. Stejně jako Taylor usiloval i on o zvýšení dělníkovy výkonu. Předností Gilbretha, proti tehdejšími poradními inženýry, byla značná pozorovací schopnost, větší a širší rozhled a širší vzdělání. Byl stejně jako Taylor velmi schopným technikem a vynalezl např. míchačku na beton, korečkový výtah, betonové výztuhy atd.

Pohybové studie byly podle jeho názoru vědeckou metodou, jak zjistit nejlepší způsob práce.

Tvrdil, že požadavkem vědeckého řízení není udělat něco v co nejkratším čase, ale udělat to nejmenším počtem nejučinnějších pohybů. Se studiem pohybů souviselo i studium vlivu pracovního prostředí na jejich počet a účelnost. Již v počátečním období při pohybových studiích práce zedníka, dospěl k závěru, že „zařízení dělníkovi dodané i pohyby jím vykonané jsou na sobě závislé“.

Začal proto zdokonalovat pracovní prostředí a nově organizovat podmínky práce. Vynalezl a zavedl pohybové lešení. Tím odstranil dosavadní nutnost práce v dřepu a pokleku, pokud zeď byla pod úrovní nebo málo nad úrovní pevného lešení a nebo když dosáhla větší výšky. Tím odstranil nejnamáhavější pohyby. Upravil i zdviž tak, aby byla vždy nad úrovní lešení a pomocní dělníci mohli s naloženými kárami a kolečky jezdit bez námahy z kopce.

Zavedl dopravu v sádkách. Cihly museli pomocní dělníci roztřídit a složit do sádky tak, aby nejenom mohly být uchopeny a zvednuty jedním pohybem. Kvalitní cihly pro okraje v ní musely být vždy na stejném místě na straně sádky označené barvou, aby mohly být uchopeny bez vybírání. Rovněž malta musela mít takovou hustotu, aby v ní bylo možno uložit cihlu přitlačením rukou bez obvyklého poklepávání. Těmito a dalšími opatřeními se podařilo snížit počet potřebných pohybů zedníka z obvyklých 18 na 5 a v některých případech i na 2.

Gilbreth dosáhl, stejně jako Taylor, trojnásobného zvýšení výkonnosti dělníka. Hlavní Gilbrethovou zásadou však bylo, že podmínky práce nesmějí být oddělovány od dělníka, a že dokonce z hlediska zvyšování produktivity práce mají přednost, protože na nich závisí počet a délky pohybů. Proto při každém studiu pohybů musely být sledovány a zaznamenávány rozdílnosti, proměnlivé činitele, mající vliv na pohyby.

Rozdílnosti viděl zejména v:

- *dělníkovi,*
- *pracovních podmínkách, zařízení, nářadí,*
- *pohybu.*

Za rozdílnosti dělníka považoval: kostru, svaly, spokojenost, přesvědčení, výdělečnou schopnost, zkušenost, únavu, návyky, zdraví, způsob života, velikost, zručnost, temperament a výcvik.

Na pracovním podmínky působí: zařízení, oděv, barva, hudba, vytápění, větrání, osvětlení, jakost materiálu, odměny a tresty, velikost a hmotnost do pohybu uváděných jednotek, okolí, nářadí a i předpisy odborových organizací.

Na pohyb má vliv: zrychlení, automaticnost, spojení s jinými pohyby, namáhavost, směr, účinnost, momenty vykonané práce, délka, nutnost, dráha a rychlost.

Proto pro stanovení nejlepšího způsobu museli být nejprve analyzovány činitele ovlivňující pracovní podmínky, nalezeny nejlepší a normalizovány.

Zdůrazněním vlivu rozdílnosti – proměnlivých činitelů – působících na výkon dělníka ukázal Gilbreth poprvé, že výkon nezávisí pouze na jeho fyzických a duševních schopnostech, na kvalitě nástrojů a strojů a podnětu mzdou. Výkon je stále ovlivňován mnoha činiteli, které byly považovány za drobnosti a nebyla jim proto do té doby věnována větší pozornost, které však ve svém souhrnu působí značně na pracovní výkon.

Svémi výzkumy nejen dal Gilbreth podnět ke zkoumání tvaru a velikosti oděvu, označování různých velikostí nástrojů barvami, zkoumání vlivů osvětlení, vytápění a ochlazování a mimo jiné dal i podnět ke zkoumání tvaru rukojetí nářadí a pák na strojích a k jejich rozmístění.

Gilbreth byl přesvědčen, že rozšíření jeho pohybových studií a odstraňování zbytečných pohybů při současné normalizaci pracovních podmínek, přispěje samo o sobě ke zvýšení výroby a odstraňování únavy ze zbytečných pohybů. Zanechal proto podnikání ve stavebnictví a věnoval se zcela studiu pohybů. Vstoupil do služeb strojírenského podniku New England Butt Co Providenci (Rhode Island), kde řídil výzkumnou laboratoř, která svými výsledky brzy přerostla rámec tohoto podniku.

Pro přesné zjištění dosavadních a pak ověření nově usměrňovaných pohybů, používal nové pomůcky. Nejdříve to byl fotografický aparát a pomocí žároviček upevněných na ruku dělníků zachycoval celou pracovní operaci na jednom snímku tak, že se nakonec ukázala na obrázku světlá čára podle pohybů rukou dělníka. Provedl rozbor křivky a znovu prováděl další pokusy, až se dosáhlo nejjednoduššího pohybu. Tuto metodu dále zlepšoval. Využíval stetoskopického filmu a ve spojení se stopkami tzv. chronocyklogramy.

Pro zpřesnění začal rozkládat jednotlivé pohyby na jejich prvky. Pro každý z těchto prvků vytvořil značku, kterou nazval „therblig“ (obráceně Gilbreth), vytvořil značky pro odpočinek a jiné druhy nevyhnutelného zpoždění a později potřebný formulář pro záznam. Gilbreth se při studiu rozdílností (proměnlivých) činitelů ovlivňujících výkon dělníka začal zabývat i psychologii. Nesnažil se psychologicky podněcovat dělníka k maximálnímu vypětí, ale spolu se svojí manželkou a spolupracovnící Lillian se snažil zjišťovat vztah mezi tělesnou a duševní únavou, nalézat prostředky, které by pomáhaly odstraňovat příčiny duševní únavy a dosahovat vyšší výkon. Proto zkoumal i vliv barev stěn a náradí, tiché hudby atd. Psychologii věnovat stále větší pozornost a zájem o využití psychologie pro zvýšení výkonů začali projevovali jak ostatní stoupenci vědeckého řízení, tak i sami psychologové.

Lillian (1878 – 1972) po smrti manžela převzala jeho poradenskou činnost. Patřila mezi první průmyslové psychology, doktorát získala v roce 1915. Je nazývána první dámou managementu. Porodila 12 dětí. [K₁, K₂]

Úlohy:

Úlohy

1. Uveďte, jakým způsobem se Gilbreth snažil zvyšovat produktivitu práce.
2. Na které faktory (proměnlivé činitele) kladl Gilbreth při studiu pohybů důraz?
3. Uveďte, které nedostatky Gilbreth vytýkal časovým studiím.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 3



Případová studie

Henry Ford (1863 – 1947)

Snahy inženýrů usilujících o vytvoření vědeckého řízení byly považovány některými teoretiky a průmyslníky za zbytečné, protože se domnívali, že všechny problémy řízení budou vyřešeny zaváděním hromadné výroby, normalizovaných výrobků, podle vzoru výroby automobilů v továrnách H. Forda.

Myšlenka normalizace výrobků, stanovení jednotných rozměrů, tvarů a jakosti určitého výrobku vznikla v polovině 18. století v Evropě ve zbrojní výrobě. Nebylo však ještě dosaženo úplného splnění požadavku, aby všechny součástky byly přesně stejné, aby bylo dosaženo jejich úplné zaměnitelnosti. Teprve v Americe, v období války za nezávislost, byly ve Whitneyově továrně vyrobeny pušky, jejichž součástky byly plně vyměnitelné.

V Americe v posledních letech 19. století začala být v některých podnicích také věnována normalizaci výrobků velké pozornost. Velký vnitřní trh, chráněný cly a umožňující výrobu ve velkých sériích, přispěl ke vzniku tzv. amerického typu výroby, výrobků s vyměnitelnými součástmi. Tato výroba ve velkých množstvích, normalizovaná a s vyměnitelnými součástkami se stala nejnápadnějším odklonem od evropských metod, které ještě stále závisely do značné míry na cviku a zručnosti.

Fordovy závody vyráběly po dlouhou řadu let pouze jediný normalizovaný výrobek. Zatímco jiní výrobci stále měnili své výrobky, aby vyhověli zákazníkům, věnoval se Ford řadu let a mnoho práce tomu, aby sestrojil jediný typ, který pak normalizoval.

Ford, který byl samoukem – vynálezcem, usiloval stále o sestrojení automobilu, který by se hodil co největšímu množství lidí. Svůj program vyjádřil takto: „Chci postavit vůz pro lidi. Musí být dostatečně veliký pro celou rodinu a dosti malý, aby mohl být udržován jediným člověkem. Bude postaven z nejlepšího materiálu, nejprostším způsobem, který by technici vymysleli. Přesto bude cena tak nízká, aby si jej mohl opatřit každý, kdo má alespoň trochu slušný plat.“

Tak vznikl Fordův automobil typu T, jehož díly byly normalizovány. První tento automobil byl vyroben 1. října 1908 a poslední 26. května 1927 s číslem 15 milionů. Všechny díly tohoto vozu se daly vyměnit za díly vozu č. 1.

Normalizace vozu T znamenala ponechání základního tvaru a rozměrů, ale ani jeden z příslušných dílů posledního vozu nebyl vyroben z téže suroviny, nebo podle téhož výrobního postupu jako díly vozu prvního. Soustředění výroby na jeden vzor automobilu, mající zjednodušenou konstrukci, normalizované části a velké množství vyrobených kusů si vynutily novou organizaci výroby.

Hromadná výroba existovala již na konci 19. století a začala se vyvíjet i její organizace, odlišná od kusové a sériové. Ford ji však zdokonalil tak, že se stala zcela samostatnou formou organizace výroby. Hromadná výroba umožňovala maximální dělbu všech pracovních operací na nejjednodušší úkony, tím specializaci strojů a dělníků na jeden, nebo několik málo těchto úkonů, což umožňovala maximální využití strojů a to strojů většinou běžných, doplněných jen poměrně malým procentem speciálních strojů.

Rozdělení celého pracovního procesu na nejjednodušší úkony strojů a dělníků, zvýšilo význam plynulosti postupu celého výrobního procesu od jedné operace ke druhé a tím i význam dopravy materiálu mezi jednotlivými pracovišti. Zde Ford provedl změnu, která v soudobé literatuře byla nazývána „revoluční“ a spočívala v tom, že pracovní předměty neustále přicházely k dělníkovi. Pojítkem jednotlivých operací ve výrobě se staly konveje, buď ve formě dopravního pásu, hlavně montážního, nebo válečkové dráhy pro podávání těžších kusů od stroje ke stroji podle toho, jak to potřeba vyžadovala. Jejich účelem bylo zkrátit na minimum dobu přechodu od jednoho výkonu ke druhému, tedy pokud možno vyloučit neproduktivní časy. Přesným měřením ve Fordových závodech bylo zjištěno, že doprava (manipulace), již byl míněn všechnen čas, kdy se na kusu nepracuje, zabírala asi 90 % celkového výrobního času.

Ford jako první použil konveje k montáži – skladbě. To vyžadovalo dokonalejší organizaci, protože bylo nutno zajistit stálý přísun jednotlivých součástek, aby plynulý chod konveje nebyl přerušován.

Dále bylo nutno zajistit normalizovanou jakost materiálu počínajíc surovinami tak, aby mohla být zajištěna stále stejná výkonnost strojů a dělníků, aby rozdíly v kvalitě nepůsobily zpoždění při obrábění a montáži. Hlavní podstata hromadné proudové výroby nebyla v mechanickém nebo strojním zařízení, ale v organizaci. Uspořádání pracovních prostředků, dělníků a pochodů mělo být takové, aby výrobek procházel jednotlivými pracovními operacemi pokud možno nepřerušovaně a v logickém pořádku od suroviny až po dokončení. Tak měl být zaručen určitý, stálý výkon za jednotku času.

Zavedením konveje se také zvýšilo využití výrobního prostoru. Postupně se podařilo, že každý čtvrtý den po vytěžení rudy ve Fordových dolech byl prodán již z ní zhotovený automobil. Celková délka konveje dosáhla ve Fordových závodech ve 20. letech 2400 km.

Ford stanovil pro organizace práci dělníků dvě základní zásady:

- *žádný dělník nesmí konat při práci více než jediný krok,*
- *je-li to jen trochu možné, nesmí dopustit, aby se dělník musel shýbat na stanu nebo vpřed.*

Z těchto dvou hlavních zásad vytvořil další zásady pro sestavování automobilu:

- *seřadit nástroje i dělníky v pořadí jednotlivých operací, které mají vykonat, aby každá součástka při sestavování konala cestu co nejkratší,*
- *používat klouzavých drah nebo jiných dopravních prostředků, aby dělník mohl po skončené práci odhodit součástku, na které pracoval, vždy na totéž místo, které musí být v co nepříznivějším bodě. Podle možností využívat tíže, aby se součástka dopravila k nejbližšímu dělníkovi,*
- *používat při sestavování pohyblivých drah, které dopravují součástky k montáži ve vhodném rozdělení.*

Uplatňováním zásady „každý dělník podle možností koná pouze jedinou práci spojenou s jedním a tímž pohybem“, se snaží Ford nejen omezit počet pohybů při práci dělníků na nejmenší možnou míru, ale omezit i požadavky kladené na jejich myšlenkovou činnost, a tak dosáhnout, aby pracovali zcela automaticky. Tím byly současně vytvořeny předpoklady pro zvyšování intenzity práce, zvyšování pracovního tempa, možností čelit konkurenci snižováním cen atd.

Zhoubné účinky rychlé a namáhavé práce, jejíž tempo bylo určováno konvejery, se nedaly zastírat a nemohl je úplně popřít ani sám Ford.

Protože intenzita práce byla určována pohybem konvejerů, nepotřeboval Ford na rozdíl od ostatních amerických podnikatelů, používat pobídkové mzdy. Téměř všichni zaměstnanci byli placeni časovou mzdou a ta byla vždy vyšší než průměrná, aby alespoň částečně kompenzovala tuto namáhavou a únavnou práci.

Velkou fluktuací dělníků (až 60 %), která zvyšovala náklady, byl Ford již od 1. ledna 1915 donucen zavést minimální zaručenou mzdu (5 dolarů) pro každého dělníka plnícího úkol a zkrátit současně pracovní dobu na 8 hodin denně.

Tato minimální mzda obsahovala i tzv. podíl na zisku. Vyplácení tohoto podílu bylo vázáno na další podmínky. Dělník musel pracovat v závodě nejméně 6 měsíců a musel být starý buď 22 let, spořádaný, ženatý a žít řádně s rodinou, nebo byl-li mladší, musel podporovat rodinu nebo příbuzné a rovněž spořádaně žít.

Hlavní smysl zavedení minimální mzdy nebyl zdaleka humánní. Jeho hlavní smysl byl v tom, že Ford daleko dříve než jiní podnikatelé předvídal zvyšování cen životních potřeb. Mohl tak včasným zvýšením mezd čelit pozdějším požadavkům dělníků.

V době, kdy Ford tyto minimální mzdy zavedl, byla již v Evropě 1. světová válka a Ford správně předpokládal, že se jejich účinky projeví i v Americe, a že se postupně začnou zvyšovat ceny základních životních potřeb. Toto očekávání se splnilo. Cena životních potřeb se ve srovnání s rokem 1914 zvýšila koncem roku 1915 o 3,5 %, 1916 o 22,3 %, 1917 o 49 %, 1918 o 78 %, 1919 o 107 % a 1920 o 118,6 %.

Výše základních mezd, stanovená Fordem na začátku roku 1915, zůstala beze změny až do roku 1918. Teprve počátkem roku 1919 byla zvýšena na 6 dolarů, tedy o 20 %, ačkoli v té době se již cena základních životních potřeb zvýšila o 84 % a dále stoupala. Hlavním důvodem tohoto zvýšení mezd bylo, stejně jako u prvního, zabránit stále rostoucí fluktuaci zaměstnanců.

Aby mohl mít Ford informace o životě svých zaměstnanců i mimo továrny, vybudoval štáb zaměstnanců, který kontroloval jejich soukromý rodinný život.

Ford také rozmnožil řady těch, kteří vytvářeli teorie o společném zájmu dělníka a zaměstnavatele. Šel však ještě dál než jeho předchůdci a dokazoval, že zájem dělníka ani zaměstnavatele není rozhodující, oba musí být podřízeny „zájmu spotřebitele – veřejnosti – služba veřejnosti“.

Fordovo zdůrazňování „služby veřejnosti“ mělo působit na zákazníky. Neustále v nich vzbuzoval dojem o výhodnosti koupě Fordova vozu a tím zvyšoval jeho prodej, jehož značný objem byl konec konců i podmínkou hromadné výroby.

Jako jeden z dokladů své „služby veřejnosti“ uváděl Ford svoji odlišnou, proti jiným podnikům vyrábějícím automobily nebo stroje, značně jednodušší organizaci. Neustálé zdůrazňování jednoduchosti mělo vzbudit (a také vzbudilo) v zákazníkovi přesvědčení, že nízká cena vozu je výsledkem nejen jednodušší technologie a techniky výroby, ale i nejdokonalejší soustavy řízení, v níž jsou odstraněny všechny zbytečnosti, zvyšující v ostatních podnicích výrobní náklady. Ford proto vyhlašoval boj proti „nadbytku organizace“. Prohlašoval, že: „podle jeho názoru je podnik společenstvím lidí, kteří jsou pohromadě, aby pracovali a nikoliv proto, aby si navzájem psali psaníčka. Není třeba, aby jedno oddělení vědělo, co dělá druhé. Dohled nad správnou prací všech je úkolem těch, kteří vedou podnik. Není třeba pořádat schůze, na nichž by se ujednocovaly názory“.

Ford značně přeháněl, když prohlašoval, že jeho továrny nemají žádnou organizaci, žádné zvláštní povinnosti spojené s určitými místy, žádnou ústřední postavu, nebo kompetenci. To, že „každý dělník se může obrátit na kohokoliv“, bylo jen reklamní demagogií a ne skutečnou zásadou řízení.

Tak to bylo chápáno i odborníky, kteří jinak Fordovu činnost vysoko hodnotili. Ford kritizoval i snahy Taylora a jeho následovníků nalézt pevné zásady řízení a techniku jejich provádění. Domníval se totiž, že řešení všech problémů, jak výrobních, tak i v řízení práce povede k zavedení hromadné výroby všeho zboží. Snahy Taylora a všech jeho stoupenců považoval za brzdu pokroku, protože se jimi oddaluje konečné řešení celého problému. To viděl v zajištění dostatečného množství výrobků pro ukojení všech potřeb lidí, zavedení hromadné výroby.

Hlavní odlišností Fordovy soustavy řízení od Taylorovy a jeho následovníků bylo to, že rozdíl byl ve druhu výrobků. Ford i Taylor se shodně snažili zabezpečit:

- *předem stanovený a dodržovaný postup zhotoveného výrobku dílnou,*
- *dodání pracovního předmětu dělníkovi, aniž by se ten musel starat,*
- *rozbor výrobního procesu v jeho nejdůležitější složky.*

„Vědecké řízení“ bylo především zdokonalením řízení výroby sériové i výroby kusových zakázek. Zajišťování podkladů pro plánovitý výrobní proces muselo být prováděno stále znovu, tak jak přicházely do dílen objednávky. Plynulost výroby musela být zajišťována denně přesně vypracovanými plány postupu a časovými plány a musela být zajištěna stálá kontrola jejich dodržování. Řadou opatření bylo nutno zajišťovat, aby dělník pracoval tak, jak bylo stanoveno, protože tempo práce dělníka nemohlo být vždy určeno rychlostí stroje.

Protože Fordovy závody vyráběly po dlouhou řadu let pouze jediný normalizovaný výrobek (vyjma období, kdy se měnil technologický postup, nebo zvyšoval rozsah výroby), zůstával postup i časový plán stejný, a bylo stejné i množství surovin, počet polotovárů, který musel být do závodů dodáván, a proto základním kontrolním ukazovatelem bylo množství výrobků dílny i celého závodu. Téměř všichni zaměstnanci byli placeni časovou mzdou a i to umožňovalo, že řídicí a kontrolní aparát byl podstatně menší, než tomu bylo v jiných závodech se sériovou a kusovou výrobou. Ford dosáhl pomocí konvejerů toho, že dělníci pracovali tak, jak bylo naprogramováno a nepotřeboval k tomu ani časové ani pohybové studie, instrukční listky pro každou operaci apod. Tempo kovejeru si samo vynutilo, aby pohyby dělníků byly co nejjednodušší. Nebylo také zapotřebí rozsáhlé evidence o výkonu jednotlivých dělníků nebo dílen, protože byl z celkové denní výroby zcela zřejmý.

Ford podobně jako Taylor považoval za vhodné, aby dělník při práci vůbec nemyslel, konal svou práci automaticky a soustředil se na jeden nebo několik úkonů. Na druhé straně si však byl vědom toho, že ti dělníci, kteří při práci myslí, snaží se si ji ulehčit, mohou přispět ke zvýšení výroby. Snažil se proto podněcovat dělníky k tomu, aby vymýšleli různá zlepšení, protože úspora jednoho centu na součástce znamenala již v počátečních letech výroby úsporu až 12000 dolarů ročně. Jeden cent ušetřený na všech součástkách znamenal ročně milióny dolarů. Z toho důvodu se při propočítávání úspor přihlíželo i k tisícínám centu. Ford proto vítal, když dělníci zkoušeli na strojích „své drobné vynálezy“. Ford stejně jako Taylor platil mzdy o něco vyšší než průměrné, poněvadž rovněž několikanásobně zvyšoval intenzitu práce nad obvyklý průměr. Na dělníka působil nejen mzdou, ale i psychologicky.

Taylor a Ford se shodovali v požadavku předběžného plánu. Ve Fordových závodech byly výrobní plány jak pro celý rok, tak i na kratší období přímo podmínkou výroby. Jednak bylo nutno zajistit plynulost v celém podniku, který se postupně rozrůstal do kombinátu. Ford vlastnil železoruční i uhelné doly, několik námořních lodí, lesy a dřevozpracující podnik a řadu menších závodů, v nichž byly vyráběny některé menší součástky, aby nebyla narušena návaznost jedné operace na druhou.

Zvláště bylo nutno dbát na plynulost pracovního proudu v automobilce. Každé narušení plynulosti výroby zvyšovalo výrobní náklady. Celoroční plán v hromadné výrobě byl nutný zejména pro vzájemnou souvislost celkového množství výrobků a jejich ceny. Hromadná výroba mohla existovat pouze při určitém minimálním, poměrně velkém množství výrobků a předpokladem jejich prodeje za nízkou cenu.

Vzhledem k závislosti hromadné výroby, ceny a zisku na prodeji určitého množství výrobků, závisel plán výroby na předpokladech, později přímo na plánech prodeje. Ford si proto vytvořil vlastní prodejní síť. Ta mu jednak umožňovala regulovat prodej, zajišťovat více či méně pravidelný a rychlý odbyt, jednak ponechávat si část obchodního zisku a vyrovnávat jím míru zisku, který klesal i přes neustále stupňovanou intenzifikaci práce.

Vytvořil jak ve Spojených státech, tak i po celém světě prodejní síť svých zástupců, kteří obchodovali na vlastní účet, nebyli zaměstnanci firmy. Jejich samostatnost spočívala především v tom, že nesli riziko ztrát. Prodej měli předepsán smlouvou. Zástupce dostával z prodeje 20 % slevy na úhradu režie a za prodej nad sjednané množství ještě zvláštní prémie. Pokud nebyl schopen předpoklad plnit, byla s ním zrušena smlouva a nalezen „schopnější“ kandidát. Povinností zástupce bylo nejen auta prodávat, ale starat se i o jejich udržování. Musel proto mít garáže a dílny na opravy. Aby byl zvýšen zájem zástupců o ty, jimž byl vůz prodán a tím zajištěna stálost „služby“, byla jim z ceny součástek poskytována sleva 40 %. Tato služba byla výhodná tím, že zástupce prodal náhradní díly a zvyšoval počet oprav, neustále a v pevných lhůtách navštěvoval své zákazníky a ti z 80 % byli získáni pro koupi nového vozu. Výroba náhradních dílů, hromadně vyráběných, činila téměř čtvrtinu výroby automobilky.

Při výrobě automobilu T dokázal Ford především vliv normalizace a dokonalého řízení na zvyšování produktivity práce. Fordova hromadná výroba současně ukazovala, že omezení počtu výrobků podstatně zjednoduší řízení. [K₁, K₂]

Úlohy:

Úlohy

1. Charakterizujte americký typ výroby výrobků s vyměnitelnými součástmi.
2. Uveďte hlavní znaky Fordova systému hromadné výroby.
3. Které zásady pro organizaci dělníků stanovil Ford?
4. V čem spočívala „služba veřejnosti“ zdůrazňovaná Fordem?
5. Porovnejte Fordův a Taylorův systém řízení.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 4



Případová studie

Tomáš Baťa (1876 – 1932)

V Československu vznikla ve dvacátých letech jediná soustava podnikového řízení – Baťova. Soustavu řízení a především předpoklady pro její používání vytvářel Tomáš Baťa řadu let.

Baťa byl prvním podnikatelem, který v našich zemích začal v širokém měřítku používat americké způsoby řízení. Americké továrny a především pracovní tempo v nich zavedené, bylo Baťovým vzorem již od mladých let, když byl v roce 1904 se svými třemi zaměstnanci ve středisku amerického obuvnického průmyslu v Lynnu, aby se tam seznámil s posledními vymoženostmi v obuvnické výrobě.

Baťa sám ve svých pamětech zdůrazňoval, že hlavním přínosem pro něj z této cesty nebylo poznání nových strojů nebo nové organizace výroby, ale poznání amerického výrobního tempa. Po návratu z USA v polovině roku 1905 začal zavádět v továrně, kterou vlastnil spolu s bratrem, „americké poměry“. Jeho bezprostředním cílem bylo přiblížit pracovní výkonnost dělníků v továrně vysoké výkonnosti dělníků v amerických obuvnických továrnách.

Uplatňování Taylorových zásad řízení se projevilo v továrně až po druhé Baťově cestě do USA. Především byly uplatňovány dvě z prvních hlavních zásad, a to přidělení velkého denního úkolu a prodělek v případě nesplnění. Firma Baťa začala uzavírat s dělníky pracujícími u strojů, pracovní smlouvy, podle nichž se jím v případě nesplnění velkého denního úkolu účtovala k náhradě na zvláštním účtu tzv. ztráta na režii.

Baťa projevoval v poválečném období trvale největší zájem ze všech podnikatelů o nejnovější poznatky z řízení podniku. Tento zájem prokazovala i jeho finanční podpora české vydání knihy „Ztráty v průmyslové výrobě“ a jeho spolupráce s ústavem pro technické hospodářství průmyslové Masarykovy akademie práce (MAP), v němž se stal členem představenstva.

Baťa hledal takovou soustavu řízení, která by umožnila využívat vše, co dosud zavedl a současně odstraňovat ztráty, k nimž pro obtížnost kontroly docházelo při jednotlivých operacích, a to pokud možno jednoduchým způsobem. Nejdříve byl zaveden nový způsob řízení při vykrajování kůže, kde při obuvnické výrobě vzniká výrobcům nejvíce ztrát. Byl proto zaveden nový způsob, při němž dělník koupil kůži na vykrajování dílců od svého mistra. Výměry byly kalkulovány tak, že bylo stanoveno, kolik dílců se musí z kůže vykrájet a přitom stanovena její celková cena. Když dělník nevykrájel předepsaný počet, zaplatil zbytek z vlastní kapsy.

Tento způsob se ukázal pro správu závodu velmi výhodným, protože přenášel všechno riziko na dělníky a mistry. Tento určitý základ „podnikatelství“, kterým tak byly doplňovány části Taylorovy soustavy užívané v podniku a postupně vytvořena vlastní soustava, nazývaná „samospráva dílen“, která se pak s menšími změnami stala základní soustavou řízení ve všech Baťových závodech.

Organizačním základem této soustavy bylo rozdělení podniku na samostatně hospodařící (účtující) jednotky. Touto jednotkou byla obuvnická dílna, nebo oddělení pomocných a samostatných závodů nebo společných funkčních útvarů, jimiž byl nákup, prodej a administrativa. Samostatně účtujícími jednotkami byly i všechny prodejny.

Každá jednotka nakupovala surovinu nebo polotovary od předcházející jednotky (s výjimkou nákupního oddělení, které nakupovalo pro celý podnik od dodavatelů), udělala další operaci a prodala následujícímu oddělení (obuvnické dílny prodávaly hotový výrobek prostřednictvím prodejního oddělení). Vzájemný poměr a spolupráce jednotlivých oddělení a dílen, které byly samostatnými jednotkami, upravovaly vzájemné obchodní smlouvy. Při zadávání a předávání prací si počínaly tyto jednotky jako cizí podniky (nabídky s rozpočtem, stanovení dodací lhůty atd.). Kontrolu smluv mezi nimi provádělo kalkulační oddělení a ředitelství závodu.

Pro každou jednotku byl určován plán, nazývaný „předpoklad“, který musel být dodržen. Plán činnosti podniku byl vypracován na rok dopředu a s přibližnou přesností i na několik let. Tento celkový plán se vlastně skládal z velkého množství plánů, předpokladů jednotlivých jednotek. Byl rozdělen na „denní plány“, tj. množství práce, které muselo být v každém dni hotovo.

Pro obuvnické dílny se např. stanovil pracovní plán na každý rok předem ve formě kalendáře, na kterém byly odečteny neděle a svátky a vyznačena čísla „plánů“ jednotlivých pracovních dnů. Tento pracovní plán tvořil podklad smlouvy, kterou uzavřel vedoucí jednotky se správou závodů a již se zavázal splnit jednotlivé „denní plány“. Zároveň byly vyhotoveny i kalkulační předpoklady. Tyto předpoklady se vytvářely na půl roku dopředu a jejich dodržování bylo denně, případně týdně kontrolováno. Předpoklad byl vypracován „na peníze“, „na zisk“, na všechny činitele podnikání a současně bylo v procentech vyjádřeno, kolik má dostat vedoucí, kolik dělník, kolik závod. Z dosavadních nástrojů řízení byl tedy ponechán jako další základ nové soustavy denní „plán“ – Taylorův plán.

Při splnění „plánu“, byl-li výsledek práce celé jednotky následující jednotkou převzat, obdržela jednotka „podíl na zisku“. Pokud nebyl dodán „plán“ v odpovídající kvalitě, musela dostat přejímající jednotka slevu, kterou platil vedoucí jednotky, případně ten, kdo byl za nedodržení kvality odpovědný.

Při nedodržení „plánu“ platila jednotka následující jednotce penále. Přitom musely být dodrženy stanovené náklady a případné překročení bylo připsáno příslušné jednotce k tíži. Zisk nebo ztráta jednotky závisela tedy na výhodnosti nákupu, výši nákladů, splnění „plánu“ a na prodeji následující jednotce. Podnik se stal tak vlastně sdružení mnoha oddělení – jednotek, z nichž každá měla „velké možnosti v iniciativě a značnou hospodářskou samostatnost“.

Jako hlavní znaky, jimiž se projevovala samostatnost oddělení, byly obvykle uváděny tyto:

- *každé oddělení má jednu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení,*
- *samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním,*
- *účast zaměstnanců – mistrů a řady dělníků na zisku dílny,*
- *osobní odpovědnost každého oddělení za svoji práci.*

„Samospráva dílen“ a celá podnikatelská soustava však zcela Baťovým vynálezem nebyla, přizpůsobil pouze pro svoji potřebu tzv. „departementální organizaci se smluvní výrobou“, která byla již předtím používána ve Francii, Anglii a USA.

Baťa se s touto organizací seznámil pravděpodobně prostřednictvím Ing. E. Šlechty (pozdější ministr stavebnictví), který od března 1923 pracoval v The Baldwin Locomotive Works ve Philadelphii, kde byla tato organizace zavedena, a který po návratu do Československa nastoupil v Baťových závodech.

Použití podnikatelské soustavy při práci, jež se neustále opakuje, doporučoval i Taylor, který viděl její výhodu v tom, že mistr – podnikatel si z finančních důvodů sám nejpečlivěji zjistí, aby se mu lidé „neulejvali“ a jak rychle lze práci udělat. Rozumí-li své věci, naučí nekvalifikované dělníky udělat práci, kterou dříve dělali jen dělníci kvalifikovaní. Další výhodu zaměstnavatele viděl Taylor v tom, že může podmínky smlouvy postupně vždy zhoršovat, a že odpor dělníků je vždy namířen proti mistru – podnikateli a ne proti zaměstnavateli.

Baťa neměl zájem pouze na dosažení pevných kalkulačních cen a dodržování dodacích lhůt, ale i zajištění hospodárnosti provozu, které při práci ve mzdě nemohlo být dosaženo. Proto musel organizaci předělat tak, aby vedoucí jednotky byl přímo zainteresován jak na plnění denního úkolu, tak i na nákladech.

Prostředkem, jak zjistit plnění „plánů“, byla účast na zisku. Zisk byl součástí výrobních nákladů a byl to vlastně příplatek za splnění „plánu“.

Základem pro výši „zisku každé jednotky byla její stanovená výkonnost (předpoklad výkonnosti), a odečítala se z ní dílenská reжіe.

Zaváděním „účasti na zisku“ mělo být dosaženo úspory té části výrobních nákladů, na něž mají vedoucí a dělníci přímo vliv a byl hledán nejlepší způsob, jak toho dosáhnout. Podle toho byl upravován jeho podíl, který měl být určitým procentem rozdělen. Nejdříve byl tento systém zaváděn v nejlépe zorganizovaných jednotkách a byla hledána forma, která by přinesla podniku největší užitek.

„Podíly na zisku“ nebyly vypláceny zaměstnancům přímo, součástí systému byly vklady zaměstnanců, jimž byla poskytnuta účast na zisku podniku. Byl vypracován celý systém uvolňování prostředků zaměstnanců z tzv. „osobních účtů“. Takto získaných peněz používal Baťa dočasně k financování podniku a možnost disponovat s úsporami zaměstnanců umožňovala podniku to, že nebyl odkázán na bankovní úvěry jako ostatní podniky a jeho závody se nestaly součástí žádného bankovního koncernu a naopak mohl postupně vybudovat vlastní koncern.

Baťa platil z peněz uložených v podniku zaměstnancům 10 % úroku, což bylo více, než byl obvyklý úrok v ostatních peněžních ústavech. Také tyto úroky byly vydávány za určitý podíl na zisku. Již ve velmi krátké době po zavedení nuceného ukládání podílu na zisku v podniku, se stali zaměstnanci největšími věřiteli podniku. Ke konci roku 1925 např. bylo na osobních účtech zaměstnanců uloženo 25,5 mil. Kčs, zatímco bankovní úvěry dosáhly v té době 20,3 mil. Kčs.

„Účast na zisku“ v dílnách byla zaváděna v souvislosti s reorganizací celého výrobního procesu, jejímž konečným výsledkem bylo zavedení proudové výroby. Nejdříve byla zavedena proudová výroba obuvi. K jednotlivým strojům byly zavedeny konvejery, válečkové spádové transportéry, čímž jednak byla zkrácena doba výroby, jednak i zvýšen výkon jednotlivých dělníků. Spádové konvejery byly v roce 1923 nahrazeny konvejery mechanickými, hnányými elektrickými motory a tím byla zavedena proudová výroba na běžícím páse.

Tempo práce bylo pak určováno pohybem konvejeru, rychlost nebyla stálá, ale reguloval ji vedoucí dílny. Pohyb konvejerů a plynulost výroby byly kontrolovány nadmistrem a mistry v dílně, ale i zvláštním signalizačním zařízením. Při zastavení konvejerů se rozsvítilo červené světlo nejen v dílně, ale i v tzv. „rozkazovně“, jejichž zaměstnanci museli ihned zajistit příčinu zastavení a zjednat nápravu. „Rozkazovna“ byla ústředním dispečinkem. Běžící pás se nazýval v Baťových závodech „kruhem“.

Zavedení samosprávy mělo zejména velký význam pro řízení prodeje. Tam také byla samospráva vyzkoušena nejdříve. Vedoucí Baťových prodejen byli považováni za obchodníky, jejichž příjem závisel na výši tržby z jejich obchodů a ta zase na jejich zdatnosti. Jejich poměr byl upraven zvláštní smlouvou a museli skládat kauci, která jako i u některých jiných zaměstnanců, kteří byli ustanoveni na zodpovědnější místa a neměli ještě dostatečné prostředky na osobním kontě, sloužila jako záruka na případné ztráty i jako obrana proti jejich předčasnému odchodu od firmy.

Stejně jako dílnám, tak také prodejnám, byl stanoven „předpoklad“ prodeje podle jednotlivých druhů obuvi a ostatního zboží a podle něho pak jim bylo zasíláno zboží, které muselo být prodáno. Z prodeje dostával vedoucí prodejny určitá procenta, z nichž pak platit všechny režijní náklady, tj. nájemné z prodeje, mzdy prodáváčů, uklízeček, aranžérů, otop, světlo, reklamu apod. Když se vedoucímu včas nepodařilo prodat veškerou obuv příp. ostatní zboží, byl vystaven nebezpečí, že provede-li firma Baťa snížení cen sezónní obuvi, půjde rozdíl z jeho podílu.

Za zboží, které bylo zasláno z továrny do prodeje, byly placeny úroky a i ze zboží, které leželo v prodejně na skladě. Vedoucí často musel platit i tzv. pokutové úroky z rozdílu stanoveným předpokladem prodeje a prodejem skutečným.

Tato soustava umožňovala firmě Baťa rozšiřovat síť prodejen na nejvyšší míru bez jakéhokoliv rizika, ale také postupně vytlačovat konkurenční výrobky z trhu a monopolně ovládnout vnitřní trh obuvi.

Zavedení účasti na zisku, která byla současně účastí na případné ztrátě, vyřešilo problém přirozené výměny vedoucích. Ten vedoucí, který nestačil na úkoly, způsobil si ztráty ze svého konta. Sám tedy raději včas rozmyslel, zda setrvá ve funkci a konto vynuluje úplně anebo se funkce dobrovolně vzdá a přejde na práci, na kterou stačí. Stav konta byl jedním z faktorů, které se braly v úvahu při rozhodování o povýšení.

Kuriózním typem účasti na zisku byla účast pro požární sbor. Ten dostával koncem roku tím větší bonifikaci, čím méně měl příležitostí k zásahu.

Každý návrhář bot byl odměněn zato, že se jeho model dostal do výrobní kolekce. Dále jej čekala odměna, když navrhl postup výroby svého vzoru na stávajícím zařízení a předešel tak zbytečným výdajům za nové stroje. Při zlepšovacích návrzích každý byl odměněn podílem z dosažené úspory. Vynalézavá iniciativa byla v podniku nejspolehlivější cestou k dosažení osobní kariéry.

A ještě jeden příklad za všechny. Počátkem století měl Tomáš Baťa agenta, který s vozem a koněm jezdil po kraji a prodával boty. Aby se snažil co nejvíc prodat, poskytoval mu Baťa spoluúčast na dosaženém zisku. Zároveň však musel dostávat peníze na krmivo pro koně. Bylo tedy riziko, že agent nechá koně hladovět, aby dosáhl co největších úspor a tím i zisku. Jak Baťa zamezil tomu, aby agent dosahoval zisku na úkor koňova zdraví? Před každou cestou Baťa nechal koně zvážít. Stejně tak po návratu. Vážil-li kůň stejně nebo víc, bylo jasné, že agent se o koně řádně staral a spoluúčast na zisku mu byla vyplacena. Zhubnul-li však kůň, nedostal agent nic. To byl jeden z počátků Baťova systému motivace a kontroly lidí.

Vliv a význam Baťovy soustavy řízení

Zavedení samosprávy umožňovalo vytvořit poměrně jednoduchou organizaci celého podniku. Základem této organizace byla samostatně účtující jednotka, v níž základní organizační prvky byly zdokonalovány, že ji bylo možno využít i v ostatních odvětvích výroby, které Baťovy závody zahrnovaly a s určitými obměnami i při organizaci prodejních útvarů.

Zavedením dobrého provozního účetnictví v těchto jednotkách a jejich vybavení dokonalou účetní i organizační technikou, byla umožněna stálá evidence o majetkovém stavu podniku a o tom, v jakém stavu se tento majetek nachází (suroviny, polotovary, rozpracovaná výroba, hotové výrobky apod.).

Usnadnění evidence o celkovém stavu podniku umožňovaly i povinné týdenní uzávěrky účtu ztráty zisku v každé jednotce. Takto získané podklady byly pak snadno pomocí počítačů a účetních strojů zpracovány v přehledné diagramy, na jejichž základě pak byly hospodářské výsledky všech jednotek kontrolovány na týdenních konferencích.

Základy soustavy byly neustále zdokonalovány. V Baťových závodech se nejen shromažďovala a studovala zahraniční, zejména americká literatura o řízení, ale Baťa se buď osobně, nebo svými zástupci zúčastňoval Masarykovy akademie práce a různých odborných společností, ale vysílal i mnoho svých zaměstnanců do zahraničí, aby tam získávali nové poznatky o řízení výroby a prodeje.

Pro zdokonalení činnosti podniku se dělal i vlastní výzkum. Cílem prvních výzkumů bylo zvýšení výkonnosti výroby.

Nejdříve používala firma Baťa služeb Psychotechnického ústavu Masarykovy akademie práce, vlastní psychotechnickou laboratoř, pak zřídila v roce 1923. Jejím úkolem byl výběr a rozmísťování nově přijímaných zaměstnanců v součinnosti s osobním oddělením. Při psychotechnické zkoušce, které se stejně jako lékařské prohlídce musel podrobit i každý nově přijímaný dělník, byla způsobilost pro práci ověřována dvojím způsobem: jednak pomocí testů, jednak pomocí zvláštních přístrojů, jimiž byla zjišťována síla rukou, rychlost nervové reakce, zručnost a obratnost prstů, rychlost pohybů, citlivost na tlak a jemnost hmatu. Výsledky psychotechnických zkoušek byly pak zapisovány do osobních karet zaměstnanců.

Dalším úsekem, kterému byla věnována neustálá pozornost, byla vnitrozávodní doprava. Kromě již zmíněných konvejerů se i budovy spojovaly lanovkami a polotovary byly dopravovány mezi jednotlivými operace normalizovanými zásobníky, výtahy apod., všechny tovární budovy byly spojeny okružní vlečkou s nádražím, dopravu zaměstnanců mezi objekty obstarávala upravená nákladní auta se sedačkami apod.

Baťa se snažil, aby výroba v jeho závodech měla co nejvíce charakter hromadné výroby, což vyžadovalo provádět důslednou normalizace. Při výrobě obuvi byla poměrně velmi malá možnost normalizace výrobků, byla však nutná k tomu, aby bylo možno dosáhnout nízké ceny. Baťovi se postupně dařilo omezovat počet vyráběných druhů, a to právě pomocí nízkých cen, které jeho obuv činily žádoucí.

Hlavní uplatnění normalizace bylo však u výrobních prostředků. Počínajíc rokem 1924 byly stavěny i normalizované tovární budovy a byla umožněna normalizace dílců staveb a mechanizace stavebních prací.

Normalizována byla i nevýrobní zařízení, především zařízení prodejen (regály, židle, pulty apod.). Pro zlepšení řízení výroby mělo význam i to, že v Baťových závodech se na rozdíl od ostatních obuvnických výroben celého světa, nepočítalo na stopy, palce, tucty atd., ale byla důsledně využívána desetinná soustava. Výroba se počítala také v desítkách a tomu se přizpůsobila i různá zařízení, např. dopravní vozíky – reky.

Tímto opatřením se zvýšila plynulost výroby a usnadnil přehled o ní. Výroba na dělníka u Bati v roce 1927 dosahovala 8,4 párů kožené obuvi denně a v roce 1929 již 12,5 párů. Tato výroba byla asi trojnásobně vyšší než v ostatních obuvnických továrnách v Československu a vyšší než výroba v továrnách v USA, kde bylo dosahováno na dělníka 5 párů denně. Konkurenční podniky, zvláště v USA, používaly téměř často stejné stroje, takže vyšší produktivita práce nižší výrobní náklady byly především výsledkem účinnějšího způsobu řízení. $[C_1, K_1, K_2, P_1]$

Úlohy:

Úlohy

1. Formulujte Taylorovy zásady řízení, které Baťa uplatnil ve své firmě.
2. Uveďte hlavní znaky Baťova systému řízení.
3. Shrňte hlavní přínosy Baťova systému řízení pro rozvoj managementu.
4. Které prvky Baťova systému řízení lze, dle vašeho názoru, využít v současných organizacích?

NEŽ SE PUSTÍTE S CHUTÍ DO DALŠÍ PRÁCE, NAVRHUJI MALOU PAUZU.



2.2.2 Správní řízení

Správní řízení

Teorie správního (administrativního) řízení se začala formovat začátkem 20. století. Jejím hlavním přínosem pro rozvoj teorie řízení je to, že se orientuje na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti podniku vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání.

Významným představitelem tohoto směru je Francouz **Henri Fayol** (1841 – 1925), který byl za svého života méně známý než Taylor. Velkého uznání se mu dostalo za přínosy pro rozvoj teorie řízení v USA až po 2. světové válce, kdy se v r. 1949 jeho studie staly všeobecně přístupné.

H. Fayol

Na rozdíl od Taylora soustředil Fayol pozornost na řízení firmy jako celku a zformulování jeho všeobecných principů. Neopíral se o pokusy, ale o své vlastní, dlouholeté zkušenosti, získané při řízení firmy. Fayol jako první nepovažoval řízení jako výjimečné privilegium a zvláštní zodpovědnost pouze vrcholového vedení. Na rozdíl od Taylora dokazoval, že řídicí funkce existují na jakékoli úrovni organizace.

Podle Fayola má průmyslový podnik plnit šest funkcí, které sumárně vyjadřují poslání, činnost podniku viz obrázek 2-1. Správní – řídicí funkce, která působí na zaměstnance, zasahuje do všech funkcí podniku a spojuje je do jednoho celku.



Obrázek 2-1: Základní funkce podniku

Příklady toho, co jednotlivé funkce zahrnují:

- **technicko – výrobní:** těžba (konkretizováno na hutnickou a uhelnou společnost, kde Fayol působil), technická a technologická příprava výroby, výroba,
- **obchodní funkce:** nákup, prodej, směna,
- **finanční funkce:** obstarávání kapitálu a jeho efektivní použití,
- **ochranná funkce:** ochrana majetku a osob,
- **účetní funkce:** inventarizace, bilancování, statistika, náklady, tvorba cen,
- **správní (řídicí) funkce,** která obsahuje:
 - o **předvídání** – zkoumání budoucnosti a sestavování plánů pro jednotlivé funkce (činnosti) podniku,
 - o **organizování** – vytvoření hmotného a společenského organismu podniku, tzn. opatřit podnik surovinami, stroji, nástroji, kapitálem, pracovníky,
 - o **přikazování** – udržování pracovníků v činnosti,
 - o **koordinaci** – uvádění cílů podniku do souladu s veškerým úsilím a jednáním,
 - o **kontrolu** – znamená dohlížet, aby se vše dělo podle příkazů.

Základ Fayolovy teorie představuje **14 obecných principů (zásad) řízení**, *14 Fayolových zásad řízení* které jsou chápány jako návod pro řídicí pracovníky. Své zásady řízení nepovažoval Fayol za konečné, neměnné, ale připouštěl, že k nim v budoucnu přibudou ještě další, podle nových podmínek a zkušeností.

Fayol požadoval, aby se zavedlo vyučování o řízení na všech stupních škol. Rozpracoval své zásady řízení do obecné podoby tak, aby byly použitelné i pro veřejnou správu – stát.

Jedná se o následujících **14 zásad**:

1. **dělbá práce**, umožňuje specializaci a tím i zvýšení výkonu,
2. **autorita** – příkazování, moc přimět k poslušnosti; autorita vyplývá jednak z pověření, výkonu funkce a také z inteligence, znalosti, zkušeností, mravních hodnot, schopnosti příkazovat (osobní autorita),
3. **kázeň** – podkladem pro zavedení a udržení kázně je ujednání mezi podnikem a zaměstnanci,
4. **jednotné příkazování**,
5. **jednotné řízení** – Fayol považoval jednotné příkazování a jednotné řízení za významné. To prakticky znamená, oproti teorii Taylora, že pracovník musí dostávat příkazy jen od jednoho vedoucího.
6. **podřízení zájmu jednotlivce celku**,
7. **plat zaměstnanců** – má být slušný, má podporovat iniciativu, ale nemá přesahovat rozumnou míru,
8. **centralizace** – poměr centralizace a decentralizace má být optimální, závisí na kvalitě řídicích pracovníků,
9. **stupnice hodnot** (instanční postup) – komunikace má probíhat ve vertikálním směru vždy po příslušných stupních řízení, tím je zajištěna jednota příkazování,
10. **pořádek – hmotný**: „určité místo pro každou věc a každá věc na svém místě“, – **společenský**: „určité místo pro každého, a každý na svém místě“,
11. **slušnost** – je spojení laskavosti a spravedlnosti, přičemž se nevylučuje přísnost,
12. **stálost zaměstnanců** – pracovník musí mít dost času pro zapracování. Fayol je toho názoru, že je lepší stálý vedoucí s průměrnými schopnostmi, než vynikající vedoucí, který brzy odejde,
13. **iniciativa** – jako svoboda pro navrhování a realizaci, je významná pro sestavování a realizaci plánu,
14. **jednota personálu** – jako soulad mezi zaměstnanci, je silou, zajišťující efektivnost činností podniku.

Fayol zdůrazňoval, že řízení je třeba stále zlepšovat, využívat k tomu praktické i vědecké poznatky. Protože to ale nezvládne jeden člověk, doporučuje, aby u ředitelů, resp. příslušných vedoucích, byly zřízeny odborné štáby, skládající se ze specializovaných odborníků. Štáby stojí mimo liniové soustavy řízení. Tím je zachována jednota příkazování. Jedná se o tzv. liniově-štabní organizační strukturu, uplatňovanou dodnes.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 3

Myslíte si, že řídicí funkce skutečně existují na všech úrovních podnikové hierarchie a že je do určité míry plní i dělníci? Zdůvodněte svůj postoj. *Úkol k zamyšlení*

2.2.3 Byrokratický model*Byrokratický model*

Byrokratický model neboli tzv. byrokratická organizace řízení, též nazývaná racionální řízení, silně ovlivnila administrativní organizaci amerického průmyslu, její pevnou hierarchickou linii moci, jednoznačného řízení a úřednického pořádku.

Tvůrcem byrokratického modelu organizace byl německý sociolog **Max M. Weber** (1864 – 1920).

Vypracoval základy „ideálního typu“ organizace, který nazval byrokratickým modelem. Byrokracii nechápal v dnešním slova smyslu (jako zbytečné, papírové úřadování ap.), ale jako soubor principů, jako systém fungující na základě pevných norem, pravidel a povinností. Tyto principy vedou k vytváření ideálních typů organizace, kde centrální místo zaujímá správní štáb, dohlížející nad striktním dodržováním povinností v pevné úřední hierarchii.

Tzv. byrokratický model Maxe Webera vycházel z představy, že v efektivní organizace musí být respektovány následující principy: *Weberovy principy*

- **jasná dělba práce**, tj. každá funkce musí být obsazena specialistou na danou problematiku, každý ví, co spadá do jeho oblasti a za co odpovídá,
- **směrnice, pravidla, normy**, které popisují veškeré činnosti a úkoly a zajišťují jejich jednotné a profesionální provádění,
- **souvislý řetěz příkazů**, tzn., že existuje jasná pyramida všech funkcí od vrcholového vedení (ředitele, top managementu) až po její nejnižší úroveň. Každý pracovník začleněný ve struktuře organizace je zodpovědný nejen za svá rozhodnutí, jednání, výsledky práce, svému nadřízenému, ale také za rozhodnutí, příkazy a činnost svých podřízených. Nadřízení musí mít moc, autoritu.
- **sociální distance**, tj. nadřízený musí udržovat určitý odstup vůči svým podřízeným a osobní vztahy se v žádném případě nesmí plést do pracovních záležitostí. Ideální byrokratický vedoucí řídí své podřízené v duchu formalistického, neosobního postoje, bez hněvu, zaujatosti, nestranně.

- **odbornost a loajalita** – pracovní postup je založen na výkonu a služebním stáří. Musí také mít sociální jistotu před svévolným propouštěním. Od zaměstnanců se očekává vysoký stupeň loajality vůči firmě (např. nepřijetí nabídky zaměstnání u konkurence za vyšší mzdu, chránění dobré pověsti firmy atd.),
- **zaměstnání na základě smlouvy** – byrokratický model nepředpokládá spoluúčast zaměstnanců na správě nebo na vlastnictví firmy.

V byrokratickém modelu organizace zpravidla fungují procesy následovně:

- proces vedení je založen na autoritě, podřízení nemají možnost diskutovat o pracovních problémech s nadřízenými. Ti nežadají jejich názory, nápady a zkušenosti.
- motivace je zaměřena na fyzické potřeby, potřebu bezpečí a ekonomické stimuly. Využívá se strachu a sankcí.
- informace tečou především shora dolů,
- rozhodování se soustřeďuje na špičku organizace. Podřízení mají jen minimální vliv na volbu cílů, metod a činností.
- kontrolní proces je centralizovaný a zdůrazňuje vyhledávání viníků,
- realizace cílů je pasivní, úroveň motivace manažerů je nízká.

Důsledný byrokratický typ organizace zabezpečuje nejvyšší efektivnost činnosti, protože má výhody: vysoký stupeň disciplíny, spolehlivost, stabilitu a přesnost. Každá odchylka od formální struktury zmenšuje podle něj efektivnost řízení.

Weber spoléhal na byrokracii, pohrdal charismatickým vůdcovstvím. Byl přesvědčen, že neosobní forma založená na pravidlech je jediným způsobem, jak zajistit dlouhodobé přežití. V managementu působil jako „strašák“, podobně jako Taylor, zabýval se však důsledky svého modelu na humanitu

Empirické výzkumy však ukázaly, že byrokracie nemůže být absolutní, ale má své hranice. Významnou roli mají i neformální vztahy, neoficiální praktické kontakty mezi zaměstnanci, které taktéž přispívají k efektivnosti řízení.

Přes některé negativy byrokratického modelu, mnohé principy se dodnes uplatňují v řídicí podnikatelské praxi.

Přesto, že zásady klasické teorie byly podrobeny kritice, položila základ teorie managementu – řízení. Její poznatky našly široké uplatnění v mnohých firmách jako faktor racionalizace výroby a dodnes ovlivňují rozvoj teorie i praxe řízení.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 4



Najděte klady a zápory Weberova byrokratického modelu.

Úkol k zamyšlení

**SHRnutí KAPITOLY KLASIFIKACE VÝVOJOVÝCH ETAP
MANAGEMENTU – ŘÍZENÍ, KLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ**

Utřídění vývojových etap managementu – řízení není snadné. Je obtížné *Shrnutí* jednoznačně sladit časové a obsahové hledisko, stejně jako přiřadit jednotlivé představitele do příslušných vývojových etap. V zásadě můžeme říci, že do přelomu 19. a 20. století se jedná o etapu předvojovou. Na přelomu století začíná I. etapa – klasická teorie řízení, následuje neoklasická teorie řízení, moderní teorie managementu, pragmatický empirický přístup k managementu a další vývojové tendence.

Klasická teorie řízení položila základ teorie managementu. Její poznatky našly široké uplatnění v mnohých firmách jako faktor racionalizace výroby a dodnes ovlivňují rozvoj teorie i praxe řízení. Na základě jejich studií byly zformulovány tři hlavní směry klasického managementu: vědecké řízení (F. W. Taylor), správní (administrativní) řízení (H. Fayol), byrokratický model (M. Weber).

KONTROLNÍ OTÁZKY 2

1. Podle čeho můžeme klasifikovat vývojové etapy managementu?
2. Které směry klasické teorie řízení znáte?
3. Umíte přiřadit jednotlivým směrům klasické teorie řízení nějakého představitele? Přiřaďte.
4. Dokázali byste uvést některé přínosy klasické teorie řízení? Uveďte.

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Jaký byl hlavní přínos Fayola pro rozvoj řízení?
 - a) vymezil funkce řízení podniku jako celku,
 - b) vypracoval koncepci řízení podniku na bázi mezilidských vztahů,
 - c) soustředil pozornost na řízení dílny.
2. Systémové přístupy jsou hlavní myšlenkové směry:
 - a) moderní teorie managementu,
 - b) klasické teorie řízení,
 - c) neoklasické teorie řízení.
3. Kdo položil základ normování výkonu dělníka?
 - a) T. Baťa
 - b) F. W. Taylor
 - c) H. Fayol
 - d) M. Weber

ŘEŠENÍ

Řešení

1. a)
2. a)
3. b)

*kapitola 2.2.2
kapitola 2.1
kapitola 2.2.1*

**A JESTLIŽE JSTE DOŠLI AŽ SEM, PAK JE NEJVYŠŠÍ ČAS SI
TROCHU ODPOČINOUT.**



3 NEOKLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ získáte přehled o neoklasické teorii řízení a jejich představitelích; ➤ budete umět přiřadit představitele k dané etapě; ➤ dokážete posoudit přínosy představitelů neoklasické teorie řízení; ➤ budete schopni porovnat přístupy klasické a neoklasické teorie řízení; ➤ budete umět vysvětlit hierarchii lidských potřeb.	<i>Cíle kapitoly</i>
--	----------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY NEOKLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ

Neoklasická teorie řízení, principy, E. Mayo, M. P. Follettová, D. Mc. Gregor, teorie X a teorie Y, A. Maslow, hierarchie lidských potřeb, B. F. Skinner

3.1 Neoklasická teorie řízení

K ZAPAMATOVÁNÍ



Základem této teorie jsou behavioristické vědy. Ve 20. letech vzniká na základě experimentálního zkoumání nový směr – škola mezilidských vztahů. Je soustředěna pozornost na člověka, zkoumají se psychologicko-sociální stránky, zkoumá se vliv únavy, sociálních podmínek, pracovních přestávek na produktivitu práce. **První výsledky ukazují, že rozhodující vliv na růst produktivity práce nemají hmotné, ale především sociální a zejména psychologické faktory.** V návaznosti na škole mezilidských vztahů vznikla řada psychologicko – sociálních přístupů v managementu, přístupů k motivaci, vedení lidí. Zároveň se vyvíjí vědecký přístup ke zkoumání lidského chování – behaviorismus, který využívá výzkumu, psychologie, sociologie a antropologie pro poznání chování.

Neoklasická teorie řízení

Koncepce prvních představitelů mezilidských vztahů obsahují tyto principy:

Principy koncepce mezilidských vztahů

- firma je nejen technický a ekonomický systém, ale i systém sociální,
- zaměstnance motivují nejen stimuly ekonomické, ale i sociální a psychologické faktory,
- produktivita práce souvisí se spokojeností dělníků,
- dominantní místo patří neformálním pracovním skupinám,
- vzory vedení lidí založené na formální struktuře a autoritě se musí modifikovat zohledněním psychologicko – sociálních faktorů,
- vedoucí musí mít kromě odborné způsobilosti i sociální schopnost – umět jednat s lidmi,
- důležité je vytvořit efektivní komunikační kanály mezi jednotlivými stupni řízení, které umožňují výměnu informací.

V r. 1924 začala skupina odborníků z pověření firmy Western Electric Company zkoumat v jejím Hawthornském závodě nedaleko Chicaga vliv osvětlení, pracovních podmínek, únavy, pracovních přestávek a sociálních podmínek a vztahů na dosahovanou produktivitu práce. Po zapojení se do experimentování přizvaného doc. E. Mayo z Harvardské univerzity bylo prokázáno, že rozhodující vliv na růst produktivity práce dělnic nemají faktory hmotné, ale faktory psychologické a sociální. Tak se zrodil nový směr v teorii managementu, „škola lidských vztahů“ jehož hlavním představitelem je **Elton Mayo** (1880–1949).



E. Mayo

Výsledky Hawthornského experimentu přinesly důkazy o existenci neformální organizace v rámci organizace formální, kde jsou všechny činnosti a vztahy vymezeny soustavou předpisů a norem. Neformální organizace vzniká na podkladě společných citových vztahů (sympatie, přátelství) zaměstnanců, nebo je projevem racionálního výběru podle určitých zájmů. Vztahy zaměstnanců, členů určité pracovní skupiny regulují nepsaná pravidla, tzv. sociální normy, které se předávají ve zvycích a tradicích. Proto Mayo doporučuje orientovat se na tuto sociální skupinu při řešení problémů, respektovat přitom její psychologické a sociální zvláštnosti.

V následujících řádcích jmenujme alespoň některé další zajímavé osobnosti této etapy.

Mary Parker Follettová (1866 – 1933) pracovala především v oblasti sociální péče. Zabývala se nikoli mechanismy řízení, ale jeho lidskou stránkou. Byla přesvědčena, že nelze úplně oddělit lidskou stránku od technické. Jsou spolu vzájemně svázány. Obhajuje myšlenku dát lidem větší odpovědnost, která napomáhá rozvoji člověka. Follettová se zaměřila zvláště na studium konfliktů, které je třeba brát jako životní fakt, který bychom měli využít pro naše dobro. Zdůrazňuje tři způsoby reakce na konfliktní situaci: dominování, kompromis a integraci.

M. P. Follettová

Je považována za humánní protipól Taylora a zastánců vědeckého řízení.

Na Západě byla její práce většinou opomíjena. Uznání se dočkala v Japonsku, kde působí sdružení Follet Society.

Douglas Mc Gregor (1906 – 1964) vypracoval **teorii X** a **teorii Y**, která představuje dva způsoby manažerského myšlení.

D. Mc Gregor

Teorie X předpokládá, že průměrný pracovník:

Teorie X a teorie Y

- je líný, snaží se vyhnout práci,
- nemá své zaměstnání rád, je mu přítěží nutnou k zajištění obživy (jen za peníze),
- je nazýván člověkem ekonomickým,
- nemá zvláštní ambice.

V tomto případě manažer musí uplatňovat metody přímého řízení a kontroly, jedná se o vedení lidí „na krátko“. Předpokládá se přesné plnění příkazů bez vlastní iniciativy. Manažer uplatňuje direktivní řízení, výrazné povyšování, odměny i tresty atd.

Teorie Y předpokládá, že průměrný pracovník:

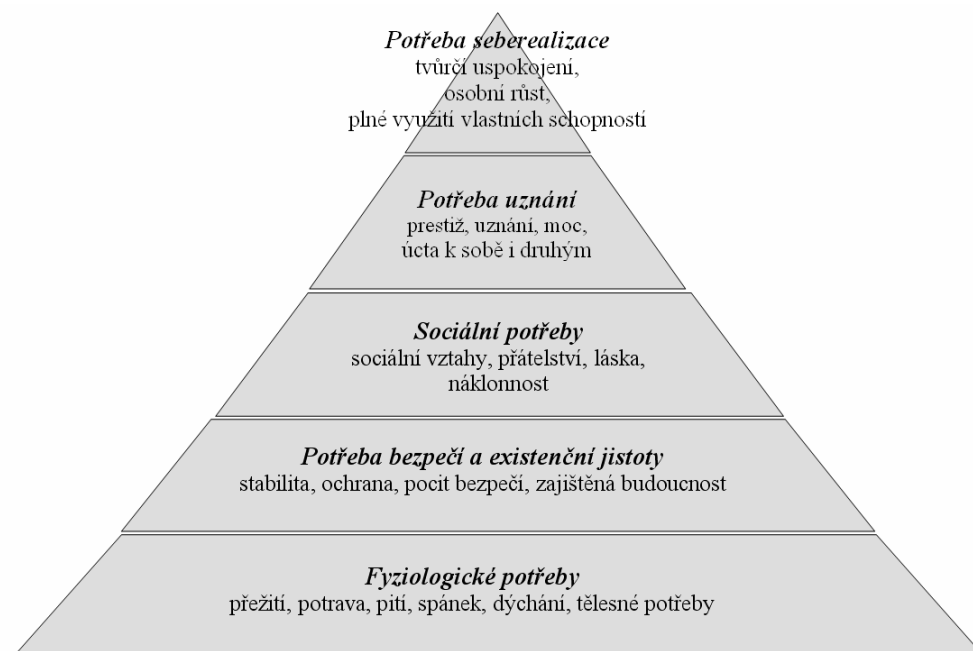
- má přirozený sklon k práci.
- chce v práci najít svou seberealizaci.
- aktivně se účastní na práci a řízení.

Manažer může uplatňovat nepřímé motivační metody, které vyvolávají u pracovníků zájem o práci, tvůrčí prostředí pro samostatné jednání a dobré formální vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Manažer by měl přistupovat k zaměstnanci jako potencionálnímu, aktivnímu tvůrci hodnot.

Mc Gregorova „teorie Y“ se stala základem řady dnešních doporučení pro manažerské jednání.

Abraham Maslow (1908 – 1970) formuloval **hierarchii lidských potřeb**, která je hlavním motivátorem našeho konání. *A. Maslow*

Hierarchie lidských potřeb



Obrázek 3-1: Hierarchie lidských potřeb

Při přechodu z jedné motivační úrovně na úroveň vyšší je nezbytné dostatečně uspokojit potřeby nižší úrovně, jinak se ztrácí motivační efekt.

Psychologicko-sociální přístupy Maslowa, jeho teorie motivace lidí se staly stavebními kameny názorů dalších autorů.

Burrhus Frederic Skinner (1904 – 1990) se věnoval, mimo jiné, rovněž motivaci. Konstatoval, že motivace pracovních skupin má být založena na pozitivních motivačních faktorech, které jsou účinnější než negativní motivační faktory. *B. F. Skinner*

Důležitý je i způsob odměny (nejen její výše) – adresnost, bezprostřednost, přiměřenost, mimořádnost, způsob předání.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 5

Od zaměstnanců požadujeme kvalitní, dobře odvedenou práci, v dostatečném množství a včas. Které pozitivní, příp. negativní motivační faktory byste navrhovali uplatnit v praxi? Uvažujte o různých situacích, které mohou nastat.

*Úkol k zamyšlení***SHRNUTÍ KAPITOLY NEOKLASICKÁ TEORIE ŘÍZENÍ**

Ve 20. letech vzniká na základě experimentálního zkoumání nový směr – škola mezilidských vztahů, který byl značně populární zejména ve čtyřicátých letech. Zároveň se vyvíjí vědecký přístup ke zkoumání lidského chování – behaviorismus, který využívá výzkumu, psychologie, sociologie a antropologie pro poznání chování. Ten doznal značné popularity v padesátých letech a dodnes zaujímá význačné postavení. Na rozdíl od klasiků, kteří byli přesvědčeni, že k růstu produktivity povede vhodné plánování, organizování, vedení a kontrolování prací, je zde soustředěna pozornost na člověka, zkoumají se psychologicko – sociální stránky, zkoumá se vliv únavy, sociálních podmínek, pracovních přestávek na produktivitu práce. K představitelům dané etapy můžeme zařadit např. E. Maya, M. P. Follettovou, A. Maslowa, D. Mc Gregora, B.F. Skinnera a další.

*Shrnutí***KONTROLNÍ OTÁZKY 3**

1. Které principy obsahují koncepce prvních představitelů mezilidských vztahů?
2. V čem se liší klasická a neoklasická teorie řízení?
3. Které představitele neoklasická teorie řízení znáte?
4. Umíte vysvětlit hierarchii lidských potřeb podle A. Maslowa? Vysvětlete.
5. Co je to teorie X a Y?

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Teorie Y Douglase Mc Gregora znamená:
 - a) uplatňování metod přímého řízení a kontroly v pevných hierarchických strukturách organizace, vedení lidí „na krátko“,
 - b) uplatňování nepřímých motivačních metod, které vyvolají u pracovníků zájem o práci,
 - c) uplatňování především negativních motivačních faktorů.
2. Abraham Maslow:
 - a) formuloval hierarchii lidských potřeb,
 - b) chápal dělníka jako ekonomickou bytost, kterou motivují hlavně peníze,
 - c) jako první nepovažoval řízení jako výjimečné privilegium pouze vrcholového vedení.
3. Který z uvedených představitelů se zaměřil zvláště na studium konfliktů?
 - a) A. Maslow
 - b) B. F. Skinner
 - c) D. Mc Gregor
 - d) M. P. Follettová
 - e) F. W. Taylor

ŘEŠENÍ

1. b)
2. a)
3. d)

Řešení kapitola 3.1

PRŮVODCE STUDIEM

Další kapitola je za námi a přecházíme k další etapě, kterou představuje moderní teorie řízení

JEŠTĚ MŮŽETE? SKUTEČNĚ? TAK POKRAČUJETE. A JESTLI NE, TAK ZDE JE TO PRAVÉ MÍSTO NA MALOU PŘESTÁVKU.



4 MODERNÍ TEORIE MANAGEMENTU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět vyjmenovat jednotlivé přístupy moderní teorie managementu; ➤ dokáže přiřadit představitele k jednotlivým přístupům; ➤ budete umět vysvětlit hlavní myšlenky daných přístupů; ➤ získáte přehled o metodách operační analýzy; ➤ budete schopni zhodnotit přínosy moderní teorie managementu pro současnou praxi.	Cíle kapitoly
--	---------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY MODERNÍ TEORIE MANAGEMENTU

Moderní teorie managementu, procesní přístupy, POSDCORB, systémové přístupy, Ch. Barnard, J. Forrester, H. A. Simon, kvantitativní-matematické přístupy, operační výzkum, matematické modely, metody operační analýzy, představitelé, přínosy.

Klíčová slova

4.1 Moderní teorie managementu – řízení

K ZAPAMATOVÁNÍ



Po 2. světové válce je teorie managementu obohacována o poznatky nových věd – zejména kybernetiky, teorii systému, operační analýzy, matematických metod, modelování atd. Vzniká tzv. **moderní teorie managementu**, která je rozčleněna do tří hlavních myšlenkových směrů, kterými jsou:

- procesní přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní-matematické přístupy.

Moderní teorie managementu

4.1.1 Procesní přístupy

Procesní přístupy

Představitelé procesních přístupů kladou důraz na klasifikaci manažerského procesu pro univerzálně platné podmínky. Důraz se kladen na systematické třídění řady manažerských aktivit. Propracovali problematiku tvorby organizačních struktur (dodnes aktuální). Při tvorbě organizačních struktur doporučují sdružovat činnosti podniku podle podobnosti účelu, procesů, místa, času, partnerů. Doporučují rovněž, jak racionálně integrovat do jednoho celku dílčí procesy řízení tak, aby byla zabezpečena efektivnost manažerských činností. Tato doporučení tvoří výchozí základnu pro systémové přístupy. Pro svou jednoduchost a přístupnost jsou vhodné pro výuku manažerů. Nedostatkem je však podceňování specifík dílčích procesů řízení pro konkrétní podmínky. Představitelé vycházejí víceméně z Fayolova správního řízení, méně pak z Weberova byrokratického modelu. Lidskému faktoru řízení je věnována menší pozornost.

Za všechny jmenujme alespoň některé představitele a jejich přínos k teorii managementu.

Luther Gulick (1892–1993), a **Lyndall F. Urwick** (1891–1983) vytvořili systém **POSDCORB**. Pojmenování tohoto systému je odvozeno od počátečních písmen anglických slov, která označují dílčí činnosti, které podle těchto autorů tvoří náplň vlastního manažerského procesu.

P	- <u>Planning</u>	- Plánování
O	- <u>Organizing</u>	- Organizování
S	- <u>Staffing</u>	- Personální zabezpečení
D	- <u>Directing</u>	- Příkazování
C	- <u>Coordinating</u>	- Koordinace
O	- <u>Reporting</u>	- Evidence
R	- <u>Budgeting</u>	- Rozpočtování
B		

Podobně se snaží vymezit funkce řízení i další autoři: **G. R. Terry**, **Heinz Weihrich** a **Harold Koontz** (1908 – 1984). Některé výše uvedené činnosti nezvýrazňují (evidence, rozpočtování), jiné doplňují (kontrolování, vedení). **James D. Mooney** (1884 – 1957) přispěl k rozvoji teorie managementu svými principy organizace.

4.1.2 Systémové přístupy

Systémové přístupy

Představitelé systémového přístupu chápou organizaci jako skupinu vzájemně propojených navzájem se ovlivňujících prvků, které mají společný cíl. Vychází z toho, že jakýkoli objekt můžeme důkladněji pochopit, když na něm dokážeme definovat jeho části – prvky a jejich vztahy, když na objekt zavedeme systém. Organizaci chápou jako dynamický celek (komplexní systém), u něhož nelze řešit problémy izolovaně. Je nutno usilovat o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí. V praxi, při řešení vojenských a hospodářských problémů, se systémových přístupů začalo využívat v podobě systémové analýzy.

K významným představitelům tohoto přístupu patří **Chester Barnard** (1886 – 1961), který je považován za zakladatele sociálně systémového přístupu. Vycházel z názoru, že celek je lepší než součet jeho částí. Za hlavní zde považoval motivaci lidí pomocí například materiálních pobídek či zlepšení podmínek při práci nebo také pomocí duševních podnětů. Jeho cílem bylo vytvořit souhrnnou teorii kooperativního chování organizací. *Ch. Barnard*

Jay Forrester (1918 –) je považován za zakladatele školy průmyslové dynamiky. Aplikací metod automatické regulace vypracoval formální model organizačního systému průmyslového podniku vč. velkoobchodní organizace. Model obsahuje 6 parametrů – suroviny, objednávky, peněžní prostředky, výrobní zařízení, pracovní sílu a informace. Z těchto parametrů jsou sestaveny rovnice dynamiky systému. Pomocí dynamického modelování se modeluje veškerá činnost podniku na počítači. Později se Forrester pokouší využít „industriální dynamiky“ na studium sociálních systémů vůbec a dát ji univerzální význam. *J. Forrester*

Herbert A. Simon (1916 – 2001) se věnoval zejména otázkám rozhodování. Byl přesvědčen, že další rozvoj managementu se musí směřovat cestou zkoumání rozhodovacích procesů. Zkoumal možnosti uplatnění matematických metod v procesu rozhodování. Pro organizace doporučuje využívat exaktnější metody optimalizačního rozhodování: lineární programování, matematické programování. U jednotlivce však předpokládá „omezenou racionalitu“ v rámci mezí jeho možností. Rozlišuje 2 druhy rozhodnutí programovaná (opakovaná, rutinní – lze předem připravit programy, využít exaktní metody) a neprogramovaná (nová, jednorázová – řešení vyžaduje použití obecných postupů). Simon věnoval pozornost zejména modelování rozhodovacích procesů pomocí výpočetní techniky, problematice komunikování v organizaci a tvorbě organizační struktury. *H. A. Simon*

Vliv systémového přístupu k řízení se projevil i u řady dalších autorů.

K přínosům systémových přístupů patří zejména uspořádanost v řídicím procesu, klasifikace, pravidla, snaha o pojmovou jednotnost, možnost využití modelování a výpočetní techniky pro řešení problémů. *Přínosy*

4.1.3 Kvantitativní-matematické přístupy

V 50. a 60. letech vzniká v managementu nový směr označovaný jako „matematická (exaktní) škola“. Dominantní je zde **operační výzkum**, resp. operační analýza. Byly tu snahy ztotožnit operační výzkum s pojmem vědecký management. K rozvoji kvantitativních přístupů přispělo i založení řady společností zabývajících se operačním výzkumem, počínaje Britským klubem pro operační výzkum vytvořeným v roce 1948, který se v r. 1954 přeměnil ve Společnost pro operační výzkum. Společnost pro operační výzkum v USA byla vytvořena v roce 1952. Vznikla řada národních společností. Poprvé se operační výzkum jako akademická disciplína objevil v r. 1948, když byl zaveden kurs o nevojenských aplikacích na Massachusetts Institute of Technology v Cambridgi.

Kvantitativní-matematické přístupy

Operační výzkum je možné obsahově vymezit jako soubor přístupů a metod (zejména matematických), které slouží k řešení rozhodovacích úloh v oblasti příprav a realizace praktických činností, souvisejících s řízením složitých systémů. Základními charakteristikami operačního výzkumu jsou systémová orientace, práce v interdisciplinárních týmech a aplikace vědeckých metod v podmínkách, v nichž je výzkum prováděn.

Operační výzkum

V operačním výzkumu hrají významnou roli matematické modely, které zjednodušeně reprezentují zkoumané systémy nebo procesy, se kterými většinou nemůžeme přímo experimentovat. Za předpokladu, že je model dobrý, lze s ním provést experimenty (tzv. simulace) nebo lze využít jiných metod k získání užitečných výsledků.

Matematické modely

V tabulce 4-1 jsou uvedeny některé metody operační analýzy uplatňované v praxi.

K autorům, které jejich pracemi řadíme k tomuto směru, patří např.: C. W. Churchman, R. L. Ackoff, E. L. Arnoff, P. A. Samuelson, W. Leontief, D. W. Miller, P. M. Morse, G. B. Dantzig, N. Wiener, W. W. Cooper, J. von Neumann, H. Robbins a další.

Představitelé

Přínosy matematických-kvantitativních přístupů pro rozvoj teorie a praxe jsou nesporné. Teprve v současnosti, s rozvoje výpočetní techniky, může být a je řada metod běžně uplatňována v praxi při řízení organizací.

Přínosy

Tabulka 4-1: Metody operační analýzy

Název	Popis
Strukturní analýza	Vychází z formálního matematického popisu šachovnicových tabulek různých odběratelsko-dodavatelských vztahů (vstupů a výstupů) pomocí lineárních rovnic. Např. to mohou být bilanční vztahy při materiálovém, pracovním, finančním a dalším kapacitním zabezpečení plánovaných činností. Na základě modelů strukturní analýzy byla vypracována řada modelů: výpočtu potřeby pracovních sil, investičních modelů, modelů změny rozvoje technologie apod.
Matematické programování	Umožňuje, v návaznosti na bilanční modely strukturní analýzy, výběr nejlepšího rozhodnutí (z množiny přípustných řešení) z hlediska matematicky formulovaného cíle anebo účelu. Uplatňují se zde známé metody lineárního, nelineárního, celočíselného, parametrického a stochastického programování.
Dynamické programování	Představuje soubor nestandardních metod k optimalizaci řešení vícestupňových rozhodovacích úloh. Uplatnění nachází např. při rozdělení investičních zdrojů v prostoru a čase, optimálních režimech obnovy strojního zařízení apod.
Metody matematické statistiky	Fronta je řada, která na něco čeká, a úlohy hromadné obsluhy se zabývají položkami nebo lidmi, seřazenými ve frontě. Úloha hromadné obsluhy tedy spočívá buď v určení, jaké prostředky poskytnout, nebo v naplánování jejich použití. Přitom se minimalizují náklady uživatelů spojené s obsluhou a čekáním ve frontě.
Simulační metody	Poskytují především vhodné postupy statistického experimentování zaměřeného na poznání modelových vlastností, podmínek a způsobů chování dynamického systému. Řešení praktických úloh si vyžadují výpočetní techniku (včetně simulačních programovacích jazyků), zahrnují i základní statistická vyhodnocení údajů a výsledků simulace.
Teorie her a strategického chování	Představuje soubor optimalizačních metod pro řešení rozhodovacích úloh s prvky konfliktních zájmů nebo situací v podmínkách neurčitosti. Formulace modelů teorie her a strategického chování pomáhá např. v oblasti přístupů k úlohám kooperačního typu, spojených se sdílením kompromisů manažerského jednání.
Metody hromadné obsluhy	Protože počet obsluhujících jednotek, které jsou k dispozici, je omezený, nelze vždy okamžitě uspokojit všechny požadavky na obsluhu, a tak vznikají fronty. Úlohy hromadné obsluhy se zabývají položkami nebo lidmi, seřazenými ve frontě. Úloha hromadné obsluhy tedy spočívá buď v určení, jaké prostředky poskytnout, nebo v naplánování jejich použití. Přitom se minimalizují náklady uživatelů spojené s obsluhou a čekáním ve frontě.
Metody síťové analýzy	Používají se pro rozbor a plánování složitých úloh s problematikou následnosti a podmíněnosti dílčích etap realizace. Metody CPM, PERT, RAMPS, atd., jsou užitečný nástroj pro plánování, řízení a kontrolu projektů (termíny, časové rezervy, kritické činnosti, rozdělení zdrojů).

Metody operační analýzy

Tabulka 4-1: Metody operační analýzy – pokračování

Název	Popis
Metody řešení sekvenčních úloh	Jsou zaměřeny na řešení rozhodovacích úloh optimálního, resp. ekonomicky zdůvodněného výběru, uspořádání sledu činností (např. operací) na prvcích systému (na pracovištích). Uplatnění: např. jako součást počítačových systémů pro operativní plánování a řízení, řízení výroby v reálném čase u integrovaných výrobních úseků apod.
Metody teorie zásob	Představují soubor metod, kterých se používá pro řešení úloh souvisejících se zabezpečením výrobního procesu nezbytně nutnými prostředky (zásobami materiálu, surovinami, palivem, energií).
Metody teorie obnovy a údržby	Pomáhají při řešení rozhodovacích úloh k zabezpečení hospodárního chodu systému za určený časový interval (např. dílny, nebo skupin strojů pro určený objem výroby apod.).
Heuristické metody	Představují určitou snahu o racionální kompromis mezi nákladným řešením složitých problémů matematickými metodami a řešením na bázi předchozích znalostí, zkušeností a intuicí řešitelů. Využívají se zde matematické i matematicko – statistické metody, včetně teorie pravděpodobnosti. Příklady: větvené rozhodovací stromy, rozhodovací tabulky, postupy rozhodovací analýzy v podmínkách rizika. V praxi najdou tyto metody uplatnění při řešení složitých rozhodovacích úloh: bilancování a rozdělování zdrojů, řešení prostorového rozmístění, účelné výše zásob apod.

*Metody operační analýzy***SHRNUTÍ KAPITOLY MODERNÍ TEORIE MANAGEMENTU**

Po 2. světové válce je teorie managementu obohacována o poznatky nových věd – zejména kybernetiky, teorii systému, operační analýzy, matematických metod, modelování atd. Vzniká tzv. moderní teorie managementu, která je rozčleněna do tří hlavních myšlenkových směrů, kterými jsou procesní, systémové a kvantitativní-matematické přístupy. *Shrnutí*

V rámci procesních přístupů dochází ke klasifikaci manažerského procesu, třídění manažerských aktivit, opracování torby organizačních struktur. Vzniká řada doporučení jak integrovat dílčí procesy řízení do jednoho celku.

V rámci systémových přístupů je organizace chápána jako dynamický celek (komplexní systém), u něhož nelze řešit problémy izolovaně. Je nutno usilovat o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí.

V rámci kvantitativních-matematických přístupů se setkáváme s operačním výzkumem a s řadou metod (zejména matematických), které významně ovlivňují další rozvoj teorie a praxe managementu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 6

Ve své praxi jste se již jistě setkali s některými z výše uvedených metod operační analýzy? Napište, s kterými metodami jste se již setkali, kde a k jakému řešení byly použity.

KONTROLNÍ OTÁZKY 4

1. Se kterými přístupy se můžeme setkat v rámci etapy moderní teorie řízení? *Kontrolní otázky*
2. Uveďte ke každému přístupu konkrétního představitele.
3. Které metody operační analýzy znáte?
4. Jaké přínosy má tato etapa pro dnešní řízení podniků?

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. POSDCORB je:
 - a) systém, jehož název je odvozen od počátečních písmen anglických slov, která označují dílčí činnosti, které tvoří náplň vlastního manažerského procesu,
 - b) systém, ve kterém je definováno 14 obecných zásad řízení,
 - c) je jiný název pro časové studie.
2. Na které 3 myšlenkové směry je rozčleněna moderní teorie managementu – řízení?
 - a) Předvojová etapa, klasická teorie řízení a neoklasická teorie řízení.
 - b) Vědecké řízení, správní řízení a byrokratický model.
 - c) Procesní, systémové a matematické-kvantitativní přístupy.
 - d) Ani jedna odpověď není správná.
3. Který z uvedených představitelů je považován za zakladatele školy průmyslové dynamiky?
 - a) B. F. Skinner
 - b) A. Maslow
 - c) J. Forrester
 - d) D. Mc Gregor
 - e) F. W. Taylor

ŘEŠENÍ

1. a)
2. c)
3. c)

*Řešení kapitola 4.1.1
kapitola 4.1
kapitola 4.1.2*

DALŠÍ KAPITOLA JE ZA NÁMI, DLOUHÁ CESTA JEŠTĚ PŘED NÁMI. JE ČAS SI ODPOČINOUT.

**PRŮVODCE STUDIEM**

Roky narození, příp. úmrtí jsou u zmíněných představitelů uvedeny pouze z toho důvodu, abyste si uvědomili, v jaké době tyto lidé žili, s čím přišli, na čem pracovali a co z jejich práce je i v současnosti v praxi uplatňováno.

Plynule přecházíme k další etapě managementu, kterou je pragmatický empirický přístup k managementu. Tato kapitola bude opět doplněna případovými studii.

5 PRAGMATICKÝ EMPIRICKÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět charakterizovat etapu pragmatický empirický přístup k managementu; ➤ dokážete vyjmenovat některé představitele dané etapy a posoudit jejich přínosy; ➤ budete schopni vysvětlit techniku řízení podle cílů; ➤ budete schopni uvést, které přístupy, prvky, myšlenky, lze nalézt nebo uplatnit při řízení současných organizací.	<i>Cíle kapitoly</i>
--	----------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování celé kapitoly je cca 4 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PRAGMATICKÝ EMPIRICKÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU

Pragmatický empirický přístup k managementu, P. F. Drucker, úkoly pro manažery, řízení podle cílů (MBO), cíle, k čemu cíle, pravidlo SMART, návaznost cílů na plány, příklady cílů, postupné kroky zavádění MBO, dokonalost v managementu, T. J. Peters, R. H. Waterman, osm charakteristických doporučení pro manažery.

Klíčová slova

5.1 Pragmatický empirický přístup k managementu

K ZAPAMATOVÁNÍ



Základem tohoto směru jsou studie konkrétních řídicích situací, zobecnění jejich výsledků a ve formě pouček a doporučení jejich uplatňování v řídicí praxi i v rozvoji teorie managementu. Představitelé pragmatického empirického přístupu k managementu zpravidla spojují teoretický výzkum s praktickou činností ve firmách.

Pragmatický empirický přístup k managementu

Představitelé pragmatického empirického přístupu k managementu se snaží o shrnutí postupů, metod a návodů poznaných a uplatněných při řízení ve všech dřívějších etapách. Jejich snahou je rovněž překonání jednostranného zaměření některých přístupů.

V dalších řádcích zmíníme alespoň některé z dlouhé řady představitelů (A. Chandler, A. Sloan ml., H. Mintzberg, **P. F. Drucker**, **T. J. Peters**, **R. H. Waterman**, E. Dale, atd.) tohoto směru.

Peter F. Drucker (1909 – 2005) byl jedním z nejuznávanějších *P. F. Drucker* a nejvyhledávanějších poradců v oboru managementu. Spolupracoval s mnoha významnými firmami z celého světa, s vládními agenturami ve Spojených státech, Kanadě a Japonsku stejně jako s mnoha dalšími institucemi neziskového sektoru. Skvělá byla i jeho pedagogická kariéra. Od roku 1942 působil jako profesor politologie a filosofie na Bennington College ve státě Vermont, později pak více než dvacet let jako profesor managementu na Graduate School of Business Newyorské univerzity. Od roku 1971 byl profesorem sociálních věd a managementu na Claremont Graduate School of Management v Kalifornii, která od roku 1987 nese jeho jméno. Byl členem řady národních i mezinárodních odborných a učených společností. Za svou práci získal mnoho ocenění.

Za celý svůj život vydal více než 30 publikací, které byly přeloženy do více než 20 jazyků.

Jeho motivační techniky jsou používány těmi největšími americkými firmami. Zavedl pojmy jako privatizace, znalostní pracovník, řízení podle cílů, inovace v podnikání. Je dnes považován za člověka, který jako první systematicky vymezil a popsal místo a funkce managementu v moderní institucionální společnosti a vyjádřil i jeho nezbytné vývojové proměny.

Dle P. F. Druckera je management oblast, ve které je praxe bez teorie stejně neužitečná, jako teorie bez praxe. Pro manažera je rozhodující umět řídit podnikatelskou činnost, zvládnout systém řízení, umět řídit pracovní kolektivy a jejich práci.

P. F. Drucker definoval **5 základních úkolů řízení** – stanovování cílů, *Úkoly pro manažery* organizování, motivování a komunikace, měření a hodnocení (posouzení kvality a kvantity výsledků, spravedlivé odměňování), rozvoj pracovníků (včetně zabezpečování integrity kolektivu).

V knize Řídící praxe (1954, *The Practice of Management*) definuje úkoly pro manažera budoucnosti, ze které je zřejmé jak jsou Druckerovy myšlenky nadčasové. Dle P. F. Druckera musí manažer zítřka řídit podle cílů, riskovat více do budoucnosti, brát na sebe více rizika, musí být schopný dělat strategická rozhodnutí, rychle a jasně sdělovat informace. Musí umět sestavit schopný integrovaný tým spolupracovníků, musí mít znalosti z řady oborů, z mnoha oblastí a v neposlední řadě musí být nejen schopný vidět podnik jako celek, ale musí do něj začlenit i svou funkci.

P. F. Drucker významně přispěl teorii i praxi managementu svojí studií „**Řízení podle cílů**“ (známou jako **MBO** – Management by Objectives), podle které by práce manažera měla být založena na úkolech, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo cílů společnosti, a kontrole jejich plnění. V současnosti je technika MBO praktikována v různých aplikacích po celém světě.

PRŮVODCE STUDIEM



Zájemci, kteří se chtějí s technikou MBO seznámit blíže, si prostudují následující kapitolu 5.1.1, ke které bude dále uvedena případová studie. V opačném případě, kapitolu přeskočte.

5.1.1 Řízení podle cílů (MBO)



Technika MBO je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech, na základě kterých budou poté hodnoceni.

Cíle jsou definice výsledků, kterých se organizace snaží dosáhnout svými činnostmi.

K čemu jsou cíle:

- umožňují pomocí malého počtu obecných prohlášení vysvětlit obchodní a podnikatelské dění,
- umožňují testovat tato prohlášení ve skutečném provozu,
- umožňují prověřit rozhodnutí ještě během jejich vytváření než až po jejich uskutečnění,
- analýzou stávajících, dosavadních mohou napomoci zlepšit budoucí výkony,
- stanovují kritéria pro hodnocení výkonu,
- jsou hmatatelnější než vize.

K čemu cíle

Při formulování cílů je nutné vždy dbát na jejich soulad s dlouhodobými cíli a zájmy podniku. Vždy by měly být splněny následující **požadavky na cíle – pravidlo SMART**

Pravidlo SMART

Specific	– specifikovaný (v obsahu, množství, kvalitě, čase);
Measurable	– měřitelný;
Agreed	– akceptovaný (podřízený s ním souhlasí);
Realistic	– reálný (musí být dosažitelný, přiměřený);
Trackable	– sledovatelný (možnost ověření postupného plnění).

Hierarchická soustava cílů s návazností na plány

- obecné a strategické cíle – strategické plánování,
- cíle organizačních jednotek a útvarů – taktické plánování,
- cíle pracovišť, týmů a jednotlivců – operativní plánování.

*Návaznost cílů na plány***Příklady některých cílů organizací**

- vedoucí postavení na trhu,
- stálý zisk,
- maximalizace dividend nebo hodnoty akcií,
- efektivita (např. nižší náklady),
- spokojenost a rozvoj zaměstnanců,
- kvalita výrobků a služeb zákazníkům,
- sociální odpovědnost atd.

*Příklady cílů***Postupné kroky zavádění řízení podle cílů (MBO)**

- Seznámení organizace s MBO.
- Stanovování cílů:
 - formulování strategických cílů ve vrcholovém vedení za účasti liniových a funkčních pracovníků o stupeň nižší úrovně (tím je zajištěno sladění a provázanost stanovených cílů),
 - na nižším stupni vytvářejí cíle zmínění linioví a funkční pracovníci opět s pracovníky nižší úrovně,
 - analogicky je postupováno až po úroveň týmů a jednotlivců (cíle se pracovníkům neukládají, je jim dána možnost, aby je formulovali sami).
- Hodnocení výkonu (zpětná vazba pro pracovníky ke svému výkonu).
- Organizace podpory MBO (podpora vrcholovým managementem, výcvik, hodnotící schůzky, odměňování, apod.).
- Monitorování MBO – kontrola postojů, vztahů, výkonu.

Postupné kroky zavádění MBO

Z vyhodnocování plnění cílů jsou vyvozovány závěry v celé hierarchii řízení v návaznosti na hodnocení, odměňování a oceňování pracovníků.

5.1.2 Dokonalost v managementu*Dokonalost v managementu*

Počátkem 80. let se v rámci empirických přístupů zrodil další směr managementu „**Dokonalost v managementu**“. Jde o pragmatická doporučení, jak dosáhnout „dokonalosti“ v manažerském jednání.

Výklad konceptu „dokonalosti“ v americkém managementu poskytli **Thomas J. Peters** (1942 →) a **Robert H. Waterman**. Na základě analýzy údajů 62 vysoce hodnocených firem za dlouhé časového období (1961 – 1980) zformulovali **osm zobecňujících rysů** „dokonalých“ podniků – doporučení pro manažery:

1. Aktivně jednat.
2. Být blízko zákazníkovi.
3. Autonomnost a podnikavost.
4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí.
5. Držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy.
6. Držet se toho, co firma zná a umí.
7. Jednoduché organizační formy, nepočetný aparát.
8. Umění spojovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“.

*Osm
charakteristických
doporučení
pro manažery*

Reakcí na „doporučení“ Peterse a Watermana byla řada dalších, podobných studií v USA i ostatních západních zemí.

Např. pozornost amerických managerů vyvolala publikace (koncepte) **R. Leveringa**, **M. Moskowitz** a **M. Katze**: „100 společností, které se snaží být v Americe nejlepší „ („The 100 Best Companies to Work for in America“), která obsahuje **12 charakteristických rysů** rozhodných pro dokonalost. I když cíl studie Leveringa, Moskowitz a Katze byl v podstatě stejný jako u Peterse a Watermana, výsledná doporučení jsou poněkud odlišná zejména z aspektu pohledu na systém řízení. Doporučení Peterse a Watermana vychází z pozice managerů, doporučení Leveringa, Moskowitz a Katze z pozice zaměstnanců.

Otestovat americká doporučení pro dokonalost řízení v Evropě se pokusili **W. Goldsmith** a **D. Clutterbuck** ve své studii „The Winning Streak – Britain’s Top Companies Reveal their Formulas for Success“ z roku 1984 (tj. „Vítězná stopa – Britské společnosti odkrývají své zásady pro úspěch“). Autoři vycházeli z poznatků Peterse a Watermana a vlastní analýzou dospěli k **jedenácti charakteristikám** britské dokonalosti řízení.

PRŮVODCE STUDIEM



Zájemci, kteří se chtějí seznámit blíže s doporučeními jednotlivých autorů, si mohou přečíst případovou studii 6 – Doporučení jak lépe řídit firmy.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 5



Případová studie

Zavádění MBO v podniku

Ředitel jedné divize průmyslového podniku se zúčastnil konference „Řízení strojírenských podniků“, kde se dozvěděl mnoho zajímavého o technice řízení podle cílů a jejím uplatnění v praxi. Po návratu z konference svolal poradou vedení a sdělil jim, že hodlá zavést řízení podle cílů, což bude i hlavním bodem této porady. Po kontrole úkolů z minula, zúčastněné ve zkratce seznámil s tím, o co se jedná a zeptal se jich na jejich vlastní názor. Protože nikdo nečekal, že se toto bude na poradě řešit, trochu je to zaskočilo.

Nakonec se o slovo přihlásil obchodní ředitel. „Naším prvořadým úkolem je zajistit rentabilní zakázky a nějaké řízení podle cílů na tom nic nezmění. I tak mají moji lidé práce víc než dost. Momentálně zajišťujeme náplň na další pololetí a já nevím, kde mi hlava stojí. V zásadě proti tomu nic nemám, ale v nejbližší době se k tomu určitě nedostaneme. Myslím si, že by se to mělo odzkoušet v jednom oddělení a když se to osvědčí zavést to i jinde.“

„Jak jinde, kde jinde?“, ozvali se další. „Myslíš, že my se jako nudíme nebo co?“

Hádku hned v zárodku potlačil ředitel. „Vážení, ať se vám to líbí nebo ne, už jsem se rozhodl. Od nového roku jedeme podle cílů. S generálním ředitelem jsem již mluvil, souhlasí. A když se to u nás povede, pověří mě zavedením této techniky v celém podniku. Má ještě někdo nějaké otázky?“

Ozval se výrobní ředitel: „A jak si představuješ, že mám stanovit cíle pro příští rok, když ještě neznáme ani konečnou náplň letošního roku?“

„Nedělej z toho drama. Stejně se po nás vždycky bude chtít, ať máme zisk. Protože jsem věděl, že s vámi budou potíže, už jsem cíle naší divize připravil. Berte je jako závazné. Do příště je rozpracujte a každý je ještě doplní minimálně o dva další. Rovněž to řádně proberte ve svých útvarech, ať je jasné, že to myslíme vážně“, řekl ředitel divize. Pak rozdál přítomným seznamy připravených cílů.

Poradu ukončil s tím, že další program již nestihnou, protože má domluvenou schůzku s právním oddělením. Ještě stihnul pověřit zápisem z porady finančního ředitele.

Než odešel, stihl dodat: „Vážení, uvidíme se zase příští úterý v deset. Jo (otočil se na finančního ředitele), a nezapomeň před poradou rozdat ten zápis. Tak zatím.“

Úlohy:

Úlohy

1. Myslíte si, že porada byla efektivní? Uveďte proč.
2. Uveďte chyby, které se dle vašeho názoru při vedení porady vyskytly.
3. Myslíte si, že se diviznímu řediteli podaří zavést skutečné řízení podle cílů? Pokud ne, jakých chyb se při zavádění MBO dopustil?
4. Jak byste na postu ředitele divize postupovali vy?
5. Myslíte si, že proces řízení podle cílů musí vždy vycházet z úrovně vrcholového managementu? Pokud ne, z jakých úrovní může tento proces vycházet?

PŘÍPADOVÁ STUDIE 6**Doporučení jak lépe řídit firmy**

Případová studie

Doporučení jak lépe řídit americké firmy

Počátkem osmdesátých let se zrodil v rámci pragmatických přístupů směr: pragmatická doporučení, jak dosáhnout dokonalosti v manažerském jednání vedoucích pracovníků.

Dnes již klasický výklad konceptu „dokonalosti“ v americkém managementu poskytli bývalí vedoucí pracovníci známé konzultační firmy McKinsey, Thomas J. Peters a Robert H. Waterman. Je náplní jejich knihy „In Search of Excellence – Lessons from America’s Best – Run Companies“ (tj. „V hledání dokonalosti – Lekce z nejlépe řízených amerických společností“). Nejedna z kritiků této knihy ji označil za bibli moderního (myslí se současného) managementu, a to až již seriózně, nebo s nádechem ironie.

Rozbor byl proveden na údajích poměrně dlouhé časové řady let 1961 – 1980, a to pro soubor 62 firem, které pak mají být typické pro určitý výrobně hospodářský profil. Např. pro nejprogresivnější technologie byly vybrány třeba IBM, Digital Equipment, Hewlett Packard, Texas Instruments; pro obvyklé průmyslové výrobky třeba Caterpillar, General Motors, Dana, Minnesota Mining and Manufacturing. Pro složité projektované výrobky byly vybrány třeba Boeing, Bechtel; pro spotřební výrobky třeba Eastman Kodak, Frito, Procter and Gamble; pro služby třeba Delta Airlines, McDonald, Marriot; pro zpracování surovin třeba Dow Chemical, Du Pont, Exxon.

Výsledkem rozboru bylo odvození osmi zobecňujících rysů „dokonalých“ podniků – doporučení, doplněných příklady, které mají vyjasnit obsahovou náplň doporučení.

Jedná se o tato doporučení (doplněná některými příklady, které uvádějí Peters a Waterman, ve zkrácené verzi):

1. Aktivně jednat („Bias for action“)

Znamená především zaměřit tvůrčí úsilí vedoucích pracovníků na produktivní, podstatné činnosti řízených kolektivů. Jde o činnost zabezpečující cíle firmy, a tím i úspěch.

Je lepší dělat cokoliv, co má smysl, než upadnout do administrativní letargie a formálního byrokratizovaného řízení. Takovéto negativní řízení se často projevuje jako utápění se v nekonečných rozborech („paralysis by analysis“), kolování zpráv, formulářů, dotazníků, sdělení. Další jeho projevy jsou např. strach z možného neúspěchu vedoucích nebo tvůrčích pracovníků či přesouvání řešení úkolů a zodpovědnosti na různé komise, které „měsíce“ řeší zadaný problém, a výsledkem jsou obsáhlé, těžko stravitelné zprávy, alibistická doporučení či doporučení na další rozbor a práci komisí.

Obráceně se uvádějí neformální, rychlé a účinné způsoby týmového řešení problémů a jejich okamžité realizace (např. Digital Equipment Corporation). Velmi dobře je rozpracován postup operativního týmového řešení úkolů (tzv. „task force“).

2. Být blízko zákazníkovi („Staying close to the customer“)

Doporučení zdůrazňuje především soustavně sledovat, vyhodnocovat a respektovat potřeby, připomínky a přání uživatelů výrobků a poskytovaných služeb. Být ve stálém styku se zákazníky a získat si jejich oblibu spolehlivým, kvalitním a rychlým plněním jejich požadavků, učinit kvalitu práce pro zákazníka součástí kultury firmy.

Řada uváděných příkladů zahrnuje např. firmy IBM (heslo firmy: „IBM znamená službu“), Caterpillar a Lanien (vyřizování reklamací, potřeb zákazníků), Boeing (pomoc zákazníkům i v činnostech mimo výrobní profil firmy), McDonald (kvalita zboží i obsluhy) atd. Zejména tyto příklady, jejich konkrétnost a zobecnění vyúsťují v řadu námětů pro účinné obchodní jednání.

3. Autonomnost a podnikavost („Autonomy and entrepreneurship“)

Předpokládá ponechat výkonným pracovníkům a dílčím organizačním jednotkám firmy značnou samostatnost, pravomoc a zodpovědnost pro tvůrčí, činnorodé jednání. Usměrnění této aktivity dávají jednak rámcové cíle (společná strategie), dále pak osobní neformální styk vedení firmy s podřízenými jednotkami (vertikální komunikační vazby). Hybnou silou aktivního jednání je motivace, hmotná stimulace a interní soutěžení, či interní podnikání („intrapreneurship“).

Z hlediska vedení firmy se akcentuje podpora podnikavosti („entrepreneurship“), vzájemné sdělení či výměna názorů vedoucích pracovníků a podřízených, snaha nesusazovat pravidly výkon činností kterému vykonavatelé dobře sami rozumějí. Nedržet zejména tvůrčí pracovníky „na krátkém vodítku“, které škrtí tvořivost a vzbuzuje obavy před rizikem.

Velká část příkladů z firem 3 M, Hewlett Packard, Texas Instruments, Dana, Emerson Electric aj. dává podněty pro tvůrčí inovační činnost a její řízení (opět „task forces“, nebo „Project Teams“, „Project Centres“, úloha „championů“ apod.). Silně se zdůrazňuje tolerance k chybám inovátorů, ba „oslava chyb“, kterých se nutně musí dopouštět.

4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí („Productivity through people“)

Doporučuje se zvyšovat výkonnost (produktivitu) nejen moderní technikou a organizací, ale i aktivní spoluúčastí zaměstnanců na všech činnostech firmy. K tomu se navrhuje zabezpečit znalost cílů i záměrů organizace všemi pracovníky, vytvářet u nich vědomí, že na každém z nich záleží a jeho osobní účast a úsilí je podstatné pro úspěch i neúspěch podniku. V tomto duchu je koncipována i hmotná zainteresovanost, tj. v těsné závislosti na dosažených vítězstvích i prohrách.

Ze strany vedoucích pracovníků se zdůrazňuje otevřené jednání a častý osobní styk se spolupracovníky („open communication“), zejména pak těmi, kteří se bezprostředně zúčastňují na rozhodujících činnostech firmy. Pro výkonné pracovníky se záměrně vytváří pocit sounáležitosti a stability zaměstnání, často až „příslušnosti k podnikové rodině“. S těmito pracovníky se má jednat jako zdrojem „idejí a nápadů“ (Mark Shephard z Texas Instruments).

V řadě příkladů z firem Hewlett Packard, Texas Instruments, Caterpillar, IBM a jiných se uvádějí zkušenosti z práce „kroužků kvality“ přípravy řídicích pracovníků ve výrobních pracích (manažeři ve funkcích, „kde si ušpiní ruce“), stálý styk se spolupracovníky (metody v United Airlines) apod.

5. Držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy („Hands on – value driven“)

Doporučuje se soustředit stálou pozornost vedoucích pracovníků na hlavní rozhodující činnosti podniku, kde se předurčuje úspěšnost plnění poslání firmy (cílů, výrobně – hospodářské činnosti). Myslí se tím bezprostřední a neformální kontakt, který umožňuje posoudit reálnou situaci a není zkreslen soustavou zprostředkovaných informací (hlášení, sdělení).

Opět se uvádějí příklady osobních soustavných pochůzek šéfů velkých firem (Thomas Watson z IBM, William Hewlett – Packard, Ray Kroc z firmy McDonald) v důležitých provozech. Zdůrazňují se i různé systémy udržení neformálního kontaktu s pracovníky (např. „Visible Management“ a „Management by Walking About“ v United Airlines, nebo „Management by Wandering Around“ ve firmě Hewlett Packard, či „Open Door Policy“ v IBM, Delta Airlines, Levi Strauss).

6. Držet se toho, co firma zná a umí („Stick to the knitting“)

Znamená to v parafrázi, „ševče, drž se svého kopyta“, tj. neopouštěj unáhleně a zejména ne v plné šíři dobře osvojený profil výrobní hospodářské činnosti. Nevyklízej lehkovážně již vydobyté dodavatelské pozice a do nových oblastí činnosti podniku přecházej postupně, dílčími ověřenými kroky („nevstupovat do neznámé vody oběma nohama najednou“).

Konkrétní příklady naznačují např., že diverzifikaci je účelné provádět postupně a na základě nosného výrobního programu, který firma umí. Umění změn je právě ve schopnosti využít vazby starého a nového – a nenechat se snadno zlákat vidinou neznámé činnosti, jejíž úskali dosud nejsou odhadnutelná. Uvádějí se i názorné a poučné negativní příklady (např. dlouholetá ztrátovost Texas Instruments v konkurenci s firmou Casio, potíže ITT či Westinghouse absorbovat nový výrobní program apod.). Obráceně se však zdůrazňuje i pozitivní zkušenosti firem jako Boeing, Fluor, Wal-Mart, Amoco, Deere aj.).

7. Jednoduché organizační formy, nepočetný aparát („Simple form – lean staff“)

Peters a Waterman doporučují využívat jednoduché organizační struktury s malým počtem řídicích stupňů, nepočetnou administrativou a s nevelkým – ale výkonným – štábem centrálního strategického vedení firmy. Nedovolit rozbujet administrativě, zejména pak na vyšších stupních řízení.

Jednoduchost a nepočetnost vrcholového vedení firmy je předpokladem pro pružnost, rezistenci vůči byrokratickým metodám práce a pro snadnější adaptaci firmy na měnící se podmínky vlivu vědeckotechnického rozvoje, konkurence, konjunkturní situace apod. Pro vnitřní organizaci se doporučují prosté organizační struktury divizionálního typu. Základní přístup k otázkám velikosti firem sice slovně zdůrazňuje pružnost malých forem, ale doporučení jsou ve směru vytvořit i v rámci velkých celků takové organizační struktury, které by měly vlastnosti a chování malých pružných autonomních jednotek. Je preferováno vnitřní decentralizované řízení operativních činností.

Zajímavé ve výkladu jsou především příklady. Např. se uvádí, jak firma Hewlett Packard s ročním obrátem 3,5 mld. amerických dolarů vytvořila vnitřní strukturu z 50 malých divizí s počty 1200 – 2000 zaměstnanců, nebo firma Johnson and Johnson s obrátem 5 mld. amerických dolarů vytvořila síť 150 autonomních divizí. Firma Emerson Electric s 54 000 zaměstnanců má centrální vedení necelých 100 lidí, firma Dana s 35 000 zaměstnanců asi 100 lidí, firma Schlumberger s 6 mld. amerických dolarů asi 90 lidí apod. Uvádějí se i postupy obměny kádrů v řídicích funkcích, např. tříletá rotace v IBM atd.

8. Umění spojovat řízení „s přitaženou i volnou uždou“ („Simultaneous loose – tight properties“)

Uvedené doporučení především zdůrazňuje umění vzájemně sladit metody centralizovaného a decentralizovaného řízení. Jde především o účelnou míru delegace rozhodovacích práv i zodpovědnosti na články, které mají nejlepší kvalifikační (především informační) předpoklady pro plnění podnikových úkolů. Zejména se doporučuje vytvořit jasnou, centrálně založenou a pro všechny zaměstnance závaznou strategii (soustavu cílů i postupů k jejich dosažení), ale zároveň přitom využívat rozmanité možnosti její pružné realizace decentralizovanou pravomocí a rozhodovacím prostorem pro iniciativní jednání.

V rámci uvedeného doporučení Peters a Waterman zdůrazňují i nutnost vytvářet si určitou kulturu firmy, tj. soustavu základních hodnot sdílených vedením i kolektivem, včetně postupů jejich dosahování. Disciplína je též doporučována jako záležitost uvědomělého respektování sdílených hodnot (např. kvalita veškeré práce, smysl pro službu zákazníkovi, smysl pro inovaci a experimentování). Příklady z firem IBM, Digital Equipment, Texas Instruments apod. ukazují značné překrývání tohoto posledního doporučení s některými dřívějšími.

Peters a Waterman konstatují, že se nejedná pouze o to, aby podniky v zájmu zkvalitnění řízení respektovaly jednotlivá doporučení, ale uměly je uplatňovat účelně, v vzájemné propojenosti.

Reakcí na „doporučení“ Peterse a Watermana byla řada dalších, podobných studií v USA i ostatních západních zemí.

Např. pozornost amerických managerů vyvolala publikace (koncepce) R. Leveringa, M. Moskowitz a M. Katze: „100 společností, které se snaží být v Americe nejlepší „ („The 100 Best Companies to Work for in America“), která obsahuje 12 charakteristických rysů rozhodných pro dokonalost. I když cíl studie Leveringa, Moskowitz a Katze byl v podstatě stejný jako u Peterse a Watermana, výsledná doporučení jsou poněkud odlišná zejména z aspektu pohledu na systém řízení. Doporučení Peterse a Watermana vychází z pozice managerů, doporučení Leveringa, Moskowitz a Katze z pozice zaměstnanců.

12 charakteristických rysů:

- 1. Vytvořit podmínky, aby se **zaměstnanci cítili částí podnikových týmů**, popř. pokud možno „podnikové rodiny“.*
- 2. Podněcovat vzájemnou **otevřenou komunikaci zaměstnanců**; informovat je o rozvoji podnikových činností s cílem získat jejich doporučení, návrhy, stížnosti.*
- 3. **Kádrové přesuny**, především povýšení ve funkcích, uskutečňovat v maximální míře z **vnitřních zdrojů firmy**.*
- 4. Klást **důraz na kvalitu veškeré práce**; vytvářet podmínky, aby zaměstnanci spojovali svoji profesní hrdost s jakostí jimi vyráběných výrobků a poskytovaných služeb.*
- 5. Umožnit zaměstnancům **účast na zisku firmy**, především pak přímými podíly ze zisku nebo podílovými akciemi.*
- 6. Pokud možno **redukovat projevy hierarchické nadřazenosti** mezi stupni řízení (vedoucími a podřízenými); zavést neformální oslovování křestními jmény, organizovat společné jídelny a další zařízení pro všechny zaměstnance bez rozdílů funkcí.*
- 7. Věnovat pozornost **vytváření dobrého pracovního prostředí**.*
- 8. **Podporovat organizace a spolky**, o které zaměstnanci mají zájem a kde jsou členy.*
- 9. Poskytovat zaměstnancům **možnosti zvýhodnění podnikového spoření**.*
- 10. **Při uvolňování pracovníků využít jejich kvalifikační předpoklady především v rámci firmy** (zvýšení sociální jistoty, a když to není možné, pak se snažit pomoci při jejich vhodném umístění ve spolupracujících externích organizacích.*
- 11. **Zabezpečovat v maximální možné míře zdravotní péči** pro zaměstnance.*
- 12. **Pečovat o zvyšování kvalifikace pracovníků**, popř. potřebnou rekvalifikaci.*

Britská doporučení pro dokonalost řízení v Evropě

Otestovat americká doporučení pro dokonalost řízení v Evropě se pokusili Walter Goldsmith a David Clutterbuck ve své studii „*The Winning Streak – Britain's Top Companies Reveal their Formulas for Success*“ z roku 1984 (tj. „Vítězná stopa – Britské společnosti odkrývají své zásady pro úspěch“).

Autoři vycházeli z poznatků Peterse a Watermana a vlastní analýzou dospěli k těmto jedenácti charakteristikám britské dokonalosti řízení:

1. **Aktivně jednat**, tj. první charakteristika Peterse a Watermana.
2. **Vytvářet autonomnost a podnikavost**, tj. třetí charakteristika Peterse a Watermana.
3. **Rozvíjet vzájemnou komunikaci** mezi vedením a pracovníky i v rámci skupin navzájem.
4. **Využít u zaměstnanců smysl pro vlastnictví** či podílovou (ziskovou) zainteresovanost.
5. **Podporovat zájem a úsilí o inovační řízení** a inovaci vůbec.
6. **Dodržovat jasné a náročné stanovení cílů** (úkolů) firmy i dílčích kolektivů.
7. **Stanovit jasné poslání firmy, seznámit s ním všechny zaměstnance** a získávat je pro jejich plnění.
8. **Orientovat všechny činnosti na vysoký výkon**, resp. produktivitu.
9. **Pečovat o růst kvalifikace** pracovníků.
10. **Umět nadprůměrně zaplatit dobrou práci**, a to ve srovnání s ostatními firmami.
11. **Využívat pobídkové metody pro rozvoj iniciativy**, tvůrčí, spolehlivou a kvalitní práci.

Další vývoj managementu přinesl řadu kritik, úprav a dodatků různých autorů, včetně průvodních autorů Peterse a Watermana. [V3, K2]

Úlohy:

Úlohy

1. Porovnejte „doporučení“ pro dokonalejší řízení Peterse a Watermana s doporučením Leveringa, Moskowitz a Katze (přístupy a odlišné výsledky).
2. Porovnejte doporučení autorů pro management v USA s kritickým doporučením pro dokonalost řízení v Evropě.
3. Uveďte vlastní názor na uvedená doporučení vzhledem k dnešní době.

PRŮVODCE STUDIEM

Právě přišel čas na váš další **korespondenční úkol**. Vyberte alespoň jednu ze dvou uvedených případových studií kapitoly Pragmatický empirický přístup k managementu. Vybranou studii si přečtete a pokuste splnit úkoly uvedené na konci studie. Zpracované úkoly **zašlete prostřednictvím kurzu**, příp. **e-mailem** svému pedagogovi. O hodnocení budete informováni po opravě rovněž e-mailem.

**ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 7**

Pokuste se zdůvodnit výrok P. F. Druckera, že management je oblast, ve které *Úkol k zamyšlení* je praxe bez teorie stejně neužitečná, jako teorie bez praxe.

SHRUTÍ KAPITOLY PRAGMATICKÝ EMPIRICKÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU

Základem tohoto směru jsou studie konkrétních řídicích situací, zobecnění jejich výsledků a ve formě pouček a doporučení (např. T. J. Peters, R. H. Waterman – 8 doporučení) jejich uplatňování v řídicí praxi i v rozvoji teorie managementu. Představitelé pragmatického empirického přístupu k managementu (např. A. Chandler, A. Sloan ml., H. Mintzberg, P. F. Drucker, T. J. Peters, R. H. Waterman a další) zpravidla spojují teoretický výzkum s praktickou činností ve firmách. Snaží se o shrnutí postupů, metod a návodů poznanych a uplatněných při řízení ve všech dřívějších etapách. Jejich snahou je rovněž překonání jednostranného zaměření některých přístupů. P. F. Drucker, mimo jiné, významně přispěl teorii i praxi managementu svojí studií „Řízení podle cílů“ (známou jako MBO – Management by Objectives). *Shrnutí*

JEŠTĚ SE POKUSTE ZODPOVĚDĚT SI KONTROLNÍ OTÁZKY A UDĚLAT AUTOTESTÍK. PAK SI UŽ SKUTEČNĚ ZASLOUŽÍTE TROCHU ODPOČINKU.

KONTROLNÍ OTÁZKY 5

1. Dokážete charakterizovat etapu pragmatický empirický přístup *Kontrolní otázky* k managementu? Charakterizujte.
2. Které představitele pragmatických empirických přístupů znáte a jaký byl jejich přínos pro rozvoj managementu?
3. Co je to MBO a co znamená pravidlo SMART?

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Co znamená zkratka MBO?
 - a) způsob řízení zásob,
 - b) řízení podle cílů,
 - c) převod pracovníků na vyšší funkci.
2. Co znamená pravidlo SMART?
 - a) pravidlo SMART je odvozeno od počátečních písmen anglických slov, která označují dílčí činnosti, které tvoří náplň vlastního manažerského procesu,
 - b) za touto zkratkou jsou skryty jednotlivé požadavky, které by měly být splněny při formulování cílů,
 - c) pravidlo SMART stanovuje přesná pravidla pro tvorbu výkonových norem.
3. Který z uvedených představitelů poskytl výklad dokonalosti v americkém managementu?
 - a) B. F. Skinner
 - b) A. Maslow
 - c) T. J. Peters
 - d) R. H. Waterman
 - e) M. Weber

ŘEŠENÍ

1. b)
2. b)
3. c), d)

*Řešení kapitola 5.1.1
kapitola 5.1.1
kapitola 5.1.2*

6 DALŠÍ SMĚRY A SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět vyjmenovat a popsat některé specifické formy managementu; ➤ dokážete vysvětlit pojmy JIT, KAIZEN, inovace, reengineering; ➤ budete umět klasifikovat jednotlivé stupně inovací; ➤ budete schopni uvést konkrétní příklady inovací; ➤ dokážete vysvětlit, co je to benchmarking a jak jej lze provádět; ➤ získáte představu o specifikách japonského managementu; ➤ budete schopni porovnat japonské přístupy s praxí našich podniků.	<i>Cíle kapitoly</i>
--	-----------------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 5 hodin.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY DALŠÍ SMĚRY A SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU

Další vývojové tendence managementu, japonský management, ringi systém, statusový systém, systém odměňování, metody zdokonalování systému, vliv amerického managementu na japonské firmy, JIT, cíle JIT, KAIZEN, KANBAN, reengineering, 4 klíčová slova reengineeringu, dalších 8 klíčových slov, participační přístupy, zásady uplatňování participačních přístupů, inovace, typy inovací, stupně inovací éra informačních technologií, knowledge management, učící se organizace, benchmarking, outsourcing a insourcing.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ

Specifické znaky japonského managementu, participační přístupy, reengineering, inovační přístupy, informační management, učící se organizace, knowledge management, management kvality, to jsou jen některé z celé řady přístupů, se kterými se můžeme setkávat v posledních desetiletích i v současnosti. Je velmi pravděpodobné, že s většinou z nich se budeme setkávat i v budoucnosti.

Další vývojové tendence managementu

PRŮVODCE STUDIEM

Tato kapitola je svým obsahem poměrně rozsáhlá, protože popisuje celou řadu přístupů k managementu. Z toho důvodu jsem kapitolu rozdělila na dvě části – kapitolu 6 a 7. Kapitola 7 se bude zabývat managementem kvality a environmentálním managementem, které jsou v dnešní době natolik důležitou oblastí, že si jistě samostatnou kapitolu zaslouží.

6.1 Japonský management

Doposud jsme se zmiňovali zejména o americkém managementu. Je však namístě, zmínit zde i některé specifické znaky managementu japonského, protože v současnosti řada našich podniků japonských přístupů v managementu využívá. Jmenujme například JIT (Just in Time), KANBAN, KAIZEN a další.

Japonský management

Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po II. světové válce), došlo postupně ke vzniku **japonského managementu** se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. japonská škola, jako protívaha amerického, resp. západního managementu.

Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku je účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod.

Pokud jde o řízení japonských firem, výraznou vlastností zde je kolektivismus, dominace kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonské firmě uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Uveďme některé charakteristické znaky řízení v japonské firmě:

- kolektivní rozhodování (ringi systém),
- statusový systém diferenciacie pracovníků,
- celoživotní pracovní poměr,
- systém odměňování,
- metody zdokonalování systému řízení.

Ringi systém. Jedná se o systém kolektivního rozhodování a konsensu *Ringi systém* (souhlasu, shodného mínění). K problému a jeho řešení postupně vyjadřují vedoucí sekci a pouze po jejich souhlasném potvrzení (všech) dojde návrh až k prezidentovi firmy, který jej schválí.

$$\begin{array}{ccccccc}
 \textit{RIN} & & + & & \textit{GI} & & = \textit{RINGI} \\
 = & & & & = & & \\
 \textit{Předložit návrh} & & & & \textit{Uvažovat, rozhodovat} & &
 \end{array}$$

Průběh systému ringi:

1. Nižší vedoucí, za účelem získání souhlasu vrcholového vedení, definují problém, který je třeba řešit, včetně návrhu na jeho řízení na formuláři RINGISHO.
2. Následuje cirkulace ringisho mezi jednotlivými sekcemi, které se budou podílet na řešení daného problému. Vedoucí sekce návrh zhodnotí a svůj souhlas potvrdí razítkem.
3. Když ringisho postoupí až k prezidentovi firmy, ten vyjádří svůj souhlas a potvrdí ho razítkem (v Japonsku se místo podpisu používá osobní razítko).
4. Ringisho se vrátí k iniciátorovi a začíná proces implementace.

Pozn.: Při náročnějších a významnějších rozhodnutích jsou součástí ringi procesu konzultace různých odborníků, zainteresovaných útvarů, které probíhají tak dlouho, až se dosáhne jednotného názoru na způsob řešení problému. [R₁, K₃]

Na tomto místě uveďme některé charakteristické znaky ringi systému. Řešení pomocí ringi systému je v důsledku cirkulace ringisho zdlouhavý proces (přijetí rozhodnutí trvá i řadu týdnů). Na žádném stupni řízení firmy není jednoznačně stanovená pravomoc a zodpovědnost, nižší stupně řízení (kde návrhy vznikají) nejsou obeznámeny se strategickými cíli firmy. Systém je založen na kolektivním rozhodování a konsensu, všechna rozhodnutí však musí být schválena vrcholovým vedením. Prezident sice dává souhlas, ale zodpovědnost je de facto kolektivní. Každý, kdo se na daném plnění úlohy účastní, má svůj podíl zodpovědnosti.

Skutečností je, že někteří vedoucí mají proti ringi systému výhrady, snaží se uplatnit právo veta a ne všechna rozhodnutí tímto způsobem skutečně uskuteční.

U ringi systému můžeme nalézt i pozitiva, mezi které bezesporu patří informovanost (díky cirkulování návrhu), pronikání nových myšlenek z nejnižších stupňů, komunikace při podpoře návrhu, koordinační činnost zainteresovaných subjektů apod.

Statusový systém. U firmy pracují 2 skupiny pracovníků: **řádní zaměstnanci** (klíčoví a mid-karier; **celoživotní pracovní poměr** mají obvykle zajištěn pouze klíčoví pracovníci) a **dočasní zaměstnanci** (sloužící např. na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace). Řádní pracovníci byli uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru. Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníků. *Statusový systém*

Do vyšších funkcí byli jmenováni jen pracovníci s vyšším vzdělání, zejména absolventi známých univerzit (Keio a Waseda), kteří postupovali rychleji než absolventi univerzit ostatních.

Systém odměňování. Zaměstnanci v manuálních profesích jsou placeni denně, většina pak má měsíční mzdu, která závisí na délce pracovního poměru, vzdělání a na tom, do které kategorii byl zaměstnanec zařazen. Při hodnocení je zde více uplatňována pobídková složka mzdy, tzv. „bonus“, který představuje násobky měsíčního platu. (Pokud je firma přece jenom nucena z ekonomických důvodů redukovat počet vlastních pracovníků (řádní), propuštěný obvykle dostane na odchodnou minimálně roční plat, aby měl čas na vyhledání jiné práce odpovídající jeho kvalifikaci). *Systém odměňování*

Metody zdokonalování systému řízení. V tradiční firmě byla výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků chápány jako metody zdokonalování systému řízení. K těmto metodám počítají např. výběr kádrů, rotace, trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému. *Metody zdokonalování systému*

Rotace byla i je nejvíce používanou metodou zdokonalování řízení. Jedná se o změnu pracovního (funkčního) zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.

Rotace se využívá při zaměstnávání nových pracovníků, kteří se pomocí ní v průběhu zpravidla 2 let seznámí s řadou činností v celé organizaci. Na jejím základě je pak uskutečňován výběr potenciálních vedoucích sekcí (podsekcí). Na základě programů kariéry pracovníků (vedoucích) pak probíhá mezifunkční rotace mezi jednotlivými funkčními útvary. Účelem této rotace je výchova specialisty anebo generalisty.

Výchova pomocí „rotace“ má řadu přínosů. Například pomůže nám na pravé místo dosadit správnou osobu, poznáváním stylu práce jiných se zvýší odborná úroveň pracovníka, rozšiřují se osobní kontakty a zlepšují mezilidské vztahy, dopad rotace je i na zvyšování pracovní disciplíny atd.

Americký management měl vliv na japonské firmy, zejména v těchto oblastech řízení: *Vliv amerického managementu na japonské firmy*

- klasifikace pracovní činnosti, odměňování,
- přístup k řízení z aspektu lidských vztahů,
- americký systém průmyslových vztahů,
- zvyšování produktivity práce.

Behavioristické vědy sice ovlivnily řízení japonských firem, ale postupně byl zaznamenán návrat k tradičnímu stylu. I když mnohé firmy přistoupily k odměňování pracovníků na základě měření pracovních výkonů, bylo toto opatření považováno za dočasné.

Japonci jednoznačně odmítli americký odborářský systém, nemají např. ústřední odborové orgány. Jediné čemu věnovali větší pozornost, je zvyšování produktivity práce v USA.

V dalších řádcích zmíníme některé japonské přístupy a systémy, se kterými se dnes v praxi setkáváme.

Just in Time (JIT), **právě včas**, představuje nový filozofický organizační přístup k plánování a řízení výrobních organizací, jehož cílem je uspokojování zákaznických požadavků s důrazem na včasnost, požadovanou velikost a kvalitu dodávek; správné načasování dodávek – externích i interních. *Just in Time*

Japonci tento koncept převzali od Američanů a zavedli ho do praxe. Základy JIT vznikly ve firmě Toyota, odkud se rozšířily do dalších japonských výrobních i obchodních firem (od r. 1976). Až po úspěšném využívání JIT japonskými podniky začal JIT pronikat a uplatňovat se zpátky v USA (od r. 1980) a později i v Evropě (od r. 1982).

Ideální **cíle JIT** jsou často označovány jako „seven zeroes“ (sedm nul): *Cíle JIT*

1. Nulová zmetkovitost.
2. Nulové časy na přestavení strojů.
3. Nulové zásoby.
4. Nulové ztrátové časy při manipulaci a přepravě.
5. Žádné přerušování (rovnoměrnost vytěžování, nulové ztrátové časy při prostojích).
6. Nulové časy dodávky.
7. Dávky s velikosti jedna.

Zavádění JIT představuje víceetapový projekt, proces trvalého zlepšování stávajícího stavu – uplatnění principů KAIZEN (postupné trvalé zlepšování). **KAIZEN** představuje v podstatě komplexní koncept různých technik, metod a strategií, např. JIT, KANBAN. *KAIZEN*

KANBAN je systém řízení toku výrobků s dokladem (Kanban – znamená japonsky kartička, štítek) obsahujícím všechny potřebné informace o výrobku. Jsou jim přesně definované dodavatelsko odběratelské vztahy – výroba probíhá na základě požadavku. Není dovoleno dělat si zásoby, je tedy nezbytné vyrábět beze zmetků, přesně na čas. Existuje vzájemná kontrola. Tento systém vyžaduje synchronizaci operací. *KANBAN*

PŘÍPADOVÁ STUDIE 7



Případová studie

Just in Time (JIT) – právě včas

JIT představuje takový organizační přístup k plánování a řízení organizací, zaměřený na to, aby jednotlivé výrobky byly produkovány v takovém čase, množství a jakosti a předány zákazníkovi právě tehdy, když je potřebuje.

Jedná se o filozofii eliminace ztrát v průběhu celého výrobního procesu, od nákupu materiálů až po distribuci hotových výrobků.

Představuje princip „tahu“, v němž se vyrábí jen to a tolik, co zákazník a trh požaduje.

Ideální cíle bývají nazývané jako „seven zeroes“. Přiblížení se k těmto cílům znamená pro firmy obrovský ekonomický přínos a záruku konkurenceschopnosti.

JIT uplatňuje základní zásady:

- *dodávky harmonizované s ohledem na potřeby a termíny,*
- *výroba harmonizovaná s ohledem na potřeby a termíny.*

JIT je založen na těchto principech:

- *plánování a výroba na objednávku,*
- *výroba v malých sériích,*
- *eliminace ztrát,*
- *plynulé toky ve výrobním procesu,*
- *kvalita ve výrobě,*
- *respektování pracovníků,*
- *eliminace náhodnosti: velké zásoby – ztráty držením zásob, nadbyteční pracovníci – ztráty z nevyužitelných kapacit apod.*
- *udržování dlouhodobé a jasné strategie.*

*Stavebními prvky JIT jsou **toky**, **motivace zaměstnanců** a **kvalita**.*

*Prvky, zahrnuté do skupiny „toky“, řídí problémy toku materiálu a informací z operace na operace. Jedná se o **harmonizování vytěžování kapacit, redukování seřizovacích časů a překrývající se operace**, systém KANBAN, PULL SYSTÉM apod., který představuje **vlastní systém dílenského řízení, JIT nákupu, JIT prodeje**.*

*Správná **motivace zaměstnanců** je při zavádění a využívání JIT v organizacích nezbytná. V USA a v Evropě je jiná mentalita lidí, jiné zvyky a kultura než v japonských firmách. V Japonsku dodržování přísné pracovní disciplíny a celoživotní věrnost firmě tvoří součást japonské kultury. TOP management musí nejen filozofii JIT pochopit, ale hlavně ji náležitě vysvětlit zaměstnancům, kteří ji budou realizovat.*

Kvalita musí být zajištěna v první řadě. Snižování ztrát všeho druhu je základní myšlenkou JIT.

Než se rozhodneme pro JIT v organizaci, musíme nejprve posoudit vhodnost uplatnění JIT. Musíme vzít v úvahu řadu aspektů, zejména o jakou výrobu se jedná (hromadná, kusová,...), komplexnost struktury výrobků a výrobních postupů apod. Podle toho pak můžeme uplatnit v podniku JIT komplexně, anebo jen vybrané techniky JIT.

Aby mohl být JIT v podniku úspěšně aplikován, musí být splněna řada předpokladů:

- potřebné organizační změny, postupný přechod od tradičních forem řízení k JIT,
- vůle a chuť vrcholového vedení podniku k těmto změnám,
- informovanost, výchova zaměstnanců,
- přenos informací podporovaných počítačem,
- inovace výrobních procesů,
- pružnost výroby,
- výběr dobrých dodavatelů a dlouhodobé dobré obchodní vztahy, tvorba úplného dodavatelského řetězce,
- tvorba strategie a plánů MTZ,
- výborná jakost výrobků,
- úprava dopravní a manipulační sítě atd.

Uplatnění JIT vyžaduje změnu filozofie podnikání a podnikové kultury.

Organizace a řízení ve firmě Toyota Motor, Co.

Toyota je dnes druhý největší výrobce automobilů na světě a zároveň největší japonská automobilka. Vyrábí jak osobní automobily, tak dodávky, nákladní auta, motory, autobusy, roboty a jiné, které vyváží do mnoha zemí světa. V roce 2006 činila celková produkce 9,018 miliónů vozů. Je to zároveň osmá největší společnost světa. Dnes zaměstnává přibližně 66 tisíc zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců, kteří se podílejí na výrobě doma i v zahraničí, se pohybuje kolem 286 tisíc. Toyota má závody v mnoha zemích světa se široce rozvinutým servisem.

Další část případové studie je z knihy J. Rudy – Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem, ALFA Bratislava, 1988.

Od založení se firma Toyota orientuje na dodržování zásady: „Kvalitnější výrobky – nižší náklady“. Firma uplatnila jedinečnou metodu organizace výroby, založenou na myšlence JIT „Právě včas“ tzn. vyrábět takové součásti a v takovém množství, jaké je v daném čase potřebné. Cílem zde je eliminovat všechny druhy ztrát a zásob v zájmu snížení nákladů s mottem: „Dobré myšlenky, dobré výrobky“.

Základní filozofie Toyoty:

- *beznákladový princip,*
- *úplná eliminace ztrát,*
- *hromadná výroba,*
- *zakázková produkce.*

Beznákladový princip u Toyoty je vyjádřen tímto vztahem: $\text{cena} - \text{náklady} = \text{zisk}$. Většina ostatních firem však má tento princip vyjádřen vztahy: $\text{náklady} + \text{zisk} = \text{cena}$. V Toyotě platí: „Když chceme zvyšovat zisk, musíme snižovat náklady“. Ve snižování nákladů vidí ztráty z nadprodukce, prostoje, dopravní ztráty, ztráty ve výrobě – zmetky, ze zásob, pohybové ztráty.

Hromadná výroba má v Toyotě jiný charakter, než běžná hromadná výroba. V Toyotě rozlišují 3 druhy hromadné výroby:

1. *hromadná výroba jednoho druhu výrobku,*
2. *hromadná výroba úzkého sortimentu výrobků,*
3. *hromadná výroba širokého sortimentu výrobků v malých množstvích.*

V Toyotě je uplatněn zejména třetí typ hromadné výroby, který nejlépe vyhovuje japonským trhům.

Zakázková produkce je vyjádřena tímto sloganem: „Toyota vyrábí takové výrobky, při kterých má záruku, že je prodá. Jiné firmy vyrábějí výrobky, u kterých je pravděpodobné, že se prodají“.

Jinými slovy, firma se snaží přizpůsobit výroku reálným požadavkům trhu. Vyrábí teda široký sortiment v malém množství a obměnách. Výroba není v podstatě plánovaná, ale odhadovaná.

Základní principy zdokonalování systému řízení výroby:

- *„právě včas“ (Just In Time – JIT),*
- *„non – stock“ (nevyrábět na sklad),*
- *vyrovnávání kvantity výroby.*

Uplatňuje se systém NAGARA: úsilí vykonávat současně několik operací, aktivit najednou.

Zdokonalení systému řízení výroby se chápe takto: sledovat komplexně všechny čtyři složky výrobního procesu: zpracování, kontrola, doprava, skladování. Mimořádná pozornost je věnována skladování – mezisklady jsou výsledkem nedokonalé synchronizace jednotlivých operací (mezisklady = nevyhnutelné zlo).

V Toyotě byly přijaty tři podmínky zkracování výrobního cyklu:

1. *každý proces musí být přizpůsoben na vyrovnávání množství a musí být synchronizován (eliminací meziskladů).*
2. *doprava mezi operacemi musí být jednotková,*
3. *tím se zvýší počet dopravních cyklů, dopravu je třeba zdokonalovat.*

Zde je vysvětlení tajemství Toyota Motor, Co: „Ráno se začíná s odléváním bloku motoru a večer už automobil jezdí!“ [R₁]

Úlohy:

Úlohy

1. V čem spočívá podstata filozofie JIT?
2. Jaké jsou podmínky pro uplatnění JIT v podniku?
3. Je JIT vhodný i pro podniky v ČR? Zdůvodněte!
4. V čem spočívá úspěch firmy Toyota?
5. Které z principů řízení uplatněný v Toyotě by byl vhodný pro naše podniky? Zdůvodněte!

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 8



Představte si, že by se všechny podniky u nás rozhodly fungovat podle JIT. *Úkol k zamyšlení*
Jak by to asi dopadlo?

PŘÍPADOVÁ STUDIE 8



KAIZEN

Případová studie

Praxe ukázala, že velké inovační změny často narážely na odpor pracovníků, kteří je měli realizovat. Proto Japonci upustili od jednorázových velkých změn a přešli k zlepšování postupnému a trvalému – KAIZEN.

$$\begin{array}{rclcl}
 \textbf{KAI} & + & \textbf{ZEN} & = & \textbf{KAIZEN} \\
 = & & = & & = \\
 \textit{změna} & + & \textit{lépe} & = & \textit{trvalé zlepšování}
 \end{array}$$

Cílem zavedení KAIZEN je:

- trvalé zlepšování kvality ve všech oblastech podniku, na všech úrovních,
- současná redukce nákladů,
- podstatné zvýšení produktivity práce,
- inovační úloha pracovních skupin.

Systému KAIZEN je v Japonsku věnována mimořádná pozornost. Např. ve firmě TOYOTA existuje speciální oddělení zodpovědné za kurzy a přípravu pracovníků. Realizují se zde kurzy pro všechny zaměstnance (dlouhodobé, vždy 5 dní: 2 dny teorie, 3 dny praxe). Pozornost se soustřeďuje na malé problémy, jejich analýzu a návrh na řešení a realizaci.

Přesto KAIZEN není spojen pouze s japonskou mentalitou. Jedná se o dobrý management, který nevyžaduje žádné nové techniky, ale změnu podnikové kultury. KIZEN představuje v podstatě komplexní koncept různých technik, metod a strategií, např. JIT (Just in Time), KANBAN (kontrolní systém činnosti výrobního procesu zaměřený na 3 prvky: co se vyrábí, kdy se vyrábí, distribuci výrobků) aj.

Strategie KAIZEN:

Vychází z poznatků, že management, který chce úspěšně obchodovat a být ziskový, musí uspokojovat všechna přání zákazníka.

Přitom je důležité:

- zlepšování kvality,
- plánování výroby (předvídání potřeb trhu),
- snižování nákladů.

Slogan KAIZENU:

- dělej lépe drobné věci,
- zítra musí být lépe než dnes,
- nasazuj a udržuj stále vyšší standard,
- na všechny se dívej jako na zákazníky.

Zásady uplatňování v rámci KAIZEN:

- každému zlepšení se musí věnovat pozornost (i když je málo významné),
- KAIZEN je otevřen pro každého (v rámci spec. týmů, kroužků kvality, v pracovní skupině),
- než určité zlepšení realizujeme, musí být analyzované na existující stav (ale bez zbytečných průtahů),
- zlepšování probíhá postupně a trvale ve všech oblastech a na všech úrovních,
- je to politika malých kroků, která zahrnuje všechny spolupracovníky.

Podmínky úspěšného působení KAIZEN:

- zdůrazňování úlohy pracovního týmu, podpora participace a iniciace pracovníků při řešení problémů,
- řešení hledat jako konsenzus členů týmu,
- sledování výkonu, úrovně kvality a jejich porovnávání s konkurencí (visual management),
- informovanost o aktuálním stavu ve výrobě (problémy),
- informovanost o podnikových cílech,
- angažovanost vedení podniku,
- zlepšení komunikací mezi zaměstnanci (konzultační místnost, otevřené dveře u vedoucích),
- motivace pracovníků: účast na úspěchu!

Možné přínosy KAIZEN pro podnik:

- dosažení zvýšení produktivity práce o 30–50 % i více, bez dodatečných kapitálových investic,
- rychlejší a pružnější reagování na požadavky trhu,
- bezprostřední odpovědi na iniciativy konkurence,
- motivace pracovníků ke kvalitní práci.

V japonských podnicích se můžete setkat s nástěnnými tabulemi s pravidly pro zaměstnance:

„Každý je svým kontrolorem!“

„Neakceptujeme žádné chyby!“

„Nepust’ žádné vadné dílce!“

„Zlá kvalita – zhoršení pozice v konkurenci!“ [G₂, K₂]

Jedna z možných cest, jak zlepšit úspěšnost podniku, je stálé zlepšování procesů. To může být vykonáváno jako aktivita shora (inženýring) nebo jako aktivita zdola, od pracovníků, kteří jsou výrobnímu procesu nejbližší. Neexistuje jednotný vzor jak vzájemně provázat a používat jednotlivé druhy zlepšovacích aktivit. Každý podnik musí přizpůsobit systém zlepšování svým konkrétním podmínkám.

Úlohy:***Úlohy***

1. V čem spočívá podstata KAIZEN?
2. Jaký je vztah mezi KAIZEN a JIT?
3. Uveďte některé přínosy uplatnění KAIZEN v podniku.
4. Doporučujete uplatnit KAIZEN v našich podnicích? Zdůvodněte!

6.2 Reengineering

Od první poloviny 90. let se můžeme setkávat s pojmem reengineering (čti *Reengineering* reinženýring). Podstatu a hlavní myšlenky reengineeringu popsali **James A. Champy** a **Michael Hammer** v knize *Reengineering of Corporation* (Reengineering společnosti). Reengineering se vyvinul z předchozích manažerských metod a stále se vyvíjí.

Jedná se o účinnou metodu k uskutečnění změn (velkých, zásadních) k lepšímu a úspěchu podniků. Reengineering je inovační proces, který není ukončen realizací jeho projektu. Jedná se o inovační cyklus přeprojektování podnikových procesů v souladu s měnícími se stavy na trhu.

Reengineering zpravidla uplatňují firmy, které jsou v hlubokých potížích nebo předvídají blížící se potíže, a rovněž firmy, které považují uplatnění reengineeringu jako příležitost pro další upevnění a zlepšení své pozice na trhu.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Reengineering je zásadní přehodnocení a radikální přeměna podnikatelských procesů s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Reengineering

Původně reengineering (dále jen ree) obsahoval **čtyři klíčová slova** – *4 klíčová slova* **zásadní, radikální, dramatické a procesy**, které bychom si mohli vysvětlit *reengineeringu* následovně:

1. Zásadní otázky poslání firmy – odpoutat se od stereotypu a položit si znovu otázky:

- **Proč** děláme to, co děláme?
- **Co** musíme v současné tržní ekonomice dělat nově?
- **Jak** to musíme nově udělat?

2. Radikální znamená radikálně odmítnout to, co zastaralo. Nedělat pouze dílčí úpravy a povrchní změny toho, co je dnes špatné. Je nutné radikálně a inovativně přehodnotit a přetvořit veškeré činnosti podniku, vyvinout zcela nové způsoby výkonu práce.

3. Dramatické uskutečnění výrazné inovační změny (skokové změny) k lepšímu, např. odstranění starých a uplatnění nových postupů práce, převratné uplatnění nových postupů informačního managementu apod.

4. Proces a procesní vztahy jsou středem zájmu ree. Proces představuje soubor činností, které vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Podniky musí přejít z klasického funkčního řízení (je založen na jednoznačných postupech a nařízeních, a to směrem nahoru a dolů) na řízení procesní (pracuje se na převážně podle přání zákazníka a vývoje prostředí, které se často mění).

Vývojem došlo k doplnění původních 4 klíčových slov o dalších 8: **nový návrh, systém/systémově, tým/týmově, nový začátek, zjednodušování, návrat k použití zdravého lidského rozumu, důvěryhodný pracovník, řešení a odstraňování příčin důsledků nedostatků**. *Dalších 8 klíčových slov* Nutno říci, že žádná s uvedených zásad (klíčových slov) nemá přednost před jinou.

5. Nový návrh. Nově (nikoliv oprášením starších verzí) a dobře navržený ree proces, nový způsob a organizace práce musí být cílem podniku. Nový návrh musí přinášet inovace konkurenceschopných výrobků a činností, musí vždy přinášet lepší přidanou hodnotu pro zákazníka a musí být rovněž v souladu s ostatními zásadami ree.

6. Systém/systémově. Pro dosažení změn je nezbytné si uvědomit, že každá organizace je dynamický celek (komplexní systém), u něhož nelze řešit problémy izolovaně. Je nutno usilovat o změny celého systému vzájemně propojených prvků, jejich vztahů a souvislostí.

7. Tým/týmově. Práce ree týmu, který může mít různý počet členů, je organizována a vedena (nikoli řízena) koučem (trenérem).

8. Nový začátek. Vylučuje pokračování současného (starého) stavu s úpravami. Zdůrazňuje začátek nového stavu, který souvisí s novým návrhem.

9. Zjednodušování. Týmy prostřednictvím procesních vztahů se musí snažit vše zjednodušovat, nikoliv dělat složitější.

10. Návrat k použití lidského rozumu. Ree změny musí přinášet opětně vše z pohledu „zdravého lidského rozumu“.

11. Důvěryhodný pracovník. Ree změny musí realizovat znalí, odborně zdatní, důvěryhodní, seriózní, ochotní, pracovníci s praxí.

12. Řešení a odstraňování příčin důsledků a nedostatků. Každý špatný důsledek má svou příčinu, kterou je třeba odhalit a řešit. Soustřeďovat se až na řešení důsledků a nedostatků je nedostatečné.

6.3 Participační přístupy

Participační přístupy představují významnou oblast v managementu.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Participace znamená podíl, účast, účastnictví. **Participační přístupy** znamenají umožnit aktivní účast pracovníků na fungování a řízení podniku, podílnictví na zisku s právem spolurozhodovat o majetku a hospodaření podniku.

Zásady uplatňování participačních systémů jak je uvedl J. Truneček a L. Vodáček jsou následující. *Zásady uplatňování participačních systémů*

1. Vytvořit takové podmínky, aby se pracovník cítil a choval jako podnikatel nebo jako podnikatelsky uvažující zaměstnanec.
2. Vytvořit v podniku situaci, při které by se maximálně sblížili: okamžik aktivizace s okamžikem rozhodování. Pracovník musí být aktivizován (stimulován) v okamžiku, kdy se rozhoduje a ne až po skončení činnosti.

3. Stimulační působení musí být diferencováno podle jednotlivých pracovníků. Aktivita pracovních kolektivů musí být cílevědomě vyvolávána, mobilizována, rozvíjena a usměrňována.
4. Pracovní kolektivy musí mít právo hospodařit s celou částkou vytvořených zdrojů. Nikdo jiný nesmí rozhodovat o disponibilních prostředcích, které vytvořil pracovní kolektiv. To je zásada vlastníka, přenesená částečně dovnitř podniku.
5. Základem řízení je aktivizační systém a tomu se podřizuje celé vnitropodnikové řízení. Systém řízení musí být jednoduchý, snadno pochopitelný pro všechny pracovníky.

S participačními přístupy se můžeme setkat např. již u Baťova systému řízení (podíly na zisku) nebo u aplikace systému ESOP (EMPLOYEE STOCK OWNERSHIP PLAN), který se vyvinul ze soustavy podílnictví zaměstnanců na zisku a má dnes mnoho různých podob. Jako příklad bychom zde mohli uvést i systém naší kuponové privatizace, kde mohl každý občan ČR a SR nakupovat akcie různých akciových společností a stát se jejich akcionářem (na konci roku 1991 dostal občan starší 18 let možnost koupit si za 1000 Kčs kuponovou knížku s 1000 investičními body.). První vlny se zúčastnilo více než osm miliónů lidí, druhé pak o dva miliony méně. Kuponovou metodou bylo zprivatizováno téměř 1200 podniků.

6.4 Inovační přístupy

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Inovace je třeba chápat v širším pojetí. Nejedná se jen o zavádění nových technologií, nových nebo zdokonalených výrobních metod a produkci nových výrobků, ale i o zdokonalování systému řízení podniků, o tvorbu a implementaci strategie podniku a další jeho podnikatelské aktivity. Jedná se v podstatě o řízený proces generování, přenosu a uskutečnění nápadů v praktickém využití.	<i>Inovace</i>

V podnikatelské praxi se můžeme setkat s různými typy inovací (A.Dupal') [D₃]: *Typy inovací*

- inovace **primární** jsou původním výsledkem badatelského (základního) vývoje a **sekundární** odvozené,
- inovace **podnětné**, které vyvolávají podněty pro další inovace, inovační akce a inovace **vyvolané** (doplňkové),
- inovace **individuální** (týkají se jen některých prvků podnikatelské jednotky) a **komplexní** inovace (týkají se celého podniku),
- inovace **absolutní** (úplné novoty) a **relativní** (jsou novinkou pouze v daném podniku),
- inovace **vyžadující si investice**, inovace **bez investic**,
- inovace **kvalitativní** a inovace **kvantitativní**,
- inovace lidského činitele,
- inovace organizační,
- inovace **výrobní** (zlepšení užitkových hodnot výrobků, tvorba nových výrobků),
- inovace **technologické** (zlepšení s výrobního procesu (nových) výrobků),
- inovace **materiálové**

Stupně inovací pomáhají klasifikovat každou novou inovaci z hlediska jejího přínosu a užitných hodnot. Slouží k posouzení potenciálu tvořivosti jedince. Inovace řadíme vzestupně podle jejich rostoucího významu. Každý dosažený stupeň inovace je doprovázen řadou „nižších“ podstupňů. *Stupně inovací*

- **mínus 1. stupeň**: samovolná degenerační změna ve výrobním organizmu,
- **0. stupeň**: regenerační změna, obnova původních kvalit (např. vlivem opotřebení, uvolňování organizační kázně, poruchy v toku informací,...)
- **1. stupeň**: změna kvantity (zvyšování efektivnosti výrobních kapacit nebo jejich rozšíření),
- **2. stupeň**: změna struktury (organizační inovace, školení pracovních sil, osvojení vícera profesí),
- **3. stupeň**: změna kvality (zavedení metody Just in Time, zvýšení technologičnosti konstrukce výrobků),
- **4. stupeň** nová varianta (kvalitativní změna některé podstatné vlastnosti výrobku, modernizace výrobku, nový design),
- **5. stupeň**: nová generace (výroba nového výrobku s původní konstrukční koncepcí, kvalitativní změna všech užitkových hodnot výrobku),
- **6. stupeň**: nový druh (konceptní inovace, nový druh výrobku, se změnou základních funkcí, se stejnými principy fungování.),
- **7. stupeň**: nový rod (výroby zcela nového výrobku, se změněnými funkcemi, při uplatnění nových a nenadálých principů fungování, jedná se o převratnou změnu, většinou jsou to patenty).

PŘÍPADOVÁ STUDIE 9



Inovace: startující motor, který ale stále drhne. Proč?

Případová studie

Jsme jen montovna Evropy, naznačuje studie Technologického centra AV

Nové nápady a technologické metody využitelné v praxi, tedy inovace, jsou motorem většiny dynamických firem. Ne jen nadnárodních kolosů, jak by se mohlo zdát, ale i malých a středních podniků.

Mnoho úspěšných podnikatelů se lidově řečeno udělalo na tom, že jejich mladá firmička o třech lidech vymyslela a realizovala něco, co gigantické společnosti nedokázaly ani s početnými týmy specialistů. Ty po malých, ale pružných štikách rády sáhnou. Ať už formou spolupráce nebo dobře zaplaceného kapitálového vstupu. Nové nápady mající komerční potenciál jsou lákadlem pro rizikový kapitál a tzv. business angels, tedy soukromé investory vyhledávající nadějně projekty.

Inovace jsou tedy především šance obstát v globálním světě. Kdo jen otrocky přebírá, co dělají jinde, pomalu se odsuzuje k přištipkaření. Aplikovaný vývoj - ne vědecké teorie, ale to, co lze úspěšně prodat, má na Západě zelenou. Je podporován vládními programy a univerzitami napojenými na firmy, aby se vědecký potenciál škol zabýval věcmi, které podnikatelé potřebují vyřešit. Fungují zde technologické parky a další speciální celky, kde nadějná firma nejen že dostane levný nájem, ale také potřebný servis od právního až po výzkumné zázemí. Společnosti mají pak prostředky na to, aby mohly patentovat své novinky. Inovace jsou zkrátka pro malé a střední firmy napříč obory motorem. Ten u nás sice už nadějně startuje, o čemž svědčí několik úspěšných firem, projektů a vybudovaných vědecko technických parků, jenže stále drhne. Proč?

Jak jsme na tom

Téměř třetina českých firem nějakým způsobem inovuje, konstatuje ČSÚ. „Za průměrem EU zaostáváme o deset procent,“ říká zaměstnanec agentury CzechInvest, zastřešující dotace ze strukturálních fondů pro podnikatele. Ve srovnání s ostatními nově přistoupiвшими zeměmi jsme na tom dokonce lépe: například v Maďarsku je to 21 % inovujících firem, ve Slovinsku 20 %, v Polsku a Slovensku 17 %. Nicméně velký důvod k radosti to zatím přesto není. Poměr nákladů na inovace k celkovému obrátu firem je v Česku poloviční než v ostatních státech EU 15. Velmi zásadní rozdíl je i ve způsobu, jakým podniky inovují. Polovina všech českých firem inovace jen pasivně přebírá. „Českých firem, které na základě vlastního výzkumu a vývoje inovují anebo alespoň samy tvůrčím způsobem modifikují už něco inovovaného, je jen patnáct procent.

Například v Maďarsku je to 17 %, v Rakousku už 39 % a ve Finsku 42 %,“ konstatuje ředitel Technologického centra Akademie věd ČR (TCAV). Zjištění vyplývají z projektu Bariéry růstu konkurenceschopnosti, kterou pro ministerstvo pro místní rozvoj připravilo TCAV ve spolupráci s Národohospodářským ústavem akademie věd. Velmi nepříznivý je nízký počet zaměstnanců ve výzkumu ve srovnání s ostatními uniijními státy. To komplikuje využívání peněz z evropských programů, jako je šestý či nadcházející sedmý Rámcový program pro vědu a výzkum EU. Nemá-li se kdo o peníze ucházet, pak je nelze ani řádně využít...

Je Česko pouze dílna?

Podobné mínusy vyplývají ze šetření Evropské komise, publikovaného v rámci European Innovation Scoreboard 2004. Monitoruje inovativní strategie a výkonnosti jednotlivých zemí. Česko je z 22 základních indikátorů nad průměrem EU jen ve třech kritériích, a to v zaměstnanosti ve středně vyspělých technologických oborech, ve výdajích na informační technologie a v uvádění nových produktů na trh. Toto jsou ale charakteristiky odpovídající spíše montážní ekonomice bez vlastního vývoje a technologií. ČR je v dalších šetřeních charakterizována jako typický představitel „exportní, neinovační ekonomiky, obdobně jako Itálie či Portugalsko, a firmy jako malé, uzavřené ve statické ekonomice. „Lakonicky řečeno, Česko je montovna Evropy,“ píše se ve studii TCAV.

Je však třeba mít určitý nadhled. Jde totiž o to, že rychlé změny dosahují jen nejzaostalejší země. „My sice také montujeme, ale nejprve musíme zbohatnout, abychom jenom nemontovali,“ říká. Záleží na skladbě indexu, podle kterého se míra inovací posuzuje. Pokud někdo investuje do nákupu počítačů a pak na nich hraje počítačové hry, pak je mu taková inovace k ničemu.

Promazat soukolí

Nejprve je potřeba odstranit zásadní bariéry. Chybí inovační infrastruktura jako inkubátory a centra pro transfer technologií; vážne vzájemná spolupráce těch, kteří se na inovacích podílejí. „Akademická a výrobní sféra jsou dva světy, které spolu nekomunikují. Brání tomu i legislativní prostředí, když se podíváme na to, kdo je vlastníkem vyvinutých věcí, kdo využívá výsledků výzkumů financovaných z peněz státních agentur, zda se nehloubá nad něčím, aniž by to mělo využít,“ vysvětluje manažer divize Virtuální instrumentace společnosti Elcom. Jeden z největších problémů je obtížný přístup k finančním zdrojům pro inovace. Podle ředitele TCAV se ale rýsují možnosti, jak to změnit. [G₁]

Úlohy:

Úlohy

1. Jaký je postoj českých firem k inovacím?
2. Co nám mohou inovace přinést?
3. Porovnejte inovační chování českých firem s jinými zeměmi EU.
4. Jaké jsou bariéry proinovačního chování?

6.5 Informační management

V průběhu 80. a začátku 90. let došlo ve vyspělých tržních ekonomikách k výrazné změně podmínek pro úspěšné podnikatelské myšlení a jednání. Podnikatelský úspěch je ve stále větší míře závislý na okolí podnikového systému – zákazníci, dodavatelé, konkurence, spolupracující organizace,... Podnikatelé dnes musí umět pružně reagovat na požadavky zákazníků v podmínkách stálého podnikatelského rizika a nejistoty. S tím stoupá i úloha informací a informačního zajištění v podnicích. *Éra informačních technologií*

Využívání informací vstoupilo do **éry informačních technologií**, které v sobě zahrnují, jak hardwarové a softwarové, tak i databázové a komunikační vybavení podniků. V důsledku rostoucí priority účelného zhodnocení informací vzniká potřeba **informačního integrovaného a systémově celistvého řízení** procesů.

Využití informací pomocí prostředků informační technologie lze využít k posílení strategických schopností podniků, zejména v oblasti zvyšování produktivity práce, urychlení a zdokonalování inovačních procesů, i při budování strategických informačních zdrojů. Jak říkají někteří: „*průmyslová společnost přechází ve „společnost informační a informace sestávají strategickým zdrojem podnikatelského rozvoje a úspěchu.“*“

Informační management dává prostor k tvůrčí práci lidí. Je třeba brát na vědomí i rychlost s jakou se lidé přizpůsobují tomuto směru. Jen pro příklad: dnes aktivně používá počítač už 70% Čechů, počet uživatelů elektronické pošty se od roku 2000 zdvojnásobil, prudce stoupl význam internetu. Počítačová gramotnost je nejvyšší u mladých lidí (od 15 do 30 let má alespoň základní znalost počítače 92 procent lidí) a zvyšuje se společně se vzděláním. Totéž platí i při využívání jednotlivých technologií.

Informace je ale potřeba neustále porovnávat se znalostmi ostatních a se současným stavem situace. Rozhodnutí děláme na základě dat, informací a znalostí (znalosti můžeme chápat jako informace získané zkušeností). Mimo to musíme vědět, jak tyto znalosti využít, abychom se rozhodli správně a svoje rozhodnutí dokázali obhájit. V řadě případů se dnes jedná o složitá řešení problémů a rozhodování. Musíme tedy nutně spolupracovat s jinými. Zde je mnohem rychlejší a efektivnější použít již vyzkoušené postupy a na jejich základě vytvářet něco dalšího, bez opakování již jednou udělaných chyb.

Knowledge management se snaží spojit dohromady v efektivně pracující celek ty, kteří vědí a znají s těmi ostatními, kteří se z jejich znalostí a zkušeností mohou poučit – využívání znalostního kapitálu podniku. *Knowledge management*

Informační a knowledge management jde ruku v ruce s dalším dnes hojně používaným pojmem „**Učící se organizace**“, kde se učení stává integrální součástí pracovního procesu podniku. Podniky se stále přetvářejí učení se z okolí, z vlastních chyb, od svých zaměstnanců a ze samotného procesu učení. V učící se organizaci dochází ke spojení teorie, ze které organizace čerpá a praktických poznatků – výsledků učení, na jejichž základě členové organizace mění svoje vzorce chování a jednání.

Podle projektu DELOS (Developing learning organisation models in SME clusters) lze rozlišit tři hlavní úrovně organizačního učení:

1. **shromažďování informací** – monitorování, získávání a zpracovávání údajů umožňujících podniku, aby si udržel informovanost o změnách a vývoji na trhu, na kterém operuje,
2. **získávání vědomostí** – proces, kterým podnik definuje a získává kompetence, know-how a strategické informace nezbytné pro každodenní aktivity,
3. **upevnění a rozvoj kompetencí** – proces, jímž jsou existující informace a vědomosti transformovány do učení.

Na závěr této kapitoly si dovoluji citovat britského ministra financí Gordona Browna, který upozornil: „*Čtyřicet let trvalo, než počet vlastníků rádia dosáhl 50 miliónů, ale jen 16 let stačilo k rozšíření osobních počítačů mezi stejný počet lidí a pouhých pět let k tomu, aby se prvních 50 miliónů uživatelů zabydlelo na internetu*“.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 9



Dnes běžně využíváme řadu softwarových programů. Pokuste se napsat ty, se kterými se ve své praxi setkáváte. Uveďte rovněž, k čemu se tyto programy využívají.

Úkol k zamyšlení

6.6 Další metody řízení

Zde bychom mohli jmenovat celou řadu dalších přístupů, metod a technik, které dnes běžně používají podniky při řízení. Za všechny ostatní, jmenujme alespoň benchmarking a outsourcing.

Benchmarking je v současnosti velmi používanou metodou (poprvé jej *Benchmarking* použila firma Xerox Corporation jako nástroj managementu již v roce 1979).

Jedná se o systematické porovnávání vlastní efektivnosti (z hlediska produktivity, kvality a rychlosti operací, apod.) s předními vzory, špičkovými firmami. Cílem je hledat nejlepší postupy v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům a stálému zlepšování své vlastní výkonnosti.

Můžeme se setkat s následujícími typy benchmarkingu:

- **vnitřní** – uvnitř organizace, v rámci jedné organizace,
- **vnější** – porovnávání organizace s konkurencí,
- **funkční** – porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů organizace s jinou špičkovou organizací bez ohledu na obor, v němž fungují.

Benchmarking se skládá z následujících kroků:

1. určení kritérií (charakteristik) pro porovnávání – dotazník vyplní vlastní podnik,
2. interní analýza informací z dotazníku – vyjde výchozí základna pro srovnávání,
3. výběr podniku pro srovnávání - nemusí být konkurent, ale špičkový podnik,
4. získání informací o srovnávaném podniku,
5. analýza a interpretace získaných informací,
6. poznatek o mezeře je transformován do cílů, kterých se má v budoucnu dosáhnout,
7. převedení cílů do konkrétních opatření.

Outsourcing je další v dnešní době velice populární metodou řízení. Obecně *Outsourcing* označuje zajištění určité části činnosti firmy jinou, externí organizací (např. *a insourcing* stravovací, úklidové, strážní služby atd.). Smyslem outsourcingu je nedělat to, co pro nás může zajistit někdo jiný levněji, a raději se soustředit na tu oblast podnikání, v níž sami vynikáme. Outsourcing také umožňuje přechodně zvýšit kapacity firmy a vyhovět tak náhlé poptávce. Opakem outsourcingu je **insourcing** kdy podnik sám, ve vlastní režii, provozuje činnosti, které doposud odebíral nebo zajišťoval externě.

SHRnutí KAPITOLY DALŠÍ SMĚRY A SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU

Poslední z uvedených etap zahrnuje celou řadu přístupů, se kterými se můžeme setkávat zejména v poslední době. Řada firem dnes využívá japonských přístupů v řízení JIT, KAIZEN, KANBAN. K uskutečnění zásadních změn k lepšímu můžeme využít v organizacích reengineeringu. Participační přístupy znamenají aktivní přístup pracovníků k vlastní firmě. Konkurenceschopnost podniků je závislá na jejich chování, na přístupu k inovacím, informačním technologiím, na schopnostech komunikovat, předávat si informace i znalosti a učit se novým věcem. To, jak si vedeme v porovnání s jinými, je nezbytné neustále zjišťovat např. pomocí benchmarkingu a jeho výsledky nás mají aktivovat k dalšímu zlepšování. Řadu činností dnes podniky zajišťují prostřednictvím externích organizací (outsourcing). Opakem outsourcingu je insourcing kdy podnik sám provozuje činnosti, které doposud odebíral nebo zajišťoval externě.

*Shrnutí***KONTROLNÍ OTÁZKY 6**

1. Vysvětlete, co znamenají pojmy JIT, KANBAN a KAIZEN.
2. Jak byste vysvětlili pojem participace?
3. Kolik stupňů inovací znáte? Co znamenají?
4. Uveďte konkrétní příklady jednotlivých stupňů inovací.
5. Jak byste vysvětlili pojem knowledge management?
6. Uveďte, jaký je rozdíl mezi outsourcingem a insourcingem.

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Jestliže podnik sám, ve vlastní režii, provozuje činnosti, které doposud odebíral od jiných, hovoříme o:
 - a) benchmarkingu,
 - b) outsourcingu,
 - c) insourcingu,
 - d) reengineeringu.
2. Just in Time představuje takový organizační přístup k plánování a řízení organizací, zaměřený
 - a) na to, aby byla plně využita kapacita výrobních zařízení,
 - b) na to, aby jednotlivé výrobky byly produkovány v takovém čase, množství a jakosti, a předány zákazníkovi právě tehdy, když je potřebuje,
 - c) na kontinuální zlepšování procesů.
3. Reengineering obsahuje v podstatě 4 klíčová slova (výrazy). Která to jsou?
 - a) zásadní, radikální, dramatické a procesy,
 - b) plánování, organizování, operativní řízení a kontrola,
 - c) náklady, čas, kvalita a spokojenost zákazníka,
 - d) management, systém, proces a úspěch.

ŘEŠENÍ

1. c)
2. b)
3. a)

*Řešení kapitola 6.6
kapitola 6.1
kapitola 6.2*

**A JESTLIŽE JSTE DOŠLI AŽ SEM, PAK JE NEJVYŠŠÍ ČAS SI
TROCHU ODPOČINOUT.**



7 SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU – MANAGEMENT KVALITY, EKOLOGICKÝ MANAGEMENT

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět vysvětlit některé pojmy managementu kvality; ➤ dokážete vysvětlit rozdíly mezi normami řady ISO 9000 a ISO 14000; ➤ získáte informace o ISO normách týkajících se kvality a životního prostředí; ➤ získáte přehled o základních koncepcích managementu kvality; ➤ uděláte si vlastní názor na management kvality a ekologický management; ➤ budete schopni uvést přínosy zavádění systému kvality a EMS do praxe; ➤ zjistíte, co je to BOZP.	<i>Cíle kapitoly</i>
--	----------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU – MANAGEMENT KVALITY, EKOLOGICKÝ MANAGEMENT

Management kvality, význam, kvalita, pojmy, vývoj kvality, odvětvové standardy, ISO 9000, TQM, model EFQM, Environmental Management, standardy, BS 7750, EMAS, ISO 14000, přínosy, ekologická regulace, BOZP.

Klíčová slova

7.1 Management kvality

Chtějí-li být podniky dnes i v budoucnosti úspěšné a konkurenceschopné, musí být vedeny a řízeny systematicky a transparentně. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování vhodného systému managementu. Jeho cílem musí být trvalé zlepšování výkonnosti organizace s ohledem na potřeby všech zainteresovaných stran. Management podniku zahrnuje spolu s dalšími disciplínami rovněž **management kvality**, jemuž by měla být věnována zásadní pozornost. V posledních desetiletích stoupl význam kvality ve světovém měřítku tak, že se někdy hovoří o „revoluci kvality“.

Účinný managementu kvality má velký význam [N₁], např.:

Význam

- kvalita je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu,
- jedná se o ochranný faktor před ztrátami trhů,
- jedná se o významný zdroj úspor materiálů a energií,
- kvalita ovlivňuje i makroekonomické ukazatele (domácí produkt, devizové bilance),
- kvalita je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje,
- kvalita a ochrana spotřebitele jsou spojité nádoby.

7.1.1 Základní pojmy

K ZAPAMATOVÁNÍ



Pojem **kvalita**, jehož synonymem je i výraz jakost, je definován normou ČSN ISO 9000:2006 jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik [I₁].

Kvalita

Zde by bylo vhodné uvést alespoň některé další pojmy, se kterými se v managementu kvality setkáte.



Pojmy

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny nebo obecně se předpokládají (jedná se o zvyklost nebo běžnou praxi) nebo jsou závazné. Požadavek, vyjádření v souvislosti s dokumentem, sděluje kritéria, která se mají splnit, má-li být prohlášena shoda s dokumentem a z nichž nejsou dovoleny žádné odchylky.

Charakteristika (znak) je rozlišující vlastnost, která může být **inherentní** (existující v něčem, zejména jako trvalý znak) nebo **přiřazená** (cena, vlastník produktu); **kvalitativní** nebo **kvantitativní**; **hmotná** (mechanická, elektrická, chemická atd.), **smyslová** (týkající se čichu, hmatu, chuti, zraku, sluchu), **týkající se chování** (zdvořilost, čestnost atd.), **časová** (dochvilnost, pohotovost, bezporuchovost atd.), **ergonomická** (fyziologické znaky nebo znaky týkající se bezpečnosti osob), **funkční** (např. maximální rychlost letadla).

Spokojenost zákazníka představuje vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

Systém managementu kvality je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků, pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů, pro zaměření a řízení organizace pokud se týče kvality.

Politika kvality představuje celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

Cíl kvality je něco, o čem se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě.

Plánování kvality představuje část managementu kvality zaměřenou na stanovení cílů kvality a specifikování procesů nezbytných pro provoz a na souvisejících zdrojů pro splnění cílů kvality.

Řízení kvality představuje část managementu kvality zaměřenou na plnění požadavků na kvalitu

Zlepšování kvality představuje část managementu kvality zaměřenou na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu. Neustále zlepšování je opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky.

Prokazování kvality představuje část managementu kvality zaměřenou na poskytování důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny.

Zainteresaná strana je osoba nebo skupina, která má zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace.

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (zvláštní proces – nemůže být snadno nebo ekonomicky ověřena shoda výsledného produktu).

Produkt je výsledek procesu. Může být rozdělen do 4 kategorií: **hardware**: díly, části, montážní skupiny, **software**: PC programy, postupy, informace, data, záznamy, **zpracované materiály**: suroviny, kapaliny, pevné látky, plyny, plechy, látky, **služby**: pojištění, doprava, bankovní operace. Produkt může být hmotný, nehmotný nebo kombinace obou.

Shoda představuje splnění požadavku.

Neshoda znamená nesplnění požadavku.

Vada představuje nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití (vada má právní význam ve spojení s odpovědností za výrobek – používat s krajní opatrností).

Preventivní opatření představuje opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.

Opatření k nápravě představuje opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.

Náprava představuje opatření k odstranění zjištěné neshody.

Příručka kvality je dokument, v němž je specifikován systém managementu kvality organizace.

Plán kvality je dokument, v němž je specifikováno, které postupy a související zdroje se musí pro specifický projekt, produkt, proces nebo smlouvu použít, kdo je používá a kdy je používá.

Audit je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.

Ve 20. století prošly systémy zabezpečování kvality intenzivním vývojem viz *Vývoj kvality* tabulka 7-1.

Tabulka 7-1: Vývoj kvality v průběhu 20. století

Roky	Typ modelu	Charakteristika
1900	Model řemeslné výroby	Dělník
1920	Model výrobního procesu s technickou kontrolou	Technická kontrola
1940	Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	Statistické metody technické kontroly
1960	Model s regulací výrobních procesů	CWQC (Company Wide Quality Control)
1975	Model výrobních procesů s koncepcí TQM	TQM (Total Quality Management)
1987	Model dokumentovaných procesů	Normy ISO řady 900
2000	Integrovaný management	GQM (Global Quality Management) – kvalita, životní prostředí, bezpečnost

7.1.2 Základní koncepce managementu kvality

V současné době se ve světě uplatňují následující základní koncepce managementu kvality:

- odvětvové standardy,
- normy ISO řady 9000,
- koncepce TQM.

Odvětvové standardy – definují specifické požadavky na management jakosti v daném odvětví. Důvodem jsou určitá specifika daného odvětví. Odvětvové standardy obvykle respektují strukturu a požadavky norem ISO 9000, jsou však náročnější než normy ISO 9000.

Příklady aplikací:

- automobilový průmysl: VDA, QS 9000, ISO/TS 16949,
- zbrojní průmysl: AQAP,
- olejářské armatury: API.

ISO 9000 – v r. 1987 byla vydána první řada norem ISO 9000:1987, vzorem byly normy pro dodavatele NATO. Účelem bylo poskytnout formou doporučených ustanovení a zásad všem výrobcům a dodavatelům návod, jak aplikovat moderní metody řízení a zabezpečování kvality. Jsou základnou pro posuzování shody v rámci certifikace systému kvality. V r. 1994 proběhla první revize ISO řady 9000:1994. Jednalo se o pokus odstranit nedostatky, na které poukazoval průmysl (formálnost, značný důraz na dokumentaci). Tato revize nepřinesla téměř nic nového. V r. 2000 proběhla zásadní revize ISO řady 9000:2000. Upustilo se od formálního přístupu charakterizovaného 20 prvky a přichází s novou filosofií charakterizovanou 8 stěžejními principy managementu.

Principy managementu jakosti:

- zaměření na zákazníka,
- vůdcovství,
- zapojení lidí,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě faktů,
- vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli.

Soubor norem ISO 9000*Soubor norem ISO 9000*

- **ISO 9000** popisuje základy a zásady systémů managementu kvality a specifikuje terminologii systémů managementu kvality.
- **ISO 9001** specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků.
- **ISO 9004** poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu kvalita. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

Doplňující normou je **ISO 19011**, která poskytuje návod na auditování systémů managementu kvality a systému environmentálního managementu.

Chce-li organizace získat certifikát kvality, musí mít tento systém zaveden a certifikován (musí projít auditem) na základě mezinárodně uznávaných kritérií a požadavků obsažených v příslušných normách.

V České republice působí řada společností, které se zabývají certifikací systémů jakosti, výrobků, osob, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jejich akreditací a dohledem nad nimi je pověřen Český institut pro akreditaci, o.p.s. (ČIA).

TQM (Total Quality Management) je považován za filozofii managementu. Jejím uplatňováním, v učící se organizaci, se má dosáhnout naprosté spokojenosti zákazníků, díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.

K základním **principům TQM** patří:

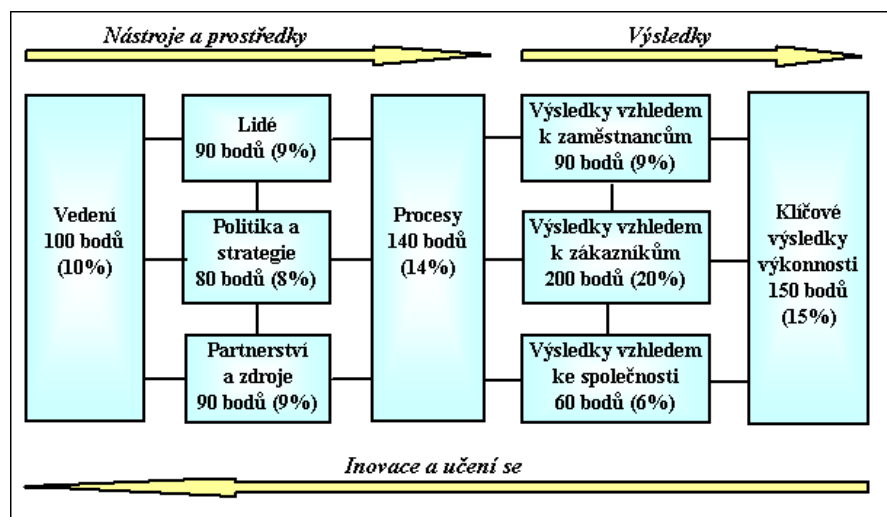
- orientace na zákazníka,
- neustálé zlepšování,
- sociální ohleduplnost,
- účast všech.

Evropský model TQM byl vypracován Evropskou nadací pro řízení jakosti (EFQM) v. r. 1991 pro účely hodnocení žadatelů o cenu za Evropskou cenu za jakost. Pro účely posuzování žadatelů o Evropskou cenu za jakost je inovovaný model THE EFQM EXCELLENCE MODEL využíván od r. 2000. Hlavním cílem inovace bylo reagovat na rozvojové trendy v oblasti managementu jakosti a učinit tento model ještě přitažlivější pro aplikaci v podmínkách různých firem, bez ohledu na jejich velikost, charakter procesů, či sektor působnosti [N₂]. U nás je tento model využíván v programu Národní ceny ČR za jakost (je v souladu s evropským modelem).

Model EFQM

Filozofie modelu EFQM je následující. Vynikající výsledky firmy mohou být dosaženy pouze při dlouhodobé spokojenosti zákazníků, spokojenosti a loajalitě vlastních zaměstnanců a pozitivním vlivu na společnost. To je podmíněno zvládnutím procesů díky optimálnímu řízení zdrojů i lidí při naplňování jasné firemní strategie, která je prosazována prostřednictvím vhodného stylu vedení.

Model má 9 hlavních (viz obrázek 7-1) a 32 dílčích kritérií. Závažnost jednotlivých bloků je ve schématu vyjádřena procentuelně. Hodnocená organizace se musí postupně vyjádřit ke všem kritériím a vyhodnotit je. Pro vyhodnocení je možno použít speciální metodiku RADAR.



Obrázek 7-1: Inovovaný model EFQM [N₂]

7.2 Ekologický management

Chce-li lidstvo přežít, musí řadu svých činností korigovat ve prospěch ekologických potřeb svých i budoucích generací. Již dnes jsou stanovována mnohá ekologická omezení a limity s ohledem na celkové znečištění životního prostředí, vyčerpanost přírodních zdrojů, zdraví lidí, ekologickou funkci přírody. Tento nový přístup označovaný jako „**trvale udržitelný rozvoj**“ (rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti bez ohrožení možnosti budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby), je pravděpodobně jedinou možnou alternativou naší další existence.

Ve vyspělých společnostech je ochrana prostředí jednou z hlavních priorit a potřeb současnosti.

Úkolem managementu podniků je rozumné environmentální chování při řízení a řešení vlivů svých činností (výrobků, služeb) na životní prostředí (environment – anglický výraz překládaný jako životní prostředí, vnější prostředí).

K ZAPAMATOVÁNÍ

Environmental management (EM) znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu. Environmentální management je nedílnou součástí systému managementu celého podniku.

Environmental Management

Mezi **standardy** pro uplatňování EMS (Environmental Management System) v systému řízení podniku patří:

- britský standard BS 7750,
- EMAS I a EMAS II,
- soubor standardů ISO 14000.

Uvedené standardy nejsou navzájem v protikladu. Liší se tím, že některé požadavky jeden standard vyžaduje, druhý pouze doporučuje. ISO i BS jsou v souladu s EMAS.

V současnosti se v ČR uplatňují pro zavedení EMS do systému managementu podniku dvě standardy: EMAS a soubor norem ISO řady 14000

Britský standard – BS 7750, který byl první normou, zabývající se budováním a posuzováním EMS, obsahuje údaje pro systém ekologického managementu a zajištění souhlasnosti ekologické politiky podniku se směry a cíli ekologie. Poskytuje rady pro implementaci BS 7750 do systému managementu podniku.

Norma BS 7750 sdílí všechny běžné zásady systému managementu jako norma BS 5750 (EN 2900, ISO 9000), Evropské a mezinárodní uznávané normy jakosti. Upřesňuje základy systému ekologického managementu s ohledem na všechny typy organizace (podniků, firem).

Dne 29. 6. 1993 bylo Radou (EHS) Evropských společenství přijato Nařízení Rady č. 1836/93/EHS (**EMAS** – Eco-Management and Audit Scheme), jako podpora dobrovolně projevovaného zájmu průmyslových podniků na rozvoji programů k zavádění ekomanagementu a pravidelného auditu z hlediska životního prostředí a jeho ochrany.

Tento program byl aktualizován Evropským parlamentem a Radou ES Nařízením č. 761/2001 EMAS II.

Program EMAS byl v ČR ustanoven Usnesením vlády České republiky č. 466/1998 a zaktualizován Usnesením vlády ČR č. 651/2002. Na jeho základě pak byly aktualizovány i dva základní dokumenty, které vytváří rámec pro fungování Programu EMAS v ČR:

- Národní program zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí.
- Pravidla k zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí.

Kromě Národního programu EMAS a Pravidel zavedení EMAS bylo vydáno ještě několik dalších dokumentů, které dotvářejí rámec pro fungování Programu EMAS v ČR a které vymezují **kompetence a odpovědnost jednotlivých orgánů a subjektů** účastnících se programu.

Označení „ISO“ je odvozeno od řeckého slova „isos“, což znamená „stejný“. Použití výrazu ISO v normách pro zavádění EMS má zdůraznit, že se jedná o jednotné mezinárodní normy, které mají stejně znění a platnost ve všech státech, které se rozhodly je uplatnit.

Normy řady ISO 14000 jsou tématicky rozděleny takto:

ISO 14000

Tabulka 7-2: Rozdělení norem řady ISO 14000

ISO 14001	Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití.
ISO 14004	Systémy environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám
ISO 14015	Environmentální management – Environmentální posuzování míst a organizací (EPMO).
ISO 14020, 21, 24, 25	Environmentální značky a prohlášení – Obecné zásady, tvrzení, zásady a postupy.
ISO 14031	Environmentální management – Hodnocení environmentálního profilu – Směrnice.
ISO 14040, 44	Environmentální management – Posuzování životního cyklu – Zásady a osnova, požadavky a směrnice.
ISO 14050	Environmentální management – Slovník.
ISO 14062	Environmentální management – Integrované environmentální aspekty v návrhu a vývoji produktu.
ISO 14063	Environmentální management – Environmentální komunikace – Směrnice a příklady.
ISO 14064–1 až 3	Skleníkové plyny – Specifikace s návodem pro stanovení a vykazování emisí a propadů skleníkových plynů pro organizace, pro monitorování a vykazování snížení emisí nebo zvýšení propadů skleníkových plynů pro projekty, pro validaci a ověření výroků o skleníkových plynech.
ISO Guide 64	Směrnice – Environmentální aspekty v normách výrobků.

V České republice působí řada společností, které se zabývají certifikací EMS podle ISO 14001 a ověřováním environmentálního prohlášení v rámci Programu EMAS. Jejich akreditací a dohledem nad nimi je pověřen Český institut pro akreditaci, o.p.s. (ČIA).

Některé **přínosy zavedení EMS** v podniku:

Přínosy

- získání obchodně využitelné vizitky (certifikátu ISO 14001 nebo registrace v programu EMAS),
- zlepšení image podniku na trhu, růst podílu na trhu,
- zlepšení vztahů s veřejností a veřejnou správou,
- zlepšení přístupu ke kapitálu, plnění kritérií pro investování,
- usnadnění získání povolení a licencí,
- finanční výhody při pojištění,
- snížení počtu nehod a rizika environmentálních havárií, za něž podnik nese odpovědnost,
- redukce provozních nákladů, úsporu energií, surovin a dalších zdrojů
- zamezení ukládání pokut za nedodržování environmentální legislativy
- zavedení pořádku (zejména v provozu, v dokumentaci, v organizační struktuře a v environmentálních odpovědnostech).

7.2.1 Ekologická regulace

Ekologická regulace

Narušování životního prostředí podniky, jejich selhávání v oblasti environmentu, musí korigovat stát pomocí **přímé** a **nepřímé regulace**.

Přímá regulace využívá normativních nástrojů, jako jsou: nařízení (příkazy, zákazy, limity, limitovaná povolení, normy a standardy apod.

Nepřímá ekologická regulace využívá nástrojů etických (výchova, vzdělání, ekologické značení výrobků) a ekonomických (poplatky, pokuty, daně, příspěvky a úlevy).

7.3 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci

Další důležitou oblastí je bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci *BOZP* (BOZP). Zde zmíníme, alespoň některé normy, se kterými se dnes můžeme setkat.

Norma **OHSAS 18001** je dnes nejčastěji implementovaným přístupem v oblasti BOZP v České republice. Specifikace OHSAS stanoví požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které organizaci umožní řídit rizika BOZP a zlepšovat úroveň organizace v této oblasti.

Další významnou snahou o sjednocení systémů řízení bezpečnosti byla norma **ILO-OSH 2001**. Směrnice ILO vycházejí z toho, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci by měla být integrální složkou řízení podniku. I když je integrace žádoucí, jsou podle velikosti a typu provozu možná pružná uspořádání. Důležitější než formální integrace je vždy zajištění dobrého výkonu a výsledků v oblasti BOZP. Směrnice ILO také zdůrazňují, že za BOZP odpovídá v každé organizaci její vedení. Směrnice obsahují návod na postup na dvou úrovních – celostátní a podnikové.

Aplikace směrnic ILO nevyžaduje certifikaci, ale současně ji také nevylučuje.

Self-Audit Handbook for SMEs (S-AH; Samoprověřovací příručka pro malé a střední podniky) byla zpracována Evropskou komisí v Bruselu na základě zkušeností a potřeb malých a středních podniků v Evropské unii v roce 1995. S-AH je navržena Evropskou komisí k tomu, aby umožnila identifikaci a ocenění nedostatků a úrazových rizik.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 10



Myslíte si, že naše podniky dělají dost pro životní prostředí? Vyberte si pro příklad nějaký podnik a uveďte některá opatření, která mohou mít pozitivní dopad na životní prostředí. *Úkol k zamyšlení*

SHRNUTÍ KAPITOLY SPECIFICKÉ FORMY MANAGEMENTU – MANAGEMENT KVALITY, EKOLOGICKÝ MANAGEMENT



Systém managementu kvality (SMQ), environmentální management systém (EMS) i bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci (BOZP) jsou nanejvýš důležité oblasti pro všechny organizace. V každé oblasti existuje řada koncepcí a příslušných standardů, kterých se mohou organizace držet. *Shrnutí*

- SMQ – ISO 9000, odvětvové standardy, TQM
- EMS – BS 7550, EMAS, ISO14000,
- BOZP – OHSAS 18001, ILO-OSH 2001, Self-Audit Handbook for SME.

V případě, že chtějí podniky získat v některé z oblastí certifikát, musí mít daný systém uplatněn a musí projít příslušným auditem. Audit provádí nezávislá organizace, která je akreditovaná Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.

KONTROLNÍ OTÁZKY 7

1. Definujte pojmy kvalita, požadavek, zainteresované strany, produkt. *Kontrolní otázky*
2. Jak byste vysvětlili rozdíl mezi neshodou a vadou?
3. Jaký je rozdíl mezi nápravou, nápravným opatřením a preventivním opatřením?
4. Co se rozumí pod pojmem audit?
5. Které základní koncepce managementu kvality znáte?
6. Co znamená výraz „trvale udržitelný rozvoj“?
7. K čemu slouží normy ISO řady 9000 a 14000?
8. Jaké mohou být přínosy zavedení EMS v podnicích?
9. Co znamená zkratka BOZP?
10. Které nejčastěji implementované přístupy v oblasti BOZP znáte?

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Opatření k nápravě je:
 - a) opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace,
 - b) opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace,
 - c) je souhrnný termín používaný pro popis pohotovosti a faktorů, které ji ovlivňují,
 - d) opatření k odstranění zjištěné neshody.
2. Audit je:
 - a) proces uznání způsobilosti určité zkušebny nebo certifikačního orgánu k provádění posuzování shody,
 - b) uspořádání hospodářského systému tak, aby bylo umožněno jeho řízení,
 - c) systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria,
3. Mezi základní koncepce managementu kvality nepatří:
 - a) odvětvové standardy,
 - b) ISO 14000,
 - c) ISO 9000,
 - d) OHSAS 18001.

ŘEŠENÍ

1. b)
2. c)
3. b), d)

*Řešení kapitola 7.1.1
kapitola 7.1.1
kapitola 7.1.2,
7.2, 7.3*

NEZAPOMEŇ NA ODMĚNU A ODPOČINEK.**PRŮVODCE STUDIEM**

Tím jsme skončili s jednotlivými etapami a přístupy k managementu. Nyní se přesuneme k samotnému systému řízení podniku.

8 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět vysvětlit fungování systému řízení podniku; ➤ budete schopni vysvětlit, co je to otevřený systém; ➤ dokážete klasifikovat organizační struktury; ➤ budete umět rozpoznat a charakterizovat jednotlivé organizační struktury; ➤ budete schopni uvést výhody a nevýhody daných organizačních struktur; ➤ získáte další informace z oblasti řízení organizací.	<i>Cíle kapitoly</i>
--	-----------------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 4 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

Podnik, objekty řízení, struktura řídicího systému, proces řízení, reorganizace, otevřený systém, organizace, organizační struktura, organizační schéma, organizační struktura široká, organizační struktura vysoká, členění organizačních struktur, organizační struktura liniová, organizační struktura funkční, liniově-štabní organizační struktura, projektová koordinace, projektová organizační struktura, funkcionální organizační struktura, výroková organizační struktura, teritoriální organizační struktura, organizační struktura podle typů procesů, hybridní organizační struktury, adhokratické struktury, maticová organizační struktura, vnitropodnikatelské jednotky, améby, síť firem, volné skupiny, flotilová struktura, franchising, autonomní pracovní skupina, řešitelské týmy, strategické obchodní jednotky, strategické aliance, volné aliance, fraktály, organizační struktura formální a neformální.

Klíčová slova

8.1 Systém řízení podniku

K ZAPAMATOVÁNÍ



Podnik jako složitý sociálně ekonomický systém, s mnoha prvky ve vzájemné interakci a vazbách na prostředí (vnitřní i vnější), se skládá ze dvou vzájemně propojených subsystémů:

- řídicího subsystému – subjektu řízení,
- řízeného subsystému – objektu řízení.

Pod vlivem procesu řízení dochází k cílevědomé změně řízeného výkonného systému. Řídící a řízený (výkonný) systém tvoří spolu organickou jednotu.

Proces řízení (chápaný jako řídicí systém v dynamice) se realizuje v rámci dané **organizační struktury** řídicího systému.

Proces řízení je souborem řídicích aktivit, které řídicí systém plní v rámci jednotlivých funkcí řízení – základních, průběžných a zabezpečovacích.

Podnik

Objekty řízení obecně jsou:

- podnik jako celek – systém,
- části, prvky, útvary podniku jako jeho subsystémy (z aspektu organizačního),
- fáze transformačního procesu: obstarání materiálu, strojů, technický rozvoj, výroba, odbyt, finance atd. (z aspektu funkčního).

Objekty řízení

Řídící systém plní dvě úlohy:

- běžné řízení výkonného systému,
- zdokonalování výkonného i řídicího systému, zdokonalování řízení.

Systém řízení podniku je nutno zkoumat ze dvou aspektů: **struktury systému** a **procesu řízení**.

Strukturu řídicího systému tvoří uspořádání jeho prvků a vzájemné působení mezi nimi. Základem je zde **organizační struktura**, tj. uspořádaný soubor útvarů, orgánů a pracovišť podniku i vazeb mezi nimi. Organizační struktura vytváří základnu pro realizaci procesu řízení výkonných aktivit, je kostrou řízení.

Struktura řídicího systému

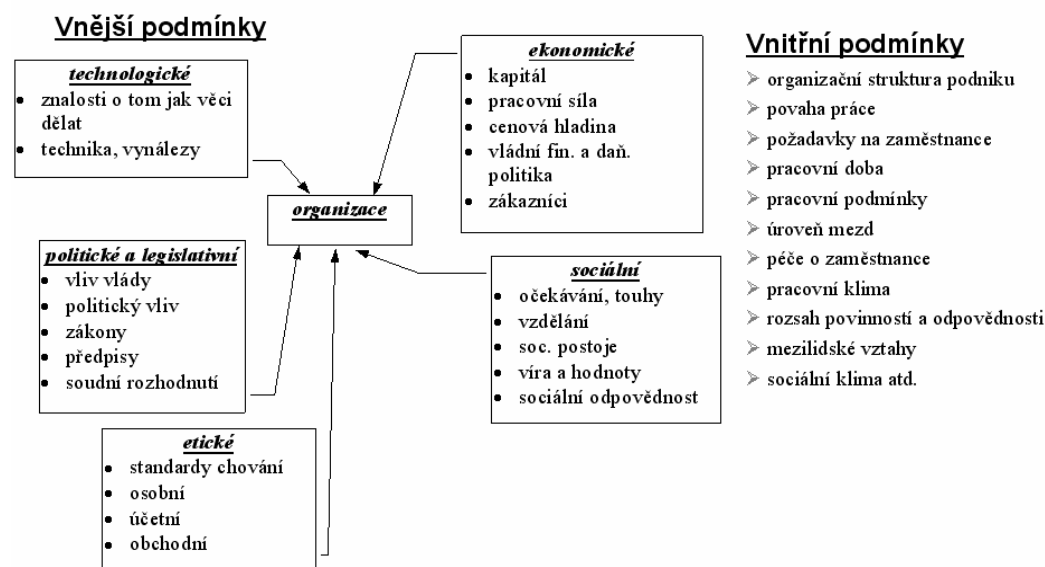
V rámci dané organizační struktury se realizuje **proces řízení**. Proces řízení představuje řídicí aktivity, které řídicí systém plní v rámci jednotlivých funkcí řízení – základních, průběžných a zabezpečovacích. Jejich prostřednictvím ovlivňuje činnost útvarů, orgánů, pracovišť – tedy pracovníků, v souladu s vytýčenými cíli a pravidly řízení a používajících potřebné prostředky na jeho uskutečňování. *Proces řízení*

Před projektováním organizační struktury by mělo předcházet projektování procesu řízení, resp. mohlo by se realizovat souběžně. Opačný postup, někdy v praxi uplatňovaný, je nesprávný a bývá posléze příčinou častých poruch ve fungování podniku.

Proces řízení může úspěšně probíhat jen při jemu odpovídající organizační struktuře systému řízení. Jestliže však řídicí systém přestává odpovídat stávajícím podmínkám v podniku a prostředí, ve kterém se nachází, je potřebné přistoupit k **reorganizaci**. Tzn., že je potřebné z řídicího systému vyloučit prvky, které ztratily svůj funkční význam a zavést prvky nové. Cílem je změnit organizační strukturu řídicího systému a ji uvést do souladu s procesem řízení. Celý systém řízení přizpůsobit novým podmínkám. *Reorganizace*

Každý podnik je **otevřený systém**, který ovlivňují mimo podmínek vnitřních (interních) rovněž podmínky vnější, viz obrázek 8-1. *Otevřený systém*

Každý podnik je složitý sociálně ekonomický systém, s mnoha prvky ve vzájemné interakci a vazbách na prostředí (vnitřní i vnější), ve kterém se podnik nachází.



Obrázek 8-1: Vnější a vnitřní podmínky

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 11



Představte si, že byste se chtěli pustit do vlastního podnikání. Zvažte, které vnější a vnitřní podmínky, které by vás nejvíce ovlivnily ve vašem rozhodnutí podnikat. *Úkol k zamyšlení*

8.2 Organizace a organizační struktura

Pojem „**organizace**“ má více významů, např. jako:

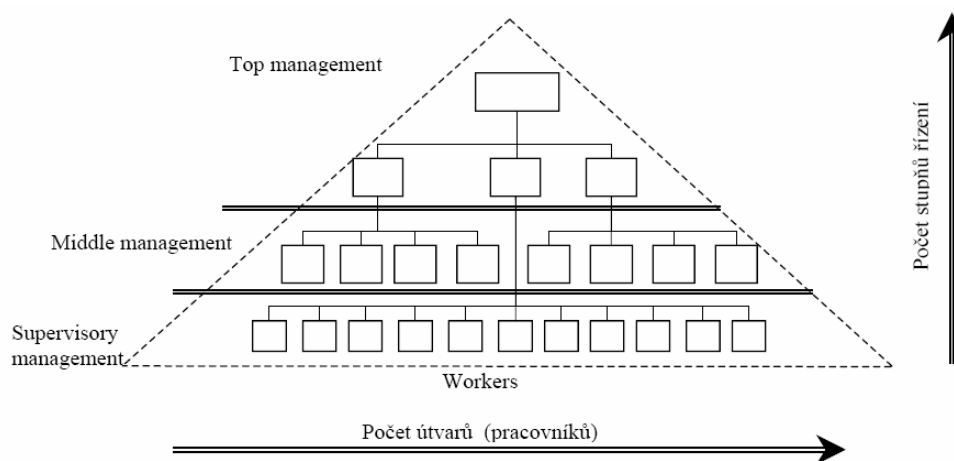
Organizace

- **institute** – jako objekt (podnik, sdružení), kterého základními prvky jsou lidé.
- **vlastnost institute** – jedná se o stupeň, resp. míru organizovanosti.
- **aktivita** (činnost) – vyjadřuje proces organizování,
- **uspořádání** – organizační struktura podniku.

8.2.1 Organizační struktury

Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tzn. *Organizační struktura* uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.

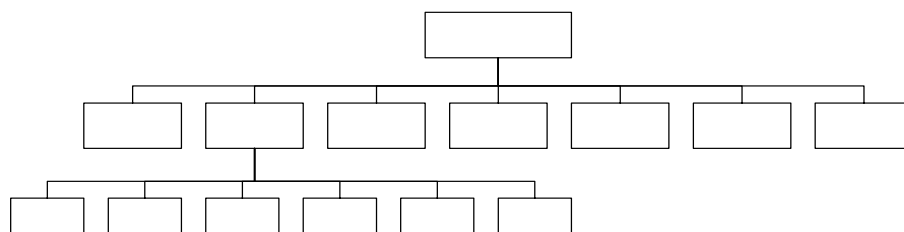
Vycházíme z předpokladu, že pracoviště nebo skupina pracovišť je základním *Organizační schéma* prvkem hierarchického uspořádání. Celkové uspořádání organizace se obvykle znázorňuje graficky tzv. **organizačním schématem**.



Obrázek 8-2: Pyramidová organizační struktura

V závislosti od počtu stupňů řízení a počtu útvarů (pracovišť, lidí) na jednotlivých stupních řízení rozeznáváme:

- organizační strukturu (OS) **širokou** (plochou) – Obrázek 8-3
- organizační strukturu **vysokou** (strmou) – Obrázek 8-4



Organizační struktura široká

Obrázek 8-3: Organizační struktura široká

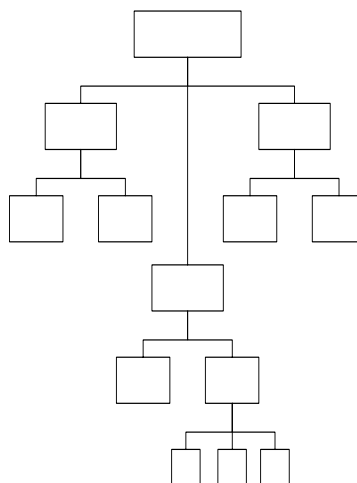
Tabulka 8-1: Charakteristické znaky OS široké

Hlavní znaky	➤ má malou, nízkou vertikální členitost (tzn. malý počet stupňů řízení), ➤ velký počet pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu, široké rozpětí řízení
Výhody	Nevýhody
➤ delegování pravomocí nadřízenými, ➤ pečlivý výběr podřízených.	➤ přetížení vedoucích pracovníků, ➤ vyžaduje mimořádně kvalitní manažery, ➤ nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled.

Tabulka 8-2: Charakteristické znaky OS vysoké

Hlavní znaky
➤ velký počet stupňů řízení, ➤ malý počet pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu, úzké rozpětí řízení.
Výhody
➤ těsná kontrola a vedení, ➤ rychlá komunikace mezi bezprostředními podřízenými a vedoucím.
Nevýhody
➤ každá úroveň navíc zvyšuje náklady, ➤ nebezpečí pomalého, nepružného řízení, ➤ každá úroveň je filtrem komunikačních toků.

Organizační struktura vysoká



Obrázek 8-4: Organizační struktura vysoká

8.2.2 Členění organizačních struktur [D₁]

Členění organizačních struktur

HIERARCHICKÉ

1. ***Dle rozhodovací pravomoci***
 - liniové
 - štábní
 - liniově-štábní
2. ***Dle charakteru činností a výsledků***
 - funkční, funkcionální
 - divizionální
 - hybridní
 - projektové
 - výrobní
3. ***Dle sdružování činností***
 - oblastí
 - zákazníků
 - procesů, zařízení

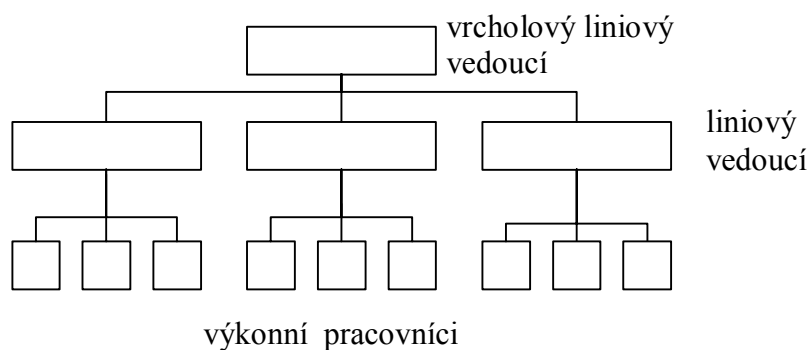
ADHOKRATICKÉ – účelově neorganizované

- maticové, mřížkové
- síťové
 - vnitropodnikatelských jednotek (améby, buňky)
 - firem
 - volných skupin
 - flotilové
 - franchizing
- paralelní
 - týmy, autonomní pracovní skupiny
 - řešitelské týmy

OSTATNÍ

- strategické obchodní jednotky
- fraktály
- strategické a volné aliance

Na následujících stránkách si některé z výše uvedených organizačních struktur ukážeme, včetně jejich charakteristik, výhod a nevýhod jejich uplatnění v praxi.

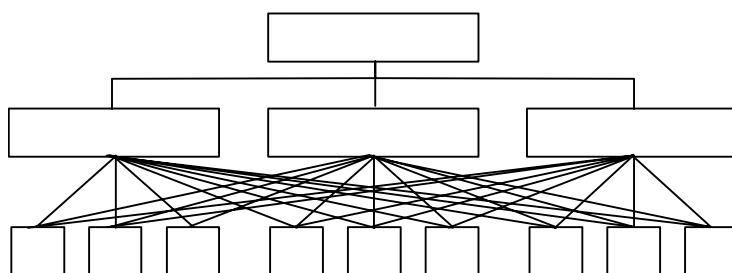


Organizační struktura liniová

Obrázek 8-5: Organizační struktura liniová

Tabulka 8-3: Charakteristické znaky OS liniové

Hlavní znaky	➤ činnosti podniku jsou uspořádány jen do liniových útvarů na čele s liniovým vedoucím, ➤ platí zde podřízenost nižších liniových útvarů jednomu nadřízenému liniovému vedoucímu, jediné od něho mohou dostávat příkazy, ➤ liniový vedoucí vykonává funkce liniové, specializované i odborné.
Uplatnění	➤ v minulém století zejména v oblasti náboženské, vojenské, politické i výrobní, ➤ dnes je uplatnění omezené, jen v malých podnikatelských jednotkách.
Výhody	
➤ jednotnost řízení, ➤ jednoduchý a méně nákladný způsob organizování, ➤ přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti, ➤ jasně stanovena nadřízenost a podřízenost.	Nevýhody ➤ vysoké nároky na liniové vedoucí, ➤ zvyšuje se centralizace řízení, ➤ snižuje se kvalita rozhodování, ➤ klesá ekonomická pružnost.

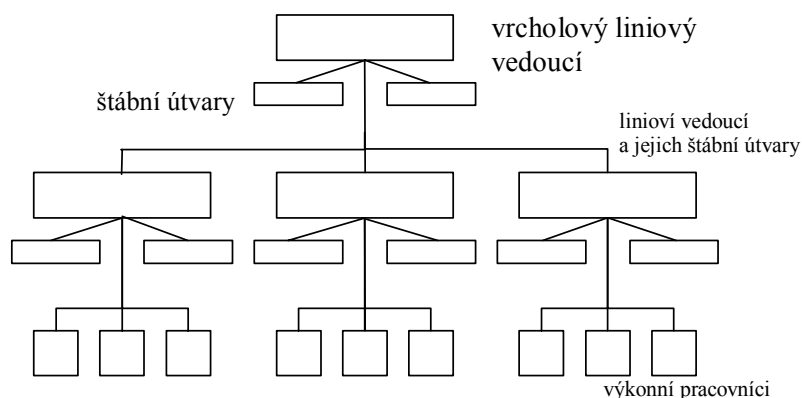


Organizační struktura funkční

Obrázek 8-6: Organizační struktura funkční

Tabulka 8-4: Charakteristické znaky OS funkční

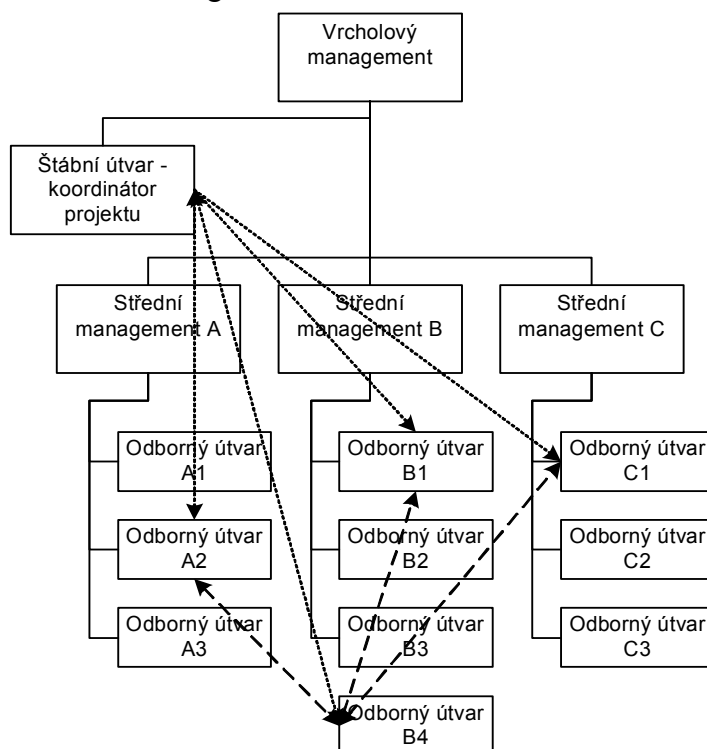
Hlavní znaky	➤ specializace řízení, působnost specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení na čele s vedoucími, kteří mají pravomoc plnit tyto funkce a působit na příslušný objekt řízení v rámci své specializace, ➤ objekt řízení je podřízen vícerym řídícím pracovníkům.
Uplatnění	➤ málo uplatněný (F. W. Taylor – při řízení dílen), ujala se tzv. funkcionálka (funkcionální organizační struktura).
Výhody	
➤ specializace práce, ➤ zvyšuje se kvalifikovanost řízení, ➤ efektivní využívání zdrojů, ➤ umožňuje odborný rozvoj pracovníků, ➤ lepší reakce na změny.	Nevýhody
	➤ nejednotnost příkazů a vedení, ➤ zdražuje řídicí aparát, ➤ stěžuje systémový přístup.

*Liniově-štabní organizační struktura***Obrázek 8-7:** Liniově – štabní organizační struktura**Tabulka 8-5:** Charakteristické znaky liniově-štabní OS

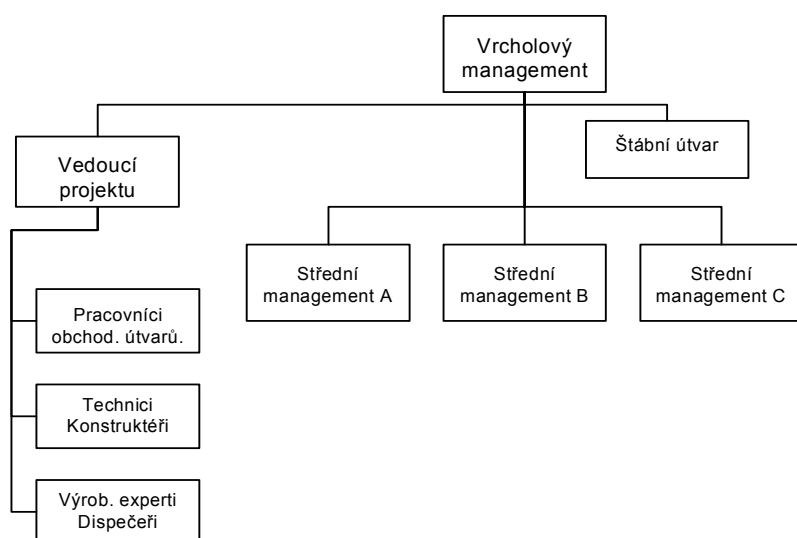
Hlavní znaky	➤ základ tvoří liniové útvary v čele s liniovými vedoucími, kteří mají k dispozici štabní útvary s odborníky a specialisty různých profesí, ➤ štabní útvary připravují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích (vedoucí štabních útvarů nemají příkazovací pravomoc), ➤ liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor všech námětů štabních útvarů, schvaluje je a pouze on je předává (formou příkazů) nižším organizačním složkám.
Uplatnění	➤ dnes uplatnění v mnoha podnicích i v modifikovaných podobách liniově-štabní organizační struktury.
Výhody	
➤ uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími, ➤ zvyšuje se kvalita řízení, ➤ ulehčení práce liniovým vedoucím.	Nevýhody
	➤ nárůst štabních útvarů, ➤ neformální obcházení liniových vedoucích.

Modifikované podoby liniově-štabní organizační struktury

- **omezená funkční organizační struktura**
 - s metodicko – kontrolní pravomocí a vztahy štabních útvarů,
 - s rozhodovací a příkazovací pravomocí a vztahy štabních útvarů,
- **cílově-programová organizační struktura**
 - projektová koordinace,
 - projektová organizační struktura,
 - maticová organizační struktura.

Projektová koordinace**Obrázek 8-8:** Model projektové koordinace**Tabulka 8-6:** Charakteristické znaky projektové koordinace

Hlavní znaky	➤ koordinace prací s vypracováním projektu, na kterém se účastní různé odborné útvary a koordinátor projektu, podřízený liniovému vedoucímu na dané úrovni, ➤ koordinátor – sleduje průběh a realizaci projektu, koordinuje vzájemné vztahy mezi participujícími útvary a pracovníky, má jen omezenou pravomoc, ➤ dočasná působnost.
Uplatnění	➤ při řešení koncepcí rozvoje podniku, dlouhodobých rozvojových programů apod., kde je nutná účast více interních i externích odborníků.
Výhody	
➤ propojení aktivit potřebných pro splnění projektu, ➤ zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku, ➤ podmínky pro pružné plnění úkolů, ➤ podmínky pro bezporuchové plnění úloh, ➤ odlehčení vedení od operativních činností.	Nevýhody
	➤ koordinátor není plně zodpovědný za zpracování projektu.

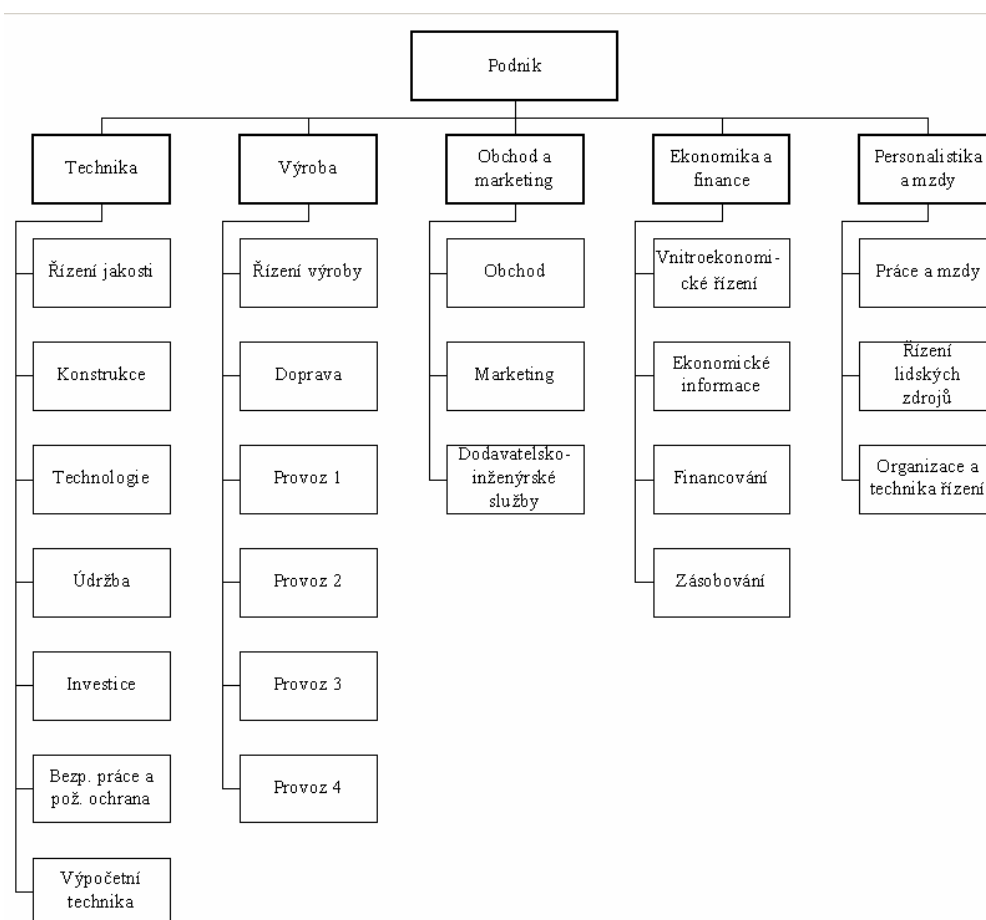


Projektová organizační struktura

Obrázek 8-9: Projektová organizační struktura

Tabulka 8-7: Charakteristické znaky projektové OS

Tabulka 6-7: Charakteristické znaky projektové OS	
Hlavní znaky	➤ z existující organizační struktury podniku se vyčleňují dočasné útvary (projektové skupiny, pracovníci) za účelem vypracování projektu, ➤ pracovníci začlenění do projektové skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu, který podléhá příslušnému liniovému vedoucímu.
Uplatnění	➤ při řešení koncepcí rozvoje podniku, dlouhodobých rozvojových programů apod., kde je nutná účast více interních i externích odborníků, ➤ při řešení rozsáhlých, náročných úloh.
Výhody	
➤ propojení aktivit potřebných pro splnění projektu, ➤ zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku, ➤ koncentrace specialistů na projekt, ➤ podmínky pro bezporuchové plnění úloh, ➤ odlehčení vedení od operativních činností.	
Nevýhody	
➤ problémy při budování projektové skupiny, ➤ potřeba schopného vedoucího projektové skupiny, ➤ problémy se zpětným zařazováním pracovníků po ukončení prací na projektu.	

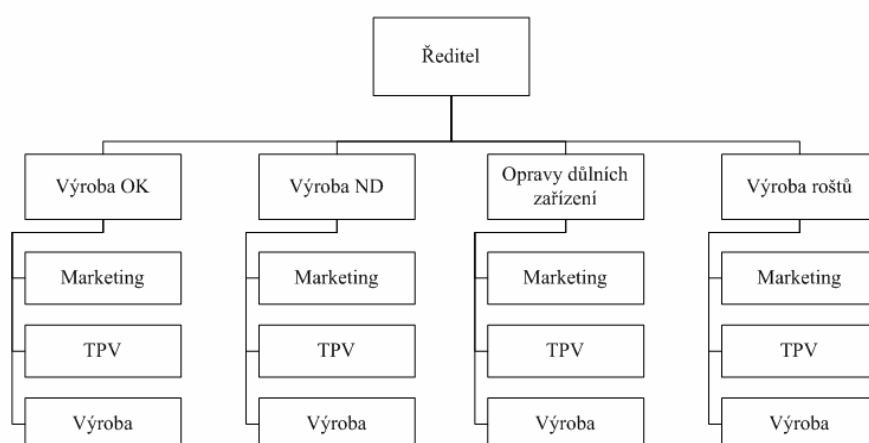


*Funkcionální
organizační struktura*

Obrázek 8-10: Funkcionální organizační struktura

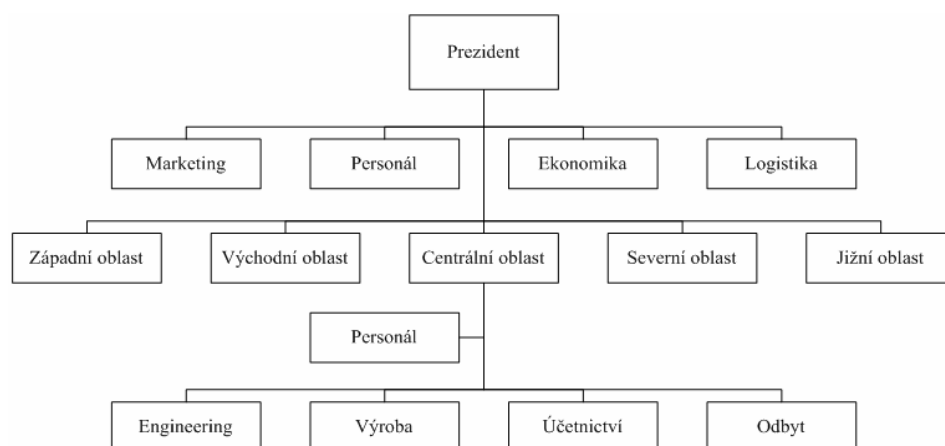
Tabulka 8-8: Charakteristické znaky liniově-štábní OS

Tabulka 8.6: Charakteristické znaky inovace státní OS					
Hlavní znaky	➤ členění jednotlivých útvarů podniku podle stejnorodých, příbuzných činností, ➤ na nejvyšší úrovni podniku jsou vytvářeny funkční útvary na čele s funkčně specializovanými vedoucími.				
Uplatnění	➤ v menších podnicích, kde by byla objektová struktura neefektivní pro malý rozsah výroby a územní členitost, ➤ ve větších podnicích s omezeným sortimentem a územní koncentrací výroby.				
<table><tr><th>Výhody</th><th>Nevýhody</th></tr><tr><td> ➤ jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí ➤ důsledná dělba práce, využití specialistů, ➤ stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací, ➤ podmínky pro unifikaci prací, ➤ omezení duplicit ➤ vysoká statická efektivnost. </td><td> ➤ nutná koordinace specializovaných útvarů, ➤ malé předpoklady pro výchovu budoucích TOP managerů, ➤ menší inovační aktivita, ➤ problematická koordinace mezi útvary, ➤ problémové určení přesného podílu na výsledku společné práce. </td></tr></table>		Výhody	Nevýhody	➤ jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí ➤ důsledná dělba práce, využití specialistů, ➤ stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací, ➤ podmínky pro unifikaci prací, ➤ omezení duplicit ➤ vysoká statická efektivnost.	➤ nutná koordinace specializovaných útvarů, ➤ malé předpoklady pro výchovu budoucích TOP managerů, ➤ menší inovační aktivita, ➤ problematická koordinace mezi útvary, ➤ problémové určení přesného podílu na výsledku společné práce.
Výhody	Nevýhody				
➤ jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí ➤ důsledná dělba práce, využití specialistů, ➤ stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací, ➤ podmínky pro unifikaci prací, ➤ omezení duplicit ➤ vysoká statická efektivnost.	➤ nutná koordinace specializovaných útvarů, ➤ malé předpoklady pro výchovu budoucích TOP managerů, ➤ menší inovační aktivita, ➤ problematická koordinace mezi útvary, ➤ problémové určení přesného podílu na výsledku společné práce.				



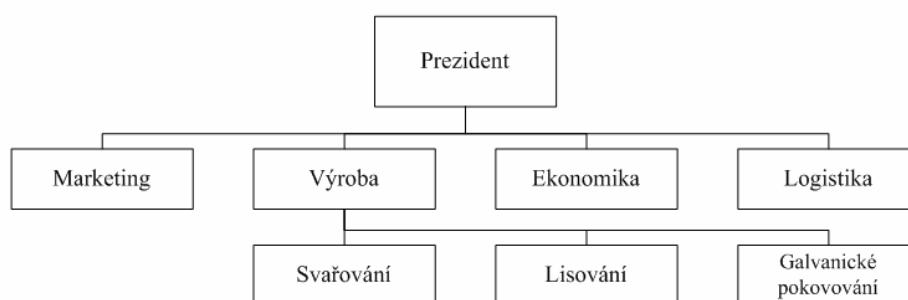
Výrobová organizační struktura

Obrázek 8-11: Výrobová organizační struktura



Teritoriální organizační struktura

Obrázek 8-12: Teritoriální organizační struktura



Organizační struktura podle typů procesů

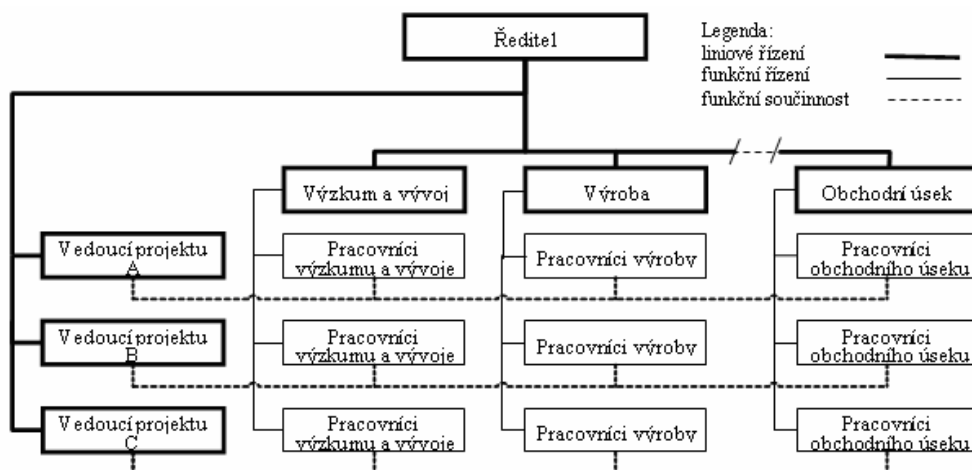
Obrázek 8-13: Organizační struktura podle typů procesů

V praxi se používá různá kombinace obou organizačních struktur (funkční a divizionální) a vznikají tak **hybridní** (jinak také heterogenní) **organizační struktury**. Centralizované funkce zajišťují jednotné řízení divizí a zároveň je poskytována autonomie divizím k plnění jejich specifických úkolů.

Hybridní organizační struktury

Adhokratické struktury jsou účelově neorganizované struktury s nehierarchickou stavbou. U těchto struktur je kladen důraz na neformální vztahy, na zkušenosti a znalosti pracovníků, na jejich součinnost při řešení problémů. Jedná se o struktury pružné a přizpůsobivé, ve kterých jsou respektovány zájmy a individualita pracovníků. Prioritou je sdílení informací a trvalá, bezbariérová komunikace [D₁].

Adhokratické struktury



Maticová organizační struktura

Obrázek 8-14: Maticová organizační struktura

Tabulka 8-9: Charakteristické znaky maticové OS

Hlavní znaky	➤ struktura je založena na soustředění příslušných specialistů jednotlivých útvarů podniku, potřebných pro řešení projektů (úkolů), v rámci projektových skupin, ➤ pružná organizační forma s dočasnou působností, ➤ pracovníci těchto útvarů mají dvojí podřízenost – svému vedoucímu odborného útvaru, kde si plní běžné pracovní úkoly a vedoucímu projektu při řešení projektu.				
Uplatnění	➤ při řešení úloh mimořádně významných a rozsáhlých, náročných na centrální starostlivost, ➤ ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry.				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Výhody</th><th>Nevýhody</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ➤ možnost řešení více projektů souběžně, ➤ účinnější využití specialistů a specifických zařízení (ve více týmech současně), ➤ dosahování synergických efektů, ➤ podmínky pro pružné plnění úkolů, ➤ dosahování kvality práce při nižších nákladech. </td><td> ➤ složité uplatnění této struktury, ➤ nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury, ➤ složitost koordinace s ostatními útvary podniku, ➤ problémy při budování projektových skupin. </td></tr> </tbody> </table>		Výhody	Nevýhody	➤ možnost řešení více projektů souběžně, ➤ účinnější využití specialistů a specifických zařízení (ve více týmech současně), ➤ dosahování synergických efektů, ➤ podmínky pro pružné plnění úkolů, ➤ dosahování kvality práce při nižších nákladech.	➤ složité uplatnění této struktury, ➤ nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury, ➤ složitost koordinace s ostatními útvary podniku, ➤ problémy při budování projektových skupin.
Výhody	Nevýhody				
➤ možnost řešení více projektů souběžně, ➤ účinnější využití specialistů a specifických zařízení (ve více týmech současně), ➤ dosahování synergických efektů, ➤ podmínky pro pružné plnění úkolů, ➤ dosahování kvality práce při nižších nákladech.	➤ složité uplatnění této struktury, ➤ nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury, ➤ složitost koordinace s ostatními útvary podniku, ➤ problémy při budování projektových skupin.				

Tabulka 8-10: Rozdělení úkolů v rámci maticové OS

Úkoly	Organizační útvary					
	Útvar 1	Útvar 2	Útvar 3	Útvar 4		Útvar m
Úkol č. 1	V	P		P		P
Úkol č. 2	P	V		P		P
Úkol č. 3		P		P		V
až						
Úkol č. n	P	P		V		P

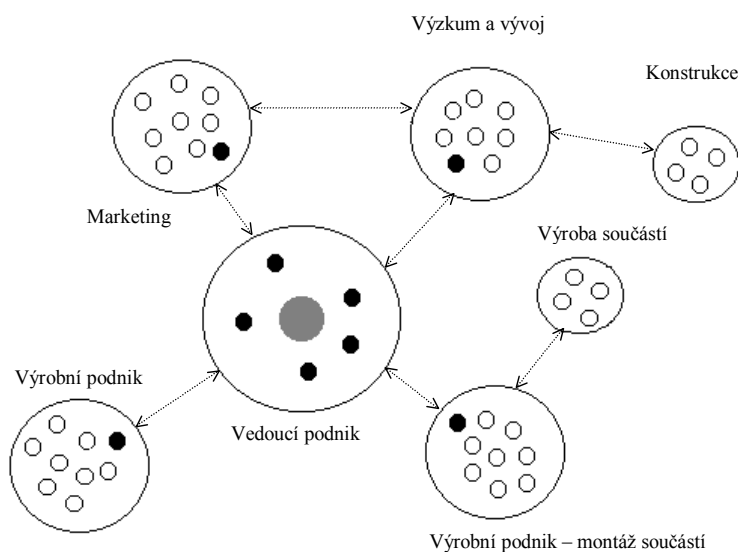
Legenda: V – vedoucí útvar nebo vedoucí pracovník daného úkolu
P – útvar nebo pracovníci delegovaní do maticové struktury

Vnitropodnikatelské jednotky jsou více či méně autonomní interdisciplinární subjekty – firmy s různou mírou kompetencí, mohou být vytvářeny i na principu virtuality, mohou být součástí jak klasické, tak i síťové struktury. Vzájemně si mohou konkurovat, sami si rozhodují o svých partnerech, dodavateli i zákaznících [D₁].

Améba je jednobuněčný organismus bez pevné buněčné blány, měnící svůj tvar. *Améby*

Tabulka 8-11: Charakteristické znaky struktury améb

Hlavní znaky	➤ nezávislé, vysoce autonomní útvary s 3 – 50 zaměstnanci (výrobní jednotka – Japonsko max. 50 zaměstnanců, USA – 120 zaměstnanců), ➤ vznik, zánik, slučování a dělení při překročení velikosti (prvek virtuality), ➤ vedení se skládá z vlastníka, TOP managementu a delegovaných zástupců améb, ➤ TOP management rozhoduje o strategii a poslání firmy, financování, standardech a pravidlech, komunikačním systému, ➤ amébám je umožněno vlastní řízení v oblasti personální, účetní, dodavatelsko odběratelských vztahů, tvorby a určení zisku.
---------------------	---



Sítě firem

Obrázek 8-15: Síť firem

Tabulka 8-12: Charakteristické znaky sítě firem

Hlavní znaky	➤ vznikají na základě smluvních vztahů, ➤ smlouvy i partneři se pružně mění podle tržní situace, ➤ účastníci jsou většinou menší firmy (MSP – malé a střední podniky), které se snaží spojením společných sil čelit konkurenci (společné sdílení rizika), ➤ v centru je obvykle vedoucí firma, která si ponechává koordinační funkci v oblasti financování, plánování, podnikatelských aktivit, ➤ výhodou je pružnost, inovativnost, velká přizpůsobivost, rychlé reakce na změny a nové požadavky.
---------------------	---

Volné skupiny jsou vytvářeny podnikatelskými subjekty k řešení určitého úkolu (projektu), po ukončení projektu zanikají. Jsou založeny na smluvním vztahu mezi firmou a pracovníky „na volné noze“.

Flotilová struktura – jednotky jsou seskupeny kolem klíčového procesu a podporují jej.

Franchising je právo dělat nebo používat něco, co poskytuje jeden podnik druhému, např. obchodní název, speciální prodejní techniku pro určitý trh atd. Často velký podnik uzavře s druhým samostatným podnikem smlouvu, na jejímž základě mu postoupí právo realizovat zboží nebo služby pod svým obchodním názvem. Jde o rozšířenou formu integrace velkých a malých podniků, zejména v oblasti odbytu.

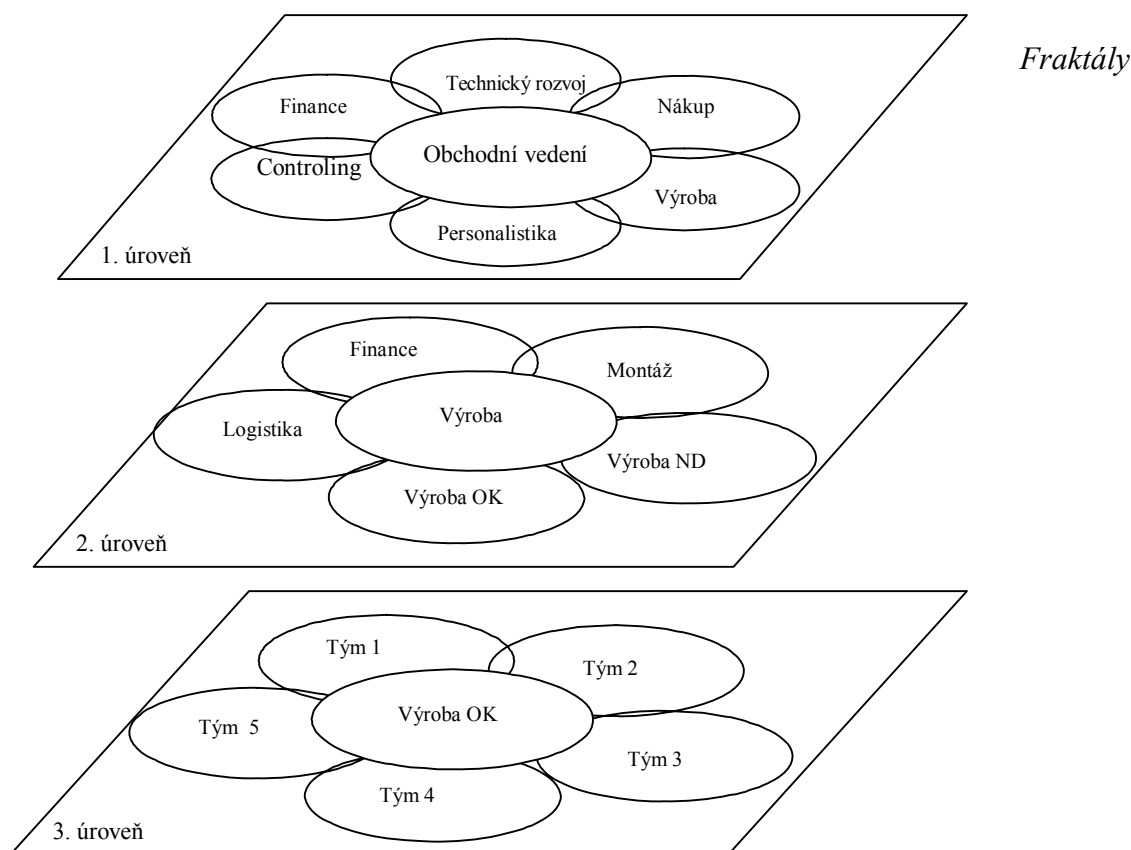
Autonomní pracovní skupina je pracovní skupina několika pracovníků (cca do 20) k řešení určitého komplexního výrobního úkolu (např. kompletní montáž přístrojů), představuje základní článek výroby. Pracovní skupina samostatně rozděljuje a organizuje práci mezi pracovníky skupiny, včetně agendy týkající se práce, plně zodpovídá za vykonanou práci, její kvalitu, kontrolní činnost, výrobní zařízení, spolurozhoduje o použitých pracovních metodách, o odměně za provedenou práci, o pracovním prostředí, zajišťuje péči o výrobní zařízení, nářadí apod. Ze svého středu si volí zástupce, který skupinu reprezentuje navenek.

Řešitelské týmy bývají ustavené pro řešení náročných, méně členitých úkolů. Složení týmu odpovídá požadovaným odbornostem, jsou interdisciplinární. Členové týmu jsou delegováni svými organizačními jednotkami, v týmu však nezastupují svou organizační jednotku, ale svou profesní odbornost (delegováním se nemění postavení pracovníků v mateřských útvech). Výsledkem činnosti týmu nejsou rozhodnutí, ale doporučení (delegována je pouze činnost, nikoliv pravomoc). Úlohy týmu mohou mít charakter konzultační, oponentský, pracovní a řešitelský.

Strategické obchodní jednotky (SBU-Strategic Business Unit) – jedná se o organizační podsystém firmy, jemuž je delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Jsou zaměřeny na určitý výrobek nebo výrobní řadu. V čele stojí obchodní manažer s obdobnými pravomocemi, jako ředitel samostatné firmy. Strategie je řešena dohodou s centrem, centrum rozhoduje v oblasti kontroly a účetnictví.

Strategické aliance je organizačně právní forma mezinárodní spolupráce – společné podnikání (např. v automobilovém průmyslu, ...). Je vymezena oblast, způsob a doba spolupráce i řešení případných konfliktů (počítá se i s možností odstoupení partnerů). Prioritou je aktivace silných stránek partnerů a zlepšení nebo odstranění slabých stránek. Formy strategických aliancí: Joint ventures, výzkumné a marketingové dohody, dohody o výměně licencí a know-how.

Volné aliance jsou založeny na společných ekonomických zájmech podnikatelských subjektů (často teritoriálně odloučených). Vztahy jsou utvářeny časově omezenými smluvními dohodami (součástí může být i vklad do společného vlastnictví), mohou vznikat i na principu virtuálních podniků.



Obrázek 8-16: Hierarchické úrovně fraktálové firmy

Tabulka 8-13: Charakteristické znaky fraktálové firmy

Hlavní znaky	➤ jde o samostatné vnitropodnikatelské jednotky (firmy ve firmě), ➤ novým prvkem jsou týmy strukturované v hierarchických úrovních, ➤ horní úroveň plní funkce, na které spodní úroveň nestačí, ➤ samy se restrukturalizují, vznikají a zanikají, ➤ cíle jednotlivých úrovní jsou konzistentní, ➤ orientace na procesy a na zaměstnance, ➤ jednotlivé vnitropodnikatelské jednotky vystupují, i navzájem, zároveň v roli zákazníka a dodavatele.
Výhody	➤ vysoká adaptabilita k rušivým vlivům okolí, ➤ rozhodování na místě vzniku problému, ➤ decentralizace odpovědnosti a rizika.

8.2.3 Organizační struktura formální a neformální

V podnicích se můžeme setkat s **formální** a **neformální organizační strukturou**. *Organizační struktura formální a neformální*

Formální organizační struktura je daná vymezením hierarchických vztahů, popisů pracovních funkcí, pravomocí a zodpovědností příslušnými organizačními, řídicími předpisy a normami. Je tedy výsledkem organizování podle určitých formálních předpisů.

Neformální organizační struktura (neformální vztahy) se vytváří v rámci formální struktury. Představují aktivity a procesy realizované ne podle předpisů. Neformální skupiny jsou spojené určitými společnými zájmy. Vznikají a zanikají, jsou volně anebo těsně semknuté okolo svých neformálních vedoucích. Podle svého chování buď podporují (pozitivní vliv) nebo ztěžují fungování (negativní vliv) formální organizace.

V praxi existuje celá řada neformálních skupin, jako např. parta, kolektiv, pracovní tým (pozitivní působnost), klika, gang, individuální ohniska neformální moci (negativní působnost).

Optimální míra formální a neformální organizace závisí na mnoha faktorech, např. na druhu činnosti podniku, jeho velikosti, uplatněné organizační struktuře, vnitřních vztazích atd. Je věcí manažerů, zda dokáží účinně využít podnikových neformálních vztahů při plnění vytýčených cílů.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 12



Najděte na internetových stránkách nějaký podnik, který zde má uvedeno své organizační schéma. Zkuste porovnat toto schéma s výše uvedenými organizačními schématy a určete jeho typ. *Úkol k zamyšlení*

SHRNUTÍ KAPITOLY SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU



Podnik je složitý sociálně-ekonomický (otevřený) systém, s mnoha prvky ve vzájemné interakci a vazbách na prostředí (vnitřní i vnější), který se skládá z řídicího a řízeného subsystému. Řídicí a řízený systém spolu tvoří organickou jednotku. Proces řízení se realizuje v rámci dané organizační struktury, která bývá zpravidla znázorněna organizačním schématem. V praxi existuje celá řada organizačních struktur různých tvarů a členitostí. V zásadě můžeme rozdělit organizační struktury na hierarchické, adhokratické a ostatní. V podnicích se můžeme setkat s organizační strukturou formální a neformální. *Shrnutí*

KONTROLNÍ OTÁZKY 8

1. Co je to organizační struktura podniku a jaký je její vztah k procesu řízení? *Kontrolní otázky*
2. Jaké významy může mít pojem „organizace“?
3. Co to znamená, když řekneme, že je podnik otevřený systém?
4. Které organizační struktury znáte? Uveďte jejich hlavní znaky, možnosti jejich využití, výhody a nevýhody.
5. Jak byste vysvětlili pojmy formální a neformální organizační struktura?

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Co je to objektová organizační struktura?
 - a) Je to struktura uspořádání určitého objektu (budovy, výrobní haly apod.).
 - b) Je to organizační uspořádání činnosti firmy do divizí (závodů) podle výrobků, území, odběratelů, atd.
 - c) Je to struktura objektivní.
 - d) Ani jedna z uvedených odpovědí není správná.
2. Organizační struktura představuje:
 - a) vyjádření stavu organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi,
 - b) uspořádání jednotlivých stupňů organizace bez vzájemných vazeb,
 - c) organizační útvar, který vykonává určité řídicí funkce,
 - d) ani jedna z uvedených odpovědí není správná.
3. Neformální organizační struktura představuje:
 - a) organizační aktivity a procesy realizované podle předpisů,
 - b) dočasnou organizační strukturu, zřízenou pouze na dobu vypracování projektu,
 - c) organizační aktivity, stínové struktury a procesy realizované ne podle předpisů.

ŘEŠENÍ

1. b)
2. a)
3. c)

*Řešení kapitola 8.2.2
kapitola 8.2.1
kapitola 8.2.3*

9 PROCES ŘÍZENÍ, ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ dokážete vysvětlit, co je to manažerský kruh; ➤ budete umět vyjmenovat základní funkce řízení; ➤ budete umět vysvětlit, co jednotlivé základní řídicí funkce znamenají; ➤ budete schopni vymezit vztahy mezi jednotlivými funkcemi; ➤ dokážete rozlišit plány podle různých hledisek; ➤ získáte odpovědi na to, co je to organizování a operativní řízení; ➤ budete schopni specifikovat jednotlivé druhy kontrol; ➤ dokážete vysvětlit účel kontroly.	<i>Cíle kapitoly</i>
---	-----------------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PROCES ŘÍZENÍ, ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Proces řízení, vícedimenzionální přístup, postavení podniku, poslání organizace, funkce řízení, manažerský kruh, plánování, pojmy, druhy plánů, plánovací proces, organizování, operativní řízení, kontrola, účel kontroly, fáze kontroly, druhy kontroly.

Klíčová slova

9.1 Proces řízení

K ZAPAMATOVÁNÍ



Proces řízení je třeba, z důvodu jeho mnohostrannosti, zkoumat komplexně, v celé jeho šíři, z různých hledisek. Hovoříme o tzv. **vícedimenzionálním přístupu**.

Proces řízení

V praxi se můžeme setkat rovněž s přístupem **jednodimenzionálním**, kdy je proces řízení zkoumán pouze z hlediska jednoho. Zpravidla se může jednat o **klasický přístup**, který je založený na funkcích řízení, věcně i logicky po sobě následujících. V průběhu vývoje teorie a praxe managementu se uplatnily i další, **modernější přístupy**, jako např. přístup z aspektu rozhodování, matematický, sociologické-psychologický a další.

Uplatnění vícedimenzionálního přístupu tedy znamená, zkoumání procesu řízení z různých hledisek: *Vícedimenzionální přístup*

- **z věcného, obsahového hlediska** (zkoumáme „co je řízeno“),
- **z formálního hlediska** (zkoumáme „jak řídit“),
- **z hlediska úrovně řízení** zkoumáme účinnost:
 - **řízení vrcholového – strategického.** Jeho posláním je stanovení dlouhodobých strategických záměrů a cílů podniku,
 - **řízení taktického**, které navazuje na vrcholové řízení. Na základě strategických cílů určuje dílčí cíle pro nižší úroveň řízení a kontroluje jejich plnění. V případě odchylky v činnosti podnikového systému řízení, zabezpečuje potřebné změny ve stanovaných cílech,
 - **řízení operativního**, které zabezpečuje činnost podniku při plnění konkrétních úloh vyplývajících ze strategických a taktických cílů a úloh.

9.1.1 Podnik – postavení, poslání, funkce

Obsah řízení a jeho účinnost jsou dány obsahem a rozsahem poslání dané organizace, její hlavní funkcí a návaznými funkcemi, tedy jejími výkonnými činnostmi. Obsah řízení je rovněž ovlivněn postavením podniku v prostředí.

Postavení podniku závisí na poslání podniku (proč byl založen), čeho chce dosáhnout a jak toho chce dosáhnout s ohledem na prostředí, ve kterém působí. *Postavení podniku* Postavení podniku je dáno volbou jejich zakladatelů.

Podniky můžeme rozlišovat podle různých aspektů, např. podle:

- **předmětu činnosti** – podniky výrobní, obchodní, poskytující služby, vědeckovýzkumné instituce, výchovně vzdělávací atd.
- **vlastnických vztahů** k majetku společnosti – podniky státní, soukromé, různé typy obchodních a kapitálových společností, podniky se zahraniční majetkovou účastí, družstva, atd.
- **způsobu hospodaření** – podniky a instituce ziskové, neziskové, příspěvkové, rozpočtové atd.

Hlavní úlohu, pro kterou byla organizace zakladateli založena, můžeme *Poslání organizace* nazvat jako **poslání organizace**.

Tabulka 9-1: Příklady poslání organizace

Organizace	Poslání organizace
Průmyslový podnik	Výroba určitého sortimentu výrobků
Obchodní organizace	Zprostředkování výměny zboží mezi výrobcí a spotřebiteli
Vysoká škola	Výchovně vzdělávací a vědeckovýzkumná činnost
Dopravní podnik	Služby v oblasti dopravy osob

Z hlavního poslání daného podniku lze odvodit jeho **základní funkci**, od které se následně odvozují funkce **návazné** (druhotné), které zabezpečují její plnění. Např. v obchodní organizaci jsou základní funkcí obchodní transakce, návaznými funkcemi jsou funkce: marketingu, obchodně technická (servis), ekonomická, personální, výrobní (výroba obalů) a další.

Jedná se o funkce výkonné, jejichž plnění musí být koordinováno právě pomocí **funkce řídicí – managementu**. Můžeme říci, že objektem řízení (funkcí řízení) jsou funkce výkonné (základní i návazné).

Názor na vymezení funkcí a jejich vztahu k funkcím výkonným není *Funkce řízení* jednoznačně definován. Je možné říci, že obecný obsah řízení tvoří jednotlivé funkce řízení, které v určitém rozsahu plní všichni řídicí pracovníci – manažeři.

My už jsme se s manažerskými funkcemi setkali v kapitole 1.2, kde jsme si uvedli následující členění manažerských funkcí:

- **základní funkce** – plánování, organizování, operativní řízení, kontrola,
- **průběžné funkce** – rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, komunikování,
- **zabezpečovací funkce** – zabezpečení informacemi, zabezpečení personální a zabezpečení prostředky.

V dalších odstavcích si jednotlivé funkce přiblížíme. Dříve si však vysvětlíme pojem manažerský kruh.

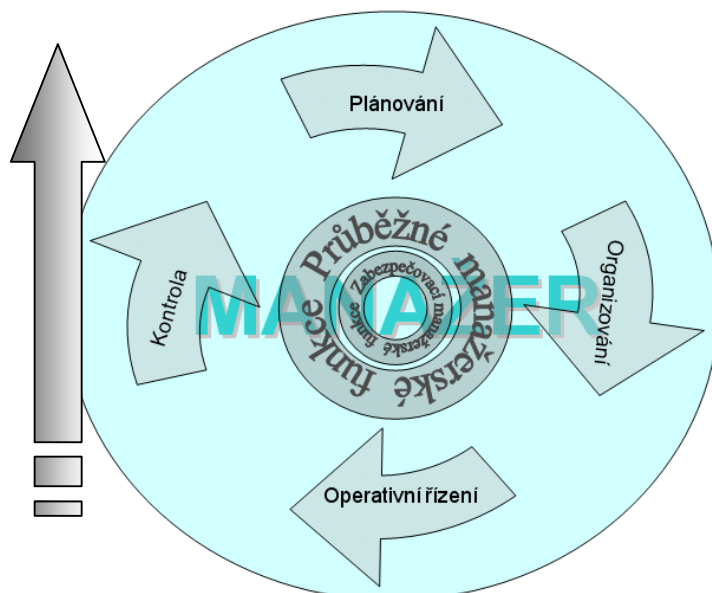
9.1.2 Manažerský kruh

K ZAPAMATOVÁNÍ



Řídící cyklus, tzv. **manažerský kruh**, vytvářejí po sobě následující základní funkce řízení (plánování, organizování, operativní řízení a kontrola), které se cyklicky opakují. Každý další cyklus je obohacen o nové poznatky cyklu předchozího a tak se dostává na vyšší kvalitativní úroveň.

Manažerský kruh



Manažerský kruh

Obrázek 9-1: Manažerský kruh

9.2 Základní manažerské funkce

9.2.1 Plánování

K ZAPAMATOVÁNÍ



Plánování řeší, co nebo čeho chce podnik dosáhnout (cíle) a určení způsobů, jak toho dosáhnout (způsob, strategie). Plánování je popis toho, co chceme, aby se stalo, ne toho, co se stane. Zahrnuje mimo vlastní plánování rovněž předvídání.

Plánovací proces je cílově orientovaný rozhodovací proces.

Plánování

Proč plánovat?

- Kdo neplánuje, neví, v čem se zmýlil.
- Plánování vám pomáhá zjišťovat, jestli neusilujete např. o cíle, které už pro vás nejsou důležité.
- Plánování napomáhá k rozlišení důležitého a nedůležitého.
- Plánování umožňuje kontrolu nad vaším časem.
- Dobrým naplánováním můžeme zkrátit čas potřebný k realizaci projektu.

Pojmy spojené s plánováním

Pojmy

- **cíle** – budoucí stavy organizace (výsledků), kterých chce management dosáhnout svými činnostmi. Cíle mohou být obecné nebo specifické. Je nutné mít na paměti pravidlo SMART (viz kapitola 5.1.1)
- **strategie** – zahrnuje určení účelu a poslání (vize) organizace (druh podnikání), jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytýčených cílů
- **politiky** – vodítka, návody, způsoby uvažování k formulaci plánů, definují oblast a rámec provedení rozhodnutí
- **postupy** – určují způsob provádění činností, tvoří metody a návody jejich provádění,
- **pravidla** – určují pravidla chování podniku, určují specifické požadavky na činnosti, vyjadřují systém hodnot podniku a jejich preference,
- **programy** – souhrny cílů, strategií, postupů, pravidel a dalších kroků, vč. Definování potřebných zdrojů a posloupnosti činností, bývají doprovázeny rozpočty,
- **rozpočty** – základní plánovací nástroj, kterým vyjadřujeme očekávání výsledků v měřitelných veličinách, finanční vyjádření programů.

Druhy plánů z hlediska časového horizontu*Druhy plánů*

- **dlouhodobé** – časový horizont 5 a více let,
- **střednědobé** – časový horizont 1 – 5 let,
- **krátkodobé** – časový horizont do 1 roku.

Druhy plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu

- **strategické** – výchozí rozhodování o firmě jako celku, mají rámcový dlouhodobý charakter, vyžadují komplexní přístup, jsou tvořeny TOP managementem. Zahrnují odpovědi na základní otázky:
 - Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
 - Jakých cílů chceme dosáhnout?
 - Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?
- **taktické** – rozhodování probíhá na úrovni organizačních jednotek, taktické cíle navazují na cíle strategické, dochází k jejich konkretizaci, jsou tvořeny středním managementem,
- **operativní** – rozhodování je vztaženo přímo k procesům, tyto cíle navazují na cíle taktické, jsou tvořeny nejnižším stupněm managementu.

Uvedené tři úrovně plánování na sebe navazují a překrývají se.

Plánování podle objektu řízení

- **organizační** (institucionální)
 - podniku jako celku,
 - vnitropodnikové plánování, např. plánování provozů, středisek dílen, apod.
- **funkční**
 - výkonných činností podniku jako celku,
 - plánování jednotlivých výkonných činností podniku, např. plánování nákupu materiálu, dopravy, apod.

Obsahem každého plánu je soustava cílů, kterých má být v daném období dosaženo a zdroje (personál, finance, strojní vybavení), které jsou pro dosažení daných cílů potřebné.

Každé úrovni managementu a plánu odpovídají příslušné cíle: strategickým plánům strategické (obecné) cíle, taktickým plánům tvořeným středním managementem cíle útvarů a operativním cíle jednotlivých pracovišť.

Plánovací proces je cílově orientovaný rozhodovací proces.

Plánovací proces

Postup tvorby plánů (strategických) lze shrnout do následujících kroků:

- **uvědomení si příležitosti** – analýza vnějších podmínek podniku, poslání podniku,
- **stanovení strategických cílů**,
- **zvažování plánovacích předpokladů** – analýza slabých a silných stránek podniku,
- **návrhy alternativ podnikatelských strategií**,
- **zhodnocení alternativ** z hlediska požadovaných cílů,
- **výběr alternativy**, která bude dále prosazována,
- **zpracování a sladění dílčích podpůrných plánů**, např. nákupu zařízení (investiční), výrobní, marketingový a další,
- **sestavení rozpočtů**,
- **rozpracování strategických plánů** do plánů taktických a operativních.

Obvyklým časovým obdobím pro plánování je ve většině podniků kalendářní rok. Při sestavování ročních plánů je vycházeno ze strategických záměrů pro dané období.

Roční plán se zpravidla člení na:

- plány hlavních činností podniku: výrobní, odbytový,
- plány obslužných a pomocných činností: dopravy, údržby, energetiky atd.,
- plány zásobování: materiálem, polotovary, náhradními díly, energií atd.,
- plány investiční: reprodukce základních prostředků, generální opravy, nákup investic ap.
- plán práce a mezd,
- plán technického rozvoje podniku: inovací, výzkumu a vývoje atd.
- plán finanční: nákladů a výnosů, tvorby a rozdělení zisku, zabezpečení finančních zdrojů atd.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 13



Zamyslete se nad svým životem a pokuste se sestavit váš osobní plán na 20 let dopředu. *Úkol k zamyšlení*

9.2.2 Organizování

Samotný plán nemusí být ještě zárukou toho, že ke splnění vytýčených cílů skutečně dojde.



Posláním **organizování** je soustředit a uspořádat síly a prostředky tak, aby s jejich pomocí bylo dosaženo stanovených cílů. Organizování řeší dělbu práce a vzájemné vztahy mezi podnikovými složkami a jejich prvky. Organizovat řízení znamená určit rozsah, specializaci a strukturu všech složek řízení, jejich funkce a vztahy jak mezi nimi, tak i mezi řízenými objekty (výrobními jednotkami, středisky), určit postup sběru, přenosu a zpracování informací, vydávání příkazů a kontroly jejich plnění.

Organizování

U již existujících podniků se jedná o přizpůsobení organizace novým podmínkám v souladu s plněním určených podnikových cílů.

Pro zabezpečení žádoucího plnění funkcí podniku, jeho složek a prvků, je potřebné vytvářet, resp. udržovat organizační strukturu (viz kapitola 9) podniku s relativně dlouhodobou platností, vybavit podnik pracovními silami, strojním zařízením a uspořádat jeho složky – útvary tak, aby byly schopny relativně samostatně plnit své funkce.

9.2.3 Operativní řízení

Operativní řízení představuje třetí fázi cyklu řízení, která následuje po plánování a organizování, jakmile je připraven organizační systém, zejména potřebná úroveň organizovanosti (uspořádání).



Operativní řízení

Operativní řízení samotné realizace zahrnuje širší řídicí spektrum než regulování (funkce průběžná), se kterým bývá někdy ztotožňováno.

Vedle určitých regulačních činností, směřujících k dodržování časových a prostorových proporcí mezi jednotlivými pracovními operacemi, k zabezpečení správného technologického postupu ve výrobním procesu, uplatnění motivujících principů, zabezpečujících u pracovníků respektování plánovaných úkolů atd., se uplatňují v operativním řízení některé širší prvky řízení zejména v těchto případech:

- při vymezení určitých parametrů, norem průběhu určitého procesu, při zpracování, hodnocení a výběru optimální varianty krátkodobých plánů, např. operativního plánu výroby určitého vnitropodnikového útvaru apod.

- při vzniku určitých potíží, krizové situaci, kterou plán nepředvídal a regulační působení není schopno samo tuto situaci zvládnout; v takovém případě je potřebné vykonat bezprostřední, okamžité rozhodnutí, opatření a operativní zásah za účelem překonání vzniklé poruchy.

Faktem ale je, že v této fázi řízení dochází k prolínání prvků operativního řízení a regulace, do které lze v podstatě zahrnout i kontrolu jako předpoklad eliminování, kompenzování poruch a vyrovnávání odchylek skutečného chování výkonného systému od stanovené normy, plánovaného úkolu. Tak jako kontrola (základní funkce řízení), tak i regulace (průběžná funkce řízení) představují relativně samostatné funkce řízení.

9.2.4 Kontrola

K ZAPAMATOVÁNÍ



Kontrola představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení, umožňuje získávání informací o stavu a pohybu jevů, které jsou předmětem řízení. Její podstatou je srovnávání očekávaného a skutečného stavu.

Kontrola se prolíná všemi ostatními funkcemi řízení a setkáme se s ní ve všech oblastech podniku. Kontrolní činnost by měl provádět každý manažer.

Kontrola

Účel kontroly je:

- ověřit si, jaký je skutečný stav,
- dosáhnout jistoty, že plán je úspěšně realizován,
- zjistit včas odchylky mezi záměry (úkoly) a jejich realizací,
- zjistit příčiny odchylek,
- vyvození závěrů (změna plánu, odstranění odchylek) atd.

Účel kontroly

Fáze kontrolního procesu

- stanovení cíle kontroly,
- stanovení standardů,
- sběr informací,
- roztřídění a analýza informací (vzhledem ke stanoveným standardům),
- zhodnocení informací,
- stanovení a zavedení nápravných opatření (v případě zjištění odchylek),
- realizace nápravných opatření,
- kontrola po realizaci nápravných opatření.

Fáze kontroly

Druhy kontroly*Druhy kontroly*

V praxi se můžeme setkat, v závislosti na hlediscích, s různými druhy kontrol. Existují kontroly podle:

- **vykonavatele** – interní (vykonává pracovník daného podniku), externí (vykonává pracovník externí organizace),
- **úrovně řízení podniku** – kontrola na vrcholové úrovni, na nižších úrovních řízení,
- **časového rytmu** – pravidelná (soustavná), nepravidelná, periodická, jednorázová,
- **způsobu kontroly z hlediska subjektu a objektu kontroly** – přímá (fyzická), nepřímá (hlášení, záznam), kombinovaná,
- **rozsahu** – všeobecná (komplexní), specifická (dílčí),
- **etapy činnosti kontrolovaného objektu** – vstupní (preventivní, předběžná), průběžná (mezioperační), výstupní (následná),
- **odborného, funkčního zaměření** – zaměření na finanční hodnoty, na fyzické (hmotné) hodnoty.

Výše uvedené základní funkce řízení jsou podmíněny dalšími funkcemi řízení, a to funkcemi průběžnými a zabezpečovacími. O těch si povíme v dalších kapitolách.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 14

V praxi se setkáváme se vstupní, mezioperační a výstupní kontrolou. Musí *Úkol k zamyšlení* probíhat všechny? Zdůvodněte důvody použití těchto kontrol.

SHRNUTÍ KAPITOLY PROCES ŘÍZENÍ, ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

V této kapitole jste se dozvěděli, že řídicí cyklus, tzv. manažerský kruh, *Shrnutí* vytvářejí po sobě následující základní funkce řízení, které se cyklicky opakují. Každý další cyklus je obohacen o nové poznatky cyklu předchozího a tak se dostává na vyšší kvalitativní úroveň.

Řídicí funkce se dělí na základní, průběžné a zabezpečovací. Mezi základní řídicí funkce patří plánování, organizování, operativní řízení a kontrola. Plánování řeší, co nebo čeho chce podnik dosáhnout a určení způsobů, jak toho dosáhnout. Organizování řeší dělbu práce a vzájemné vztahy mezi podnikovými složkami a jejich prvky. Operativní řízení se snaží uřídit realizaci, snaží se operativně řešit potíže, které nepředvídal plán. Obsahuje i jisté regulační činnosti. Kontrola představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení, umožňuje získávání informací o stavu a pohybu jevů, které jsou předmětem řízení. Její podstatou je srovnávání očekávaného a skutečného stavu.

JEŠTĚ SI UDĚLEJTE TESTÍK A PAK SI MŮŽETE ODPOČINOUT.**KONTROLNÍ OTÁZKY 9**

1. Jak byste vysvětlili, co znamená pojem manažerský kruh?
2. Uveďte příklady poslání organizace.
3. Které funkce řízení znáte?
4. Které plány z hlediska časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu znáte?
5. Co obsahuje řídící funkce organizování a operativní řízení?
6. Co znamená pojem „manažerský kruh“?
7. Podle kterých hledisek můžeme rozlišovat kontrolu?

*Kontrolní otázky***TEST**

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Která základní řídící funkce představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení?
 - a) Plánování.
 - b) Organizování.
 - c) Zabezpečení informacemi.
 - d) Kontrola.
2. Podle vykonavatele kontrolní činnosti rozlišujeme kontrolu na:
 - a) přímou a nepřímou,
 - b) komplexní a specifickou,
 - c) interní a externí.
3. TOP manažeři vytvářejí v podniku plány:
 - a) operativní,
 - b) strategické,
 - c) taktické.
4. Doplňte text:

..... vytvářejí po sobě následující základní funkce řízení.

ŘEŠENÍ

1. d)
2. c)
3. b)
4. Řídící cyklus, manažerský kruh

Řešení kapitola 9.2.4
 kapitola 9.2.4
 kapitola 9.2.1
 kapitola 9.1.2

10 PRŮBĚŽNÉ MANAGERSKÉ FUNKCE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

- budete umět charakterizovat průběžné manažerské funkce;
- získáte přehled o metodách rozhodování;
- získáte informace o tom, co obnáší vedení lidí;
- dokážete vysvětlit rozdíl mezi motivací a stimulací;
- bude umět vysvětlit pojem komunikace;
- dokážete vyjmenovat jednotlivé druhy komunikace.

Cíle kapitoly

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Průběžné manažerské funkce, rozhodování, rozhodovací proces, náplň rozhodovacích procesů, základní typy rozhodovacích problémů, prvky rozhodovacího procesu, metody rozhodování koordinování, vedení lidí, zásady vedení lidí, delegování, motivace, stimulace, komunikování, formy komunikace, chyby v komunikaci, zásady efektivní komunikace.

Klíčová slova

10.1 Průběžné manažerské funkce

K ZAPAMATOVÁNÍ



Mezi **průběžné manažerské funkce** řadíme **rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování a komunikování**. Nazýváme je průběžnými, protože se prolínají všemi ostatními řídicími funkcemi podniku. Jsou neméně důležité jako funkce základní.

Průběžné manažerské funkce

10.1.1 Rozhodování

Manažeři podniků, a nejen ti, jsou dnes a denně nuceni činit řadu rozhodnutí v mnoha různých situacích. Rozhodování je složitá činnost, která klade vysoké nároky zejména na psychické schopnosti rozhodovatele. I z toho důvodu se zde seznámíme s některými pojmy, které se rozhodování týkají.

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Rozhodovacím procesem rozumíme vybrání jedné varianty (nebo několika) ze seznamu v dané situaci potenciálně realizovatelných variant [Č₁]. Zpravidla se požaduje, aby rozhodnutí vedlo k optimální variantě. Nejjobtížnějším krokem je obvykle ta část, kdy je třeba objasnit, co lze v dané situaci považovat za optimální.	<i>Rozhodovací proces</i>

Činnosti, které tvoří náplň rozhodovacích procesů

Náplň rozhodovacích procesů

- formulace rozhodovacího problému a stanovení cílů,
- popis a analýza výchozí rozhodovací situace,
- volba kritérií rozhodování,
- tvorba souboru variant, vedoucích k dosažení stanovených cílů (řešících daný problém),
- stanovení (prognózování) důsledků volby variant při různých možných změnách vnějších podmínek,
- zhodnocení důsledků variant rozhodování, vzhledem k souboru kritérií,
- výběr varianty (skupiny variant) k realizaci.

V praxi se ovšem rozhodovací proces velmi často liší, a to jednak jiným sledem fází, jednak tím, že některé fáze neprobíhají vůbec, nebo jen velmi zjednodušeně.

Základní typy rozhodovacích problémů

Základní typy rozhodovacích problémů

- **dobře strukturované problémy** – jednoduché, opakované, programované, algoritmizované,
- **špatně strukturované problémy**
 - vždy do určité míry nové a neopakovatelné,
 - existence většího množství faktorů ovlivňujících řešení,
 - nejistota budoucího vývoje faktorů,
 - nepřesně známé faktory.

Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty

- **za jistoty** – jsou k dispozici úplné informace, víme, jaký stav nastane, známe důsledky variant,
- **za rizika** – jsou známy budoucí možné situace (stavu světa), které mohou nastat, a tím i důsledky variant, a současně je známa pravděpodobnost těchto stavů,
- **za nejistoty** – nejsou rozhodovateli známy ani pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa.

Podle závažnosti rozhodovacích procesů členíme rozhodnutí na **strategická, taktická a operativní**.

Prvky rozhodovacího procesu

Prvky rozhodovacího procesu

Cíl – určitý budoucí stav systému (okolí rozhodovatele), kterého se má realizací některé varianty dosáhnout.

Subjekt rozhodování – rozhodovatel. Rozhodovatel může být:

- jednotlivec – pak se jedná o individuální rozhodování,
- skupina lidí – pak hovoříme o kolektivním rozhodování.

Objekt rozhodování představuje část objektivní reality, v rámci které byl formulován problém, stanoven cíl jeho řešení a jíž se rozhodování týká.

Kritéria rozhodování jsou hlediska zvolená rozhodovatelem (odborníkem nebo skupinou odborníků), podle kterých se posuzuje vhodnost jednotlivých variant. Kritéria se dělí vzhledem ke svým důsledkům na 2 typy:

- **typ výnos** – čím větší hodnota kritéria, tím lépe (např. výkon, zisk, životnost,...),
- **typ náklad** – čím nižší hodnota kritéria, tím lépe (např. ztráty, provozní náklady,...)

Soubor zvolených kritérií by měl splňovat určité **požadavky**:

- úplnost,
- operacionalitu – každé kritérium musí mít jasný a jednoznačný smysl a musí být pro rozhodovatele plně srozumitelné,
- měřitelnost,
- neredundanci – nemá docházet k překrývání kritérií,
- minimální rozsah.

Podle počtu kritérií v procesu rozhodování hovoříme o rozhodování **jednokritériálním a vícekritériálním**.

Varianta představuje možný způsob jednání rozhodovatele, který má vést k řešení problému.

Existuje a v praxi se používá řada metod pro podporu rozhodování. My si dále uvedeme některé z nich.

Přehled metod pro podporu rozhodování [V₁]:

Metody rozhodování

Fáze identifikace rozhodovacího problému

- Paretova analýza (pravidlo 20/80).

Fáze analýzy a formulace problému

- analýza silového pole – rozdělíme papír ve tvaru písmene T, na levou stranu se zapisují pozitivně působící (pomáhající) síly, na pravou negativně (bránící) síly na daný problém. Dále je možno ohodnotit sílu sil např. stupnicí 1–5 a znázornit graficky pomocí šipek pod popisem příslušného faktoru,
- diagram příčin a důsledků – Ishikawův diagram (diagram rybí kosti).

Fáze tvorby variant rozhodování

- **metody tvůrčího myšlení** (heuristické)
 - **intuitivní metody**,
 - brainstorming – burza nápadů,
 - brainwriting – písemná modifikace předešlé metody,
 - Delphi metoda – dotazníky,
 - Gordonova metoda – cesta co nejobecnějšího formulování problému,
 - řízená diskuse,
 - **systematické metody**,
 - metody analogie,
 - matematicko-logické (morfologické) modely,
 - metody alternativních dotazů,

Fáze vyhodnocování variant

- **metody prostého jednokriteriálního vyhodnocení**,
 - tabulka výhod a nevýhod (+/-),
 - diferenční přístup – jedno řešení se určí za základ a difference dalších řešení se určují rozdílem či procentem,
 - jednoduchá bodová metoda,
- **metody vícekritériálního rozhodování**,
- **rozhodovací stromy**.

Při řešení rozhodovacích úloh dnes běžně v praxi využíváme výpočetní techniku, ať již jako zdroj informací (různé databáze) nebo pro zpracování souborů informací (různé exaktní metody – matematická statistika, matematická analýza, lineární algebra, metody operační analýzy).

Správné rozhodnutí často závisí na limitujících faktorech, kterými jsou omezená znalost výchozího stavu, čas, náklady a v neposlední řadě i intelektuální připravenost k rozhodnutí v dané situaci.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 15

Řekli jsme si, že rozhodovatel může být jednotlivec nebo skupina. Zvažte *Úkol k zamyšlení* výhody a nevýhody individuálního a kolektivního rozhodování.

10.1.2 Koordinování**K ZAPAMATOVÁNÍ**

Koordinování zabezpečuje soulad (věcný, časový i prostorový) mezi jednotlivými cíli podniku, útvary, činnostmi a funkcemi. Realizuje se ve všech funkcích řízení.

Koordinace se provádí zejména prostřednictvím porad a přímého osobního styku, v souladu s vnitřními (ale i vnějšími) předpisy podniku.

Koordinování

10.1.3 Regulování**K ZAPAMATOVÁNÍ**

Regulování představuje usměrňování, působení (informační, mocenské), jímž manažer působí na podřízené, s cílem vyvolat žádoucí chování za účelem dosahování vytýčených cílů (úkolů).

Regulování

Pro řízení je nezbytná mimo vlastní působení (regulování) i zpětná vazba, kterou se řídící pracovník dozvídá o nutnosti regulování procesů, výkonných pracovníků apod. Bez této zpětné vazby by manažer nevěděl, kde případné odchylky vznikají a kde je regulační zásah nutný.

Při regulování jde zpravidla o nepřímé řízení, při kterém je mezi řídící subjekt a vykonavatele včleněn usměrňující systém (regulátor), který blokuje nežádoucí vlivy prostředí, aby nedocházelo k poruchám v řídicím procesu a k odchylkám od cílového chování.

Regulování je jednou ze součástí operativního řízení.

10.1.4 Vedení lidí, motivování

K ZAPAMATOVÁNÍ



Vedení lidí je proces ovlivňování, usměrňování, stimulování výkonů pracovníků (jejich motivování) za účelem plnění stanovených cílů (úkolů).

Vedení lidí

Vedení lidí spočívá:

- v uplatnění vhodného stylu vedení (viz kapitola 1.3.4 Styly řízení),
- ve vhodném, účinném ukládání úloh pracovníkům (delegování),
- v kontrole činnosti pracovníků,
- v účinném motivování pracovníků,
- v efektním způsobu komunikace s pracovníky.

Vedení lidí je uskutečňováno prostřednictvím činností a **nástrojů přímého působení** (ukládání úloh, příkazů, přímého dohledu) a **nepřímého působení** (různé formy hmotné i nehmotné motivace (stimulace)).

Požadavky na vedoucího manažera

O tom, jaké by měl mít manažer předpoklady, jsme se dozvěděli již na počátku v kapitole 1.3. Manažer. Při vedení lidí je nezbytné mít na paměti nejen tyto obecné předpoklady, ale rovněž to, co se za nimi skrývá. Manažer by měl být připraven pro vedení lidí, mít zkušenosti s vedením lidí. Měl by znát osobnost pracovníka, jeho vlastnosti, pracovní způsobilost, kvalifikaci, zručnost apod. Měl by znát rozsah práce, kterou pracovník vykonává a požadavky, které tato práce od pracovníka vyžaduje.

Uveďme si některé **zásady vedení lidí** [K₅]:

Zásady vedení lidí

- důvěra vedoucího ve schopnosti pracovníků,
- přístupnost vedoucího k pracovním problémům pracovníků, jejich společné řešení,
- stručné a srozumitelné vydávání příkazů, rozhodnutí, usměrňování – vysvětlování účelu zadaného úkolu, jeho přínosů,
- vedoucí má být rozvážný, klidný při řešení problémů, nepodléhat emocím, panice,
- vedoucí musí působit jako spolupracovník (ne příliš důvěrný přítel),
- pracovníci musí být obeznámeni s kritérii: co se od nich v práci očekává a jak bude jejich činnost hodnocena,
- vedoucí musí dbát na aktuální kariéru pracovníků (v opačném případě ti kvalitnější časem opustí podnik),

- uplatnění vhodné, účelné kontroly činnosti pracovníků, která musí působit stimulačně, ne tlumit iniciativu, aktivitu pracovníků,
- vedoucí by měl působit na pracovníky v oblasti jejich všestranného růstu, zejména odborného.

Delegování chápeme jako přenesení plnění úkolů z nadřízených na spolupracovníky nebo podřízené. Jedná se o přenesení pravomocí (a zodpovědnosti) na pracovníka nebo organizační jednotku, kteří k ní doposud neměli oprávnění. *Delegování*

Delegování přináší řadu pozitiv, např. více času na důležité věci, více udělané práce za kratší čas (využití energie jiných), nové nápady a přístupy, růst pracovníků a jejich motivování, snazší hodnocení pracovníků, ověřování si jejich schopností, vyhnutí se stagnaci, zvýšení podílů na rozhodování apod.

Přesto se někteří manažeři snaží delegování vyhýbat. Proč? Důvodů mají mnoho, např. pocit nenahraditelnosti, ego, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti, nároky detailního definování úkolu (manažer si to raději udělá sám), neochota akceptovat podněty spolupracovníků, nechť k uvolnění pracovníků ze závislosti na vlastních radách manažera k volnému rozhodování, obavy z přehnaného delegování, nepochopení ze strany vyššího nadřízeného, atd.

Mezi významné faktory související s vedením pracovníků patří **motivace** a stimulace.

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Projevuje se jako vnitřní popud podněcující jednání člověka k vytýčenému cíli. Motiv aktivizuje člověka tak dlouho, dokud nedojde k jeho naplnění. Zahrnuje pojmy jako je očekávání, touha, přání, chtění, snažení, zájem, cíl aj. Motivace může být pozitivní (na základě motivačního profilu člověka) nebo negativní. *Motivace*

Motiv je vlastní vnitřní pohnutka (impuls).

Stimulace je soubor vnějších pobídek a podnětů, které usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Stimulace má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Vede vždy k reakci, ale nemusí vést k zásadní a trvalejší změně chování. Nemá-li hlubší motivační význam, vyvolá pouze krátkodobý zájem. Vlastními stimuly jsou vždy konkrétní hmotné i nehmotné prostředky, které vyvolají aktivitu a zájem lidí o práci. *Stimulace*

My už jsme se s motivací setkali v kapitole 3.1. Vzpomeňte si na hierarchii lidských potřeb A. H. Maslowa. Zde si můžeme uvést **motivační podněty** tak, jak je definoval Chester Barnard:

- **materiální** – peníze hmotné odměny, pracovní postup s vyšší odměnou,
- **nehmotné** – zlepšení pozice, zvýšení práv, prestiže,

- **zlepšující fyzické pracovní podmínky** – umístění pracoviště, vybavení pracoviště, pracovní doba
- **duševní** – uspokojení z dobré práce, čest tovární, značce, příslušnost k dobrému pracovnímu kolektivu.

Dnes se však spíše setkáme s pojmem „**benefity**“ (tzv. zaměstnanecké výhody).

Vývoj motivačních koncepcí:

- koncepce racionálně ekonomického chování člověka,
- koncepce sociálního člověka,
- koncepce realizujícího se člověka,
- koncepce komplexního člověka.

Základní zásady motivace:

- vázat odměnu na konkrétní výsledek (ne rovnostářské odměňování),
- neopomíjet hmotné i morální odměňování (ve správném poměru),
- včas seznámit pracovníky s cíli motivace,
- vytvářet vhodné pracovní klima,
- vytvářet prostor pro iniciativu a relativní samostatnost v práci,
- předcházet chybám upozorněními (ne kritika s čistého nebe),
- chválit před kolektivem, trestat mezi čtyřma očima,
- spravedlnost, nestrannost, přiměřenost.

Výkon jednotlivce závisí na jeho schopnostech, podmínkách, ve kterých pracuje a jeho motivaci. Jestliže pracovník nemá příslušné schopnosti, pak i dobré pracovní podmínky a zvýšená motivace nepovede k většímu výkonu. Na druhou stranu, pokud pracovník má schopnosti a dobré pracovní podmínky, přesto nepodává vysoký výkon, pracovníkovi chybí správná motivace. (Pozor! Při nadměrné motivaci může rovněž docházet k destrukci činnosti, což je rovněž nepřijatelné.)

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 16



Pozitivní motivace vlastně představuje tah – proč něco chci udělat, negativní tlak – proč něco musím udělat. Zvažte všechny způsoby negativní motivace od toho nejjemnějšího až po ten nejtvrdší. *Úkol k zamyšlení*

10.1.5 Komunikování

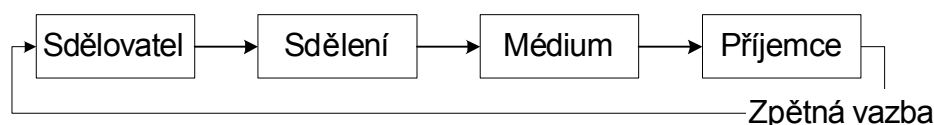
K ZAPAMATOVÁNÍ



Komunikování je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Jedná se o průběžnou funkci řízení, která je úzce spjata s funkcí informačního zabezpečení. Je součástí všech ostatních funkcí řízení.

Komunikování

Komunikace je nesmírně důležitá, protože téměř 70% stavu bdělosti věnují lidé komunikaci – psaní, čtení, rozhovorům, poslouchání.



Obrázek 10-1: Komunikování

Vlastní komunikační vztahy technicky vznikají mezi původcem informace (sdělovačem) a jejím příjemcem. Schopnost příjemce převzít obsah informace závisí na způsobu komunikace a technice, která dokáže tyto informace předat.

V případě, že příjemce neporozumí sdělované informaci, říká se tomu tzv. **komunikační šum** – je to porucha v komunikaci, která způsobuje sníženou srozumitelnost přenášených informací. Může být způsobena technickými nedostatky, člověkem, okolím.

Komunikování se projevuje v různých formách, vždy však mají splňovat požadavek úplnosti, zřetelnosti, stručnosti, správnosti a zdvořilosti.

Formy komunikace

Formy komunikace

➤ ústní (verbální) komunikace:

- osobní, individuální rozhovor,
- telefonický rozhovor,
- porady – formální, neformální, účelové, řešitelské, informační,
- konference, prezentace,
- konzultace atd.

Verbální komunikace je posilována **neverbální komunikací** (řečí těla), která může posílit nebo zeslabit význam řečeného slova.

Mezi **neverbální komunikaci** patří:

- o intonace, intenzita a rychlost mluveného slova,
- o dotyk, postoj,
- o gestikulace rukou, pohyby nohou, celého těla,
- o výraz tváře, pohledy,
- o oblékání atd.

➤ **písemná komunikace:**

- o dopisy, poznámky,
- o manuály, příručky,
- o zápisy z porad,
- o interní zprávy,
- o faxy, e-maily.

➤ **vizuální komunikace** (často k podpoře verbální a písemné komunikace):

- o diagramy, grafy,
- o tabulky,
- o diapozitivy, fotografie,
- o videozáznamy, filmy,
- o modely atd.

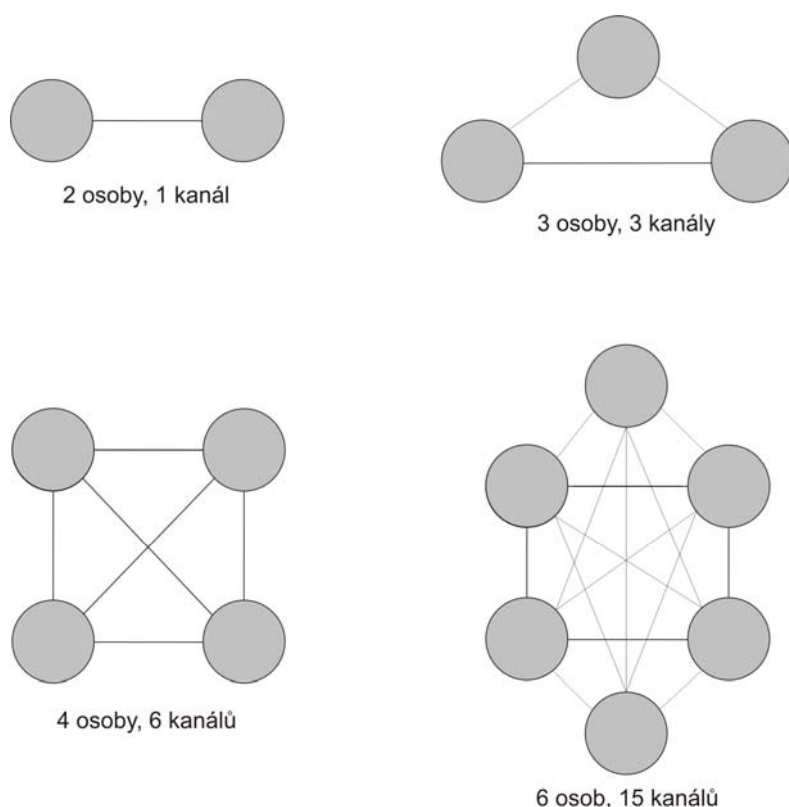
➤ **formální komunikace** (oficiální) vyplývá z formální, oficiální organizační struktury podniku. Těmito kanály probíhají informace:

- o vertikální (mezi vedoucími a podřízenými),
 - směrem dolů (příkazy, směrnice atd.),
 - směrem nahoru (např. hlášení od podřízených k nadřízeným).
- o horizontální (mezi útvary, informace zde napomáhá koordinaci, společnému řešení problémů mezi funkčními místy na stejné organizační úrovni),
- o diagonální – úhlopříčné (mezi útvary štábními a liniovými).

➤ **neformální komunikace** (neoficiální) – neformální komunikace je důsledkem neformální organizační struktury, nemá žádnou předem určenou strukturu. Je to způsob jak rozšiřovat (objasňovat) informace, které nelze přenášet pomocí oficiálních kanálů.

Komunikační systém je vždy komplikovaný. Je zde řada pohledů, podle nichž může být popsáno komunikační prostředí:

- **komunikační síť** je vytvářena jednotlivými účastníky a spojením mezi těmito účastníky. Počtem osob v komunikační síti (týmu) narůstá neúměrně počet komunikačních kanálů viz obrázek 10-2.
- **komunikační kanály**, které umožňují efektivní distribuci a sdílení informací v komunikační síti,
- **komunikační média**, která jsou nositeli informací v komunikačních kanálech (písemné, ústní, audio-video, datové formy apod.),
- **komunikační příležitosti** – některé informace jsou vyměňovány nebo distribuovány v okamžiku jejich potřeby nebo vzniku, jiné typy informací jsou předávány a sdíleny v dávkách a jsou pro ně svolávána jednání s různým zaměřením.



Obrázek 10-2: Modely komunikačních sítí [S₁]

Mezi sdělovatel a příjemcem vzniká řada chyb v komunikačních vztazích, *Chyby v komunikaci* které mohou být zdrojem konfliktů.

- **U předávajícího informace se jedná o:**
 - nepřipravenost na jednání,
 - nejistý projev,
 - nepřesné vyjadřování,
 - vyhýbavé odpovědi,
 - dlouhé a komplikované monology,
 - přehnaná kritika,
 - podceňování schopností příjemce informací,
 - nezájem o problémy druhých atd.
- **U příjemce informace se jedná o:**
 - nesoustředěnost,
 - zaměření se na detaily, ne na podstatu,
 - nepřipuštění jiného názoru,
 - postranní kritika,
 - nízká úroveň znalostí dané problematiky,
 - protiargumenty jsou neověřené informace atd.

U příjemce informace očekáváme **aktivní naslouchání**. V praxi to znamená pochopit sdělení druhého, signalizovat pochopení jeho pocitů a klást mu otázky ověřující přesnost porozumění jeho myšlenkám.

Otázky mohou být **otevřené** (delší odpověď), **uzavřené** (odpověď ano nebo ne), **sugestivní** (cíl ovlivnit partnera), **alternativní** (výběr z možností) nebo **řečnické** (mluvčí neočekává odpověď).

Pro to, aby komunikace byla efektivní, je vhodné dodržovat některé **zásady**: *Zásady efektivní komunikace*

- výběr vhodného místa komunikování,
- vžití se do situace partnera, dát najevo ochotu pochopit ho,
- zachování klidu,
- poskytnutí prostoru pro odpověď na otázku,
- vhodný přístup k námitkám partnera,
- aktivizace vnímání partnera,
- udržovat kontakt očima, vzdálenost od partnera (1,5 m),
- upravenost, vhodné oblečení,
- přiměřená síla hlasu,
- výběr vhodných slov, jednoznačné a přesné výrazy, vhodná stavba a dělba vět,
- upoutání pozornosti, přesvědčit o důležitosti záměru, příkazu apod.

CVIČENÍ PRO ZÁJEMCE



60 až 90% významu mluveného poselství je zprostředkováno neverbálně – gestikulací, mimikou, pohyby, kontaktem očima, výrazovou silou hlasu, jak se oblékáte... Toto překvapivě vysoké procento ukazuje, jak je důležitá neverbální komunikace pro dynamický přednes. *Cvičení pro zájemce*

Hledejte možnosti, jak podpořit mluvené slovy gesty. Experimentujte s vyjadřováním myšlenek nejen slovy, ale i tělem.

Cvičení: Vylepšete svou řeč těla pomocí pantomimy.

Myslete na gesta, jimiž byste mohli vyjádřit výpovědi obsažené v dále uvedených větách. Každou jednotlivou větu reprodukuje nejprve jen gesty, návazně potom gesty a slovy.

- Úspěchy mého oddělení se zvýšily.
- Musíme získat myšlenky a nápady ze všech tří zdrojů, špatné škrtnout, dobrá vzájemně spojit a nechat je růst. Veškeré body zde na archu mají velký význam pro nás všechny, zvláště však pro mne osobně.
- Zatím jsme se vzájemně potírali nebo spolu nemluvili k věci. Teď je na čase aktivně spolupracovat.

Cvičení: Osvojit si výrazově silnou melodii řeči.

Použijte následující věty tak, abyste svým hlasem modulovali tóny ve velkém pásmu. Pokuste se každou z těchto vět pronášet s pravým citem a skutečným přesvědčením. Zkuste je též jen bzučet.

- „Řekl jsem Ti, že bych u toho nechtěl být. A teď už mě konečně nech na pokoji!“
- „Toto je ta nabídka, kterou rozhodně nemůžete odmítnout! Všechno, slyšel jste správně, prostě všechno je o polovinu sníženo.“
- „Ty asi rád žertuješ!“
- „Zachránil jsi mi život. To ti nebudu moci nikdy oplatit.“
- „Nepovolíme! Budeme o to bojovat! A zvítězíme!“

SHRNUTÍ KAPITOLY PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE



Mezi průběžné manažerské funkce řadíme rozhodování, koordinování, *Shrnutí* regulování, vedení lidí, motivování a komunikování. Nazýváme je průběžnými, protože se prolínají všemi ostatními řídicími funkcemi podniku. Jsou neméně důležité jako funkce základní.

Rozhodovacím procesem rozumíme vybrání jedné varianty (nebo několika) ze seznamu v dané situaci potenciálně realizovatelných variant. Správné rozhodnutí často závisí na limitujících faktorech, kterými jsou omezená znalost výchozího stavu, čas, náklady a v neposlední řadě i intelektuální připravenost k rozhodnutí v dané situaci.

Koordinování zabezpečuje soulad (věcný, časový i prostorový) mezi jednotlivými cíli podniku, útvary, činnostmi a funkcemi. Realizuje se ve všech funkcích řízení.

Regulování je jednou ze součástí operativního řízení. Představuje usměrňování, působení (informační, mocenské), jímž manažer působí na podřízené, s cílem vyvolat žádoucí chování za účelem dosahování vytýčených cílů (úkolů).

Vedení lidí je proces ovlivňování, usměrňování, stimulování výkonů pracovníků (jejich motivování) za účelem plnění stanovených cílů (úkolů).

Komunikování je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Jedná se o průběžnou funkci řízení, která je úzce spjata s funkcí informačního zabezpečení.

KONTROLNÍ OTÁZKY 10



1. Které funkce patří mezi průběžné manažerské funkce?
2. Jak byste charakterizovali jednotlivé průběžné manažerské funkce?
3. Které činnosti tvoří náplň rozhodovacích procesů?
4. Jaké metody rozhodování znáte?
5. Jak byste vysvětlili rozdíl mezi motivací a stimulací?
6. Co je to komunikace a jaké druhy komunikace znáte?

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Jestliže jsou známy budoucí možné situace (stavu světa), které mohou nastat, a tím i důsledky variant, a současně je známa pravděpodobnost těchto stavů, jedná se o rozhodování za:
a) jistoty,
b) rizika,
c) nejistoty,
d) ani jedna z uvedených odpovědí není správná.
2. Která z uvedených manažerských funkcí nepatří mezi funkce průběžné?
a) Rozhodování.
b) Operativní řízení.
c) Kontrola.
d) Regulování.
e) Komunikace.
3. Vnitřní podněty člověka vedoucí k určitému konání nazýváme:
a) stimulací,
b) motivací,
c) seberealizací.
4. Doplňte text. Soulad (věcný, časový i prostorový) mezi jednotlivými cíli podniku, útvary, činnostmi a funkcemi zabezpečuje průběžná manažerská funkce, která se nazývá..... .

ŘEŠENÍ

1. b)
2. b), c)
3. b)
4. koordinování

*Řešení kapitola 10.1.1
kapitola 10.1
kapitola 10.1.4
kapitola 10.1.2*

TEĎ SI ZASLOUŽÍTE MALÝ ODPOČINEK.



11 ZABEZPEČOVACÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět charakterizovat zabezpečovací manažerské funkce; ➤ budete umět vysvětlit pojem informace; ➤ dokážete vyjmenovat vlastnosti, která by informace měly mít; ➤ budete umět klasifikovat informace z různých hledisek; ➤ dokážete vysvětlit jaké úkoly plní personální řízení; ➤ získáte informace o výběru pracovníků, jejich adaptaci na pracovní místo, o rozmísťování, vzdělávání a hodnocení pracovníků; ➤ dokážete zhodnotit funkci zabezpečení prostředky.	Cíle kapitoly
--	---------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ZABEZPEČOVACÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Zabezpečovací manažerské funkce, informace, vlastnosti informací, *Klíčová slova* klasifikace informací, zabezpečení personální, úkoly personálního řízení, výběr pracovníků, orientace na pracovním místě, rozmísťování pracovníků, podnikové vzdělávání, hodnocení pracovníků, zabezpečení prostředky.

11.1 Zabezpečovací manažerské funkce

K ZAPAMATOVÁNÍ



Mezi *zabezpečovací manažerské funkce* řadíme *zabezpečení informací*, *zabezpečení personální* a *zabezpečení prostředky*. Tyto manažerské funkce jsou rovněž nesmírně důležité při řízení podniků, protože bez nich by podniky nemohly existovat.

Zabezpečovací manažerské funkce

11.1.1 Zabezpečení informacemi

Jestli dobře vzpomínáte, na informace jsme už jednou v kurzu narazili. Bylo to v kapitole 6.5 Informační management, kde jsme se dozvěděli, jak jsou v dnešní době, éře informačních technologií, informace pro podniky důležité. Zde si doplníme další poznatky z oblasti zabezpečení informacemi.

Co slovo informace znamená? Můžeme nalézt celou řadu definic v závislosti na pojetí (komunikační, filozofické, kybernetické, matematický přístup, atd.).

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Informaci můžeme chápat jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi. Je to cokoliv nehmotného, co je pro člověka smysluplné a užitečné. Jedná se o znalost sdílenou tím, že se komunikuje. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému. Výchozí bod v procesu získávání informací představují data. Jsou – li prvotní data zpracována účelně, stanou se z nich informace.	<i>Informace</i>

Kdo používá informace

- **interní uživatelé** – pracovníci podniku na všech stupních podnikové hierarchie,
- **externí uživatelé** – zákazníci, dodavatelé, společnost, atd.

Potřeba informací závisí na tom, jakou funkci v podniku pracovník zastává. Manažer potřebuje informace pro to, aby mohl plnit ostatní manažerské funkce.

Informace je třeba řídit. Jejich získávání, uchovávání a ochrana je drahá a často i časově náročná záležitost.

Vlastnosti, které by informace měly mít:

Vlastnosti informací

- relevance (charakter informace má odpovídat charakteru jeho užití),
- aktuálnost,
- správnost (pravdivost, spolehlivost, odpovídající přesnost),
- aktuálnost,
- úplnost,
- přiměřenost (přiměřená podrobnost),
- časová a nákladová přiměřenost.

Informace můžeme členit podle mnoha hledisek. V následujících řádcích si uvedeme některá z nich.

Klasifikace informací

Klasifikace informací

➤ z hlediska rozhodovací úrovně:

- informace strategické,
- taktické,
- operativní.

➤ z hlediska potřeb pro realizaci řídicích činností:

- potřebné pro stanovení cílů podniku,
- zabezpečující realizaci cílů a úkolů,
- informace o postupech účelného působení, za účelem dosažení stanovených cílů a úkolů jejich zabezpečení (kontrola plnění cílů).

➤ z hlediska stálosti informací:

- stálé – jedná se o vžitá pravidla jednání, teoretické vědomosti a praktické zkušenosti, předem známá rozhodnutí ze soustavy stálých informací, organizační a řídicí normy, směrnice a nařízení atd., podle kterých musí vedoucí pracovník postupovat,
- proměnné – informace s dočasnou platností (krátkodobé příkazy, operativní informace o výrobě apod.)

➤ z hlediska rozsahu zabezpečení jednotlivých stupňů řízení:

- souborné, komplexní – statistické přehledy, komplexní rozbor,...
- výběrové – týkající se určitého úseku činnosti podniku (podrobnější),
- veřejné – dostupné všem pracovníkům podniku, příp. dalším osobám,
- neveřejné.

➤ z hlediska zdrojů informací:

- interní zdroje – vnitřní podniková datová základna,
- externí zdroje – vnější zdroje, např. právní normy, informace o trhu, apod.

➤ z hlediska účelu použití:

- informace poznávací – např. odborná literatura sloužící pro rozšíření odborného růstu pracovníků podniku,
- informace řídicí, resp. podněcující plnění řídicích funkcí: o zdrojích, o pracovnících, o minulosti (účetnictví, rozbor, statistika, výsledné kalkulace atd.), do budoucnosti (prognostické, plánované, normativní, rozpočetnictví, kalkulace),
- informace přímé – příkazy, operativní rozhodnutí,
- informace zpětné vazby – kontrolní, regulační.

➤ z hlediska obsahu:

- ekonomické informace – vyjadřují ekonomickou činnost podniků;
- technické informace,
- právní, sociální, ekologické, inovační, atd.

➤ **z hlediska dokumentace:**

- informace dokumentované – např. účetnictví, statistika, systém kvality atd.,
- nedokumentované,

➤ **z hlediska odvození:**

- informace prvotní – týkají se bezprostředně průběhů výkonných procesů; jsou to např. prvotní doklady o materiálu, výrobě atd.,
- druhotné (odvozené) – jsou tvořené selekcí a agregací prvotních informací, jejich redukcí ve smyslu potřeb pro vyšší stupně řízení.

➤ **z hlediska významnosti informací:**

- základní, rozhodující informace,
- doplňkové.

Informační systém podniku tvoří **soubor potřebných informací, pracovníci**, kteří zabezpečují realizaci informačních procesů, **materiální a technické prostředky** potřebné pro realizaci informačních procesů a **vztahy** mezi těmito uvedenými prvky.

Informační systém podniku zahrnuje sběr, přenos, zpracování, distribuci a uchovávání informací.

11.1.2 Zabezpečení personální

Na úroveň fungování každého podniku mají zásadní vliv pracovníci (lidské zdroje), jejich pracovní a morální způsobilost, jejich vztah k podniku. Proto je personální zabezpečení velmi důležitou manažerskou funkcí, bez které nemohou podniky existovat.

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Cílem moderního konceptu řízení lidských zdrojů je co nejefektivnější řízení lidí ve firmě, které vede k dosažení co nejvyšší výkonnosti organizace, k plnění vytýčených záměrů a cílů a k vytvoření proaktivního podnikatelského klimatu ve firmě.	<i>Zabezpečení personální</i>

Práce s lidmi je jednou s funkcí řízení, která zabezpečuje řadu úkolů. Jmenujme nejdůležitější z nich.

Úkoly personálního řízení:*Úkoly personálního řízení*

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst v podniku, aby v každém okamžiku bylo místo obsazeno, a aby kvalifikace odpovídala v rámci organizační struktury podniku,
- znalosti o personálních potřebách podniku, vytváření personálního plánu,
- optimální využívání pracovních sil v podniku, využívání kvalifikace,
- výběr pracovních sil, rozmístění pracovníků (vhodné podmínky), pensionování a propouštění pracovníků,
- orientace (adaptační aktivita) pracovníků,
- personální a sociální rozvoj pracovníků (školení, možnost dalšího vzdělávání),
- hodnocení pracovníků.

Při **získávání a výběru pracovníků** můžeme vycházet z **vlastních** (vnitřních) zdrojů organizace, z **vnějších zdrojů** (absolventi, nezaměstnaní, zaměstnanci jiných firem), případně z **doplňkových zdrojů** (důchodci, ženy v domácnosti, studenti aj.). *Výběr pracovníků*

Proces získávání pracovníků (náboru) prochází několika fázemi:

- **rozhodnutí o zahájení náboru** – důsledek rozporu reality s požadavky plánu,
- **pracovní specifikace** – stanovení požadavků pro dané místo,
- **plán náboru** – počty hledaných uchazečů, zdroje uchazečů, komunikační kanály, finanční náklady, počty pracovníků potřebných pro provedení náboru,
- **šíření informací** – inzerce, internet, úřady práce, podnikové vývěsky atd.,
- **shromáždění nabídek** a vyloučení zjevně nepřijatelných uchazečů,
- **pozvání vhodných uchazečů** k ústnímu pohovoru,
- **kontakt s potenciálními uchazeči** – vzájemná výměna informací.
- **výběr vhodných uchazečů**,
- **sestavení nabídky** pro vybrané uchazeče,
- **rozhodnutí uchazeče** přijmout nabídku a nastoupit k organizaci.
- **přijetí** pracovníka.

Při výběru pracovníku se využívá řada **metod**:

- **dotazníky, životopis, reference**,
- **pohovory**,
 - individuální pohovory (1+1),
 - pohovorové panely – skupina dvou a více lidí provádějících pohovor s uchazečem,
 - výběrová komise,

- **Assesment centre** – komplexnější přístup (diagnosticko-výcvikový program) – soustřeďuje se pozornost na chování uchazečů. Uchazeči plní různé úkoly (i skupinových) simulující klíčové aspekty práce. Součástí jsou pohovory a testy. Několik uchazečů je hodnoceno najednou, hodnotí několik hodnotitelů.
- **testy pracovní způsobilosti** – psychologické testy, testy inteligence, osobnosti, testy schopností: verbální, numerické, schopnost vnímání aj., testy získaných schopností (psaní na stroji), testy potenciálních schopností: administrativní, numerické, zručnost aj.
- **grafologie**.

Hlavním smyslem **orientace na pracovním místě** (adaptační aktivita) je rychlá adaptace bez stresů, zařazení do pracovního kolektivu. Jedná se o seznámení pracovníka s podnikem, formuje pracovní schopnosti pracovníka, patří do systému vzdělávání pracovníků. Může mít ústní i písemnou formu.

*Orientace
na pracovním místě*

Může probíhat:

- formálně – naplánováno personalistou,
- neformálně – spontánní proces mezi spolupracovníky.

Oblasti:

- **celopodniková** – informace obecného charakteru (obrat, počet zaměstnanců...), např. otázka odměňování, půjček, zaměstnanecké výhody (pojištění, zdravotnická péče, rekreace, aj.),
- **útvarová** – daná organizační jednotkou (pracovní doba, politika, bezpečnostní předpisy, přestávky, hygiena, orientace útvarem, aj.),
- **konkrétní pracovní místo**.

Cílem **rozmíst'ování** je optimalizovat vztah mezi pracovníkem a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování pracovního výkonu.

*Rozmíst'ování
pracovníků*

Při rozmíst'ování bereme v úvahu:

- profil pracovníka,
- profil pracovního místa.

Rozmíst'ování pracovníků může probíhat v rámci:

- **vnitropodnikové mobility** – povýšení, převedení (transfer) na jinou práci nebo přeřazení na nižší funkci,
- **vnější mobility** – přijímání, propouštění a penzionování pracovníků.

Hlavním úkolem **podnikového vzdělávání** je nejen přizpůsobit pracovníky požadavkům pracovního místa, ale také rozšířit jejich znalosti tak, aby pracovníci zvládli i jiná pracovní místa.

Podnikové vzdělávání

Metody podnikového vzdělávání:

- **metody používané na pracovišti** (on the job)
 - o **instrukce** při výkonu práce (zácvik nového pracovníka),
 - o **koučování** (dlouhodobé vedení lidí a jejich následná kontrola),
 - o **mentoring** (iniciativa vychází od školeného, vybírá sám sobě nového rádce tzv. mentora),
 - o **konzultování** (problémů),
 - o **asistování** (školený pracovník je přidělen k odborníkovi, tím přebírá větší odpovědnost),
 - o **pověření úkolem** (u řídicích a tvůrčích pracovníků),
 - o **rotace práce** (procházíme různé útvary),
 - o pracovní **porady** (seznámení se s prvky a problémy podniku).
- **metody používané mimo pracoviště** (off the job)
 - o **demonstrování** (praxe v podniku),
 - o **přednáška** (teoretické zkušenosti a fakta + diskuse),
 - o **případové studie** (u manažerů a tvůrčích pracovníků, dostaneme úkol, který musíme vyřešit),
 - o **workshopy** (veletrhy) – nabídka určitého produktu,
 - o **brainstorming**,
 - o **hraní rolí** (vžijeme se do určité role) atd.

Hodnocení pracovníků se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům, projednáním těchto výsledků a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. *Hodnocení pracovníků*

Typy hodnocení:

- průběžné,
- příležitostné – při vypracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru,
- systematické – předem definovaný postup – příprava, pohovor, úkoly a opatření do budoucnosti, jejich plnění,
- hodnocení stanovených úkolů (MBO),
- dlouhodobých výsledků,
- objektivní kritéria – obrat, zisk, počet zmetků aj.,
- subjektivní – intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na svěřeném pracovišti aj.,
- kompetencí – odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa aj.

Funkce hodnocení:

- poznávací – sledování chování a pracovní výkonnosti pracovníků,
- porovnávací – umožňuje uplatnit diferenciaci např. při odměňování pracovníků,
- regulační – umožňuje objektivní přemísťování pracovníků,
- kauzální – umožňuje sledování příčin změn v jednání pracovníků,
- stimulační – umožňuje výběr pracovníků pro kariérní postup.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 17

Představte si, že potřebujete náhradu za vedoucího výroby, který odchází do důchodu. Budete vybírat ze stávajících zaměstnanců podniku nebo přijmete někoho odjinud? Zdůvodněte.

Úkol k zamyšlení

11.1.3 Zabezpečení prostředky

Abychom mohli realizovat jednotlivé řídicí i výkonné funkce, k tomu nezbytně potřebujeme zabezpečení prostředky – materiální a finanční.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Plnění řídicí funkce (souboru činností) ***zabezpečení prostředky*** spočívá v:

- zabezpečování materiálních a finančních prostředků,
- rozhodování o jejich použití a racionálním využívání,
- jejich udržování a ochraně.

*Zabezpečení
prostředky*

Tato funkce není mnoha autory považována za funkci řídicí. Vycházejíc ze struktury řídicích funkcí a vzhledem na význam této funkce pro činnost podniku a náročnost její realizace je však účelné zkoumat práci s prostředky jako funkci řídicí.

Finanční hospodaření podniku se stará o pohyb peněz, majetku a kapitálu. Jedná se nejen o jejich získávání, ale i o jejich rozdělování a efektivní využívání v rámci řídicího procesu podniku, ale i mimo něj (finanční investování).

Za finanční prostředky jsou pořízené potřebné hmotné prostředky (pracovní předměty, např. materiál, suroviny a pracovní prostředky např. stroje a zařízení). O jejich racionální využívání, stejně jako o údržbu a ochranu strojů, zařízení, veškerého majetku organizace je nezbytné se v procesu řízení starat.

Plnění funkce zabezpečení prostředky se realizuje ve všech útvarech podniku, ve všech funkcích řídicích i výkonných.

SHRnutí KAPITOLY ZABEZPEČOVACÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Mezi zabezpečovací manažerské funkce řadíme zabezpečení informacemi, zabezpečení personální a zabezpečení prostředky. Tyto manažerské funkce jsou rovněž nesmírně důležité při řízení podniků, protože bez nich by podniky nemohly existovat. *Shrnutí*

Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému. Informaci můžeme chápat jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi. Je to cokoliiv nehmotného, co je pro člověka smysluplné a užitečné. Jedná se o znalost sdílenou tím, že se komunikuje. Potřeba informací závisí na tom, jakou funkci v podniku pracovník zastává. Informace je třeba řídit. Jejich získávání, uchovávání a ochrana je drahá a často i časově náročná záležitost.

Na úroveň fungování každého podniku mají zásadní vliv pracovníci (lidské zdroje), jejich pracovní a morální způsobilost, jejich vztah k podniku. Práce s lidmi je jednou s funkcí řízení, která zabezpečuje řadu úkolů, např. získávání a výběr pracovníků, adaptační aktivity, rozmísťování pracovníků, jejich další vzdělávání, hodnocení, atd.

Abychom mohli realizovat jednotlivé řídicí i výkonné funkce, k tomu nezbytně potřebujeme zabezpečení prostředky. Plnění této funkce spočívá v zabezpečování materiálních a finančních prostředků, rozhodování o jejich použití a racionálním využívání, a v neposlední řadě v jejich udržování a ochraně.

KONTROLNÍ OTÁZKY 11

1. Které funkce patří mezi zabezpečovací manažerské funkce?
2. Jak byste charakterizovali jednotlivé zabezpečovací manažerské funkce?
3. Jaké vlastnosti by měly mít informace?
4. Podle jakých hledisek můžeme klasifikovat informace?
5. Jaké úkoly plní personální řízení?
6. Které metody používané při výběru pracovníků znáte?
7. Proč je zabezpečení prostředky pro podnik důležité?

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Z hlediska účelu použití členíme informace na:
 - a) informace poznávací, řídicí, přímé a zpětné vazby,
 - b) ekonomické, technické, právní, sociální, aj.
 - c) prvotní a druhotné,
 - d) souborné, výběrové, veřejné a neveřejné,
 - e) základní, rozhodující a doplňkové
2. Mezi metody podnikového vzdělávání používané na pracovišti nepatří:
 - a) instrukce,
 - b) konzultování,
 - c) demonstrování,
 - d) asistování,
 - e) rotace.
3. Hodnocení pracovníků plní určité funkce. Jestliže hodnocení pracovníků využívám k rozdělování prémie, plní funkci:
 - a) poznávací,
 - b) porovnávací,
 - c) regulační,
 - d) kauzální,
 - e) stimulační.

ŘEŠENÍ

1. a)
2. c)
3. b)

Řešení kapitola 11.1.1
kapitola 11.1.2
kapitola 11.1.2

A JSME OPĚT NA KONCI KAPITOLY.**PRŮVODCE STUDIEM**

Tím jsme skončili s problematikou manažerských funkcí. Další kapitolu věnujeme strategickému managementu.

12 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět definovat pojem strategie a strategický management; ➤ dokážete popsat cyklus strategického managementu; ➤ dokážete vysvětlit principy strategického myšlení; ➤ budete znát některé analýzy externího a interního prostředí podniku; ➤ dokážete vyjmenovat typy strategií; ➤ získáte informace o plánovacích modelech; ➤ dokážete některé modely popsat.	<i>Cíle kapitoly</i>
---	----------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategie, strategický management, 5P, principy strategického myšlení, *Klíčová slova* strategické plánování, analýzy prostředí, analýza struktury konkurence, PEST analýza, analýza zdrojů, SWOT analýza, finanční analýza, strategické cíle, formulace a výběr strategie, typy strategií, stabilizace, expanze, omezení, kombinace, plánovací modely, konkurenční model, portfoliové modely, BCG matice, GE portfoliová matice, modifikovaný portfoliový model, expanzní model, model přežití, implementace strategie, kontrola a hodnocení.

12.1 Strategický management

K ZAPAMATOVÁNÍ



Pro pojem „strategie“ platí, že neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná definice. **Strategii** můžeme chápat jako prostředek, jak v dlouhodobé perspektivě konkurovat jiným podnikům, příp. jak konkurenci porazit. Jedná se tedy o určení dlouhodobých záměrů a cílů podniku, směru, kterým se podnik má ubírat, včetně vytváření základních předpokladů jeho fungování.

Strategie

Dlouhodobý výkon podniku určuje řada manažerských rozhodnutí a postupů. Souboru těchto aktivit říkáme **strategický management**.

Strategický management

Strategický management zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení **strategického plánu**.

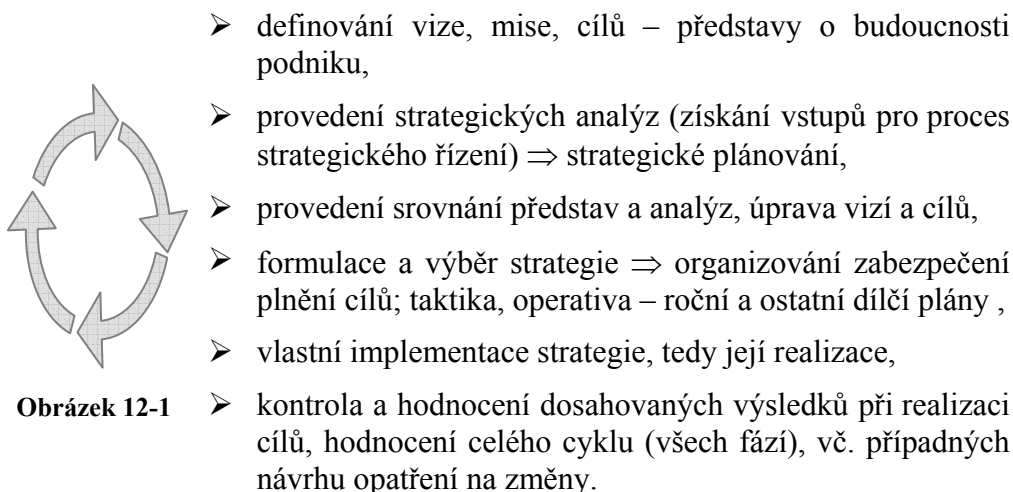
Protože strategický management musí reagovat na realitu, která se neustále mění, můžeme se setkat s řadou strategických přístupů a strategií. S vývojem managementu se vyvíjely i různé strategické koncepce. Koncem 60. a počátkem 70. let, s růstem mnoha organizací a vzrůstající nejistotou, dochází k posunu v chápání toho, jak dosáhnout úspěchu na trhu a začíná se objevovat pojem strategické plánování. Později dochází k rozšíření pojetí strategie zejména v tom, že se jí připisují základní charakteristiky boje podniku v daném prostředí.

Významně přispěl k definování strategie H. Mintzberg, který používá pro její 5P vymezení „5 P“: Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective.

- **Plan** (plán) – záměrná (plánovaná) posloupnost akcí směřující do budoucnosti.
- **Ploy** (trik, manévr) – způsob manévrování uplatňovaný při střetu s konkurentem nebo oponentem.
- **Pattern** (model situací) – strategie se zpracovaná modelově pro situace, které se mohou v průběhu plánovacího období vyskytnout.
- **Position** (pozice) – způsob „umístění“ podniku v prostředí, v němž působí.
- **Perspective** (hledisko) – způsob, jak manažeři vidí charakter podniku, jeho orientaci, jak vidí sebe a okolní svět, hledání zásadní a integrované cesty jak se mají věci dělat (vize,...).

Strategie se mohou lišit (míra zaměření, podrobnost) např. podle toho, pro jakou organizační úroveň jsou vytvářeny. Může se jednat např. o strategii korporace, podnikovou strategii, funkční nebo provozní strategii.

Strategický management prochází cyklicky několika fázemi (kroky):



Popis cyklu strategického managementu (viz výše) a fáze tvorby strategie se liší podle autorů. Často se však jedná jen o jiné vyjádření (podrobnější, upřesněné, doplněné nebo naopak méně podrobné) téhož. Srovnajte výše uvedené fáze s fázemi (kroky) dle projektu TTRIM 07689 Strategický management, který uvádí 10 kroků:

1. Formulace strategického problému.
2. Hodnocení okolí podniku.
3. Analýza vnitřních strategických schopností.
4. Určení oblastí působení podniku.
5. Určení poslání podniku a jeho strategických cílů.
6. Volba strategie (vymezení způsobu, jak bude strategických cílů dosaženo).
7. Určení plánů a funkčních strategií.
8. Určení organizační struktury.
9. Určení prostředků ovlivňování lidského faktoru.
10. Kontrola a hodnocení.

12.1.1 Strategické myšlení

Při tvorbě strategií musíme uplatňovat strategické myšlení, které úzce souvisí se strategickými rozhodovacími procesy. Strategické myšlení obsahuje řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají. Podle Součka [S₂] se jedná o následující principy:

- myšlení ve variantách,
- permanentnost – práce na strategii nikdy nekončí,
- celosvětový systémový přístup – komplexní chápání jevů,
- interdisciplinární, tvůrčí, agregované, zpětnovazební myšlení,
- myšlení v čase,
- syntéza exaktního a intuitivního myšlení,
- etika myšlení,
- orientace na špičkové výsledky,
- koncentrace – určení důležitosti jednotlivých kroků a soustředění pozornosti na klíčové problémy,
- vědomí práce z riziky.

12.2 Strategické plánování

Při tvorbě strategie podniku využíváme strategického plánování, u nějž musíme vycházet z **analýzy externího a interního prostředí**. *Strategické plánování*

Externí prostředí (vnější vlivy) – předmětem zkoumání je hospodářský vývoj, demografický vývoj, politicko právní vývoj, technologický vývoj, dodavatelé, odběratelé, konkurence, zájmové skupiny, veřejnost, atd.

Interní prostředí (vnitřní vlivy) – předmětem zkoumání jsou silné a slabé stránky podniku, např. systém řízení podniku, zdroje (hmotné, finanční, lidské), kvalifikace pracovníků, podniková kultura, atd.

Technik analýz externího a interního prostředí existuje celá řada. K analýzám strukturního prostředí patří zejména: *Analýzy prostředí*

- **Analýza struktury konkurence** – podnik se musí vyrovnat s konkurenčními silami: novými účastníky trhu (i potenciálními), náhradními výrobky nebo služby, odběrateli a dodavateli a jejich vlivem, konkurenty a charakterem jejich soupeření. Manažeři by měli hledat odpovědi na otázky, které se týkají těchto konkurenčních sil. *Analýza struktury konkurence*
- **Analýza PEST** – vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů ve čtyřech hlavních oblastech: politické, ekonomické, sociální a technologické. *PEST analýza*
- **Analýza zdrojů** – má naznačit, jak by měly být zdroje přeskupeny, aby se zlepšila dosažitelnost organizačních cílů. Zjišťujeme, jaké zdroje máme, jak je využíváme, jak se dokáží přizpůsobit novým podmínkám, atd. *Analýza zdrojů*
- **SWOT analýza** – umožňuje poznání silných (Strengths) a slabých stránek podniku (Weaknesses), což jsou vnitřní podmínky a příležitosti (Opportunities) a hrozeb (Threats), což jsou podmínky vnější. *SWOT analýza*
- **Finanční analýza** – patří zde analýza finančních ukazatelů (absolutních, poměrových, rozdílových, tokových,...), porovnání dosažených hodnot s normativními hodnotami. Obvykle se setkáváme s analýzou finanční stability, rentability, likvidity, řízení aktiv, tržní hodnoty podniku. *Finanční analýza*

12.2.1 Stanovení strategických cílů

Důležitým krokem pro tvorbu strategie podniku je stanovení strategických cílů, *Strategické cíle* kterých chce podnik svými činnostmi dosáhnout. Stanovením cílů dochází ke konkretizaci poslání podniku v daném období.

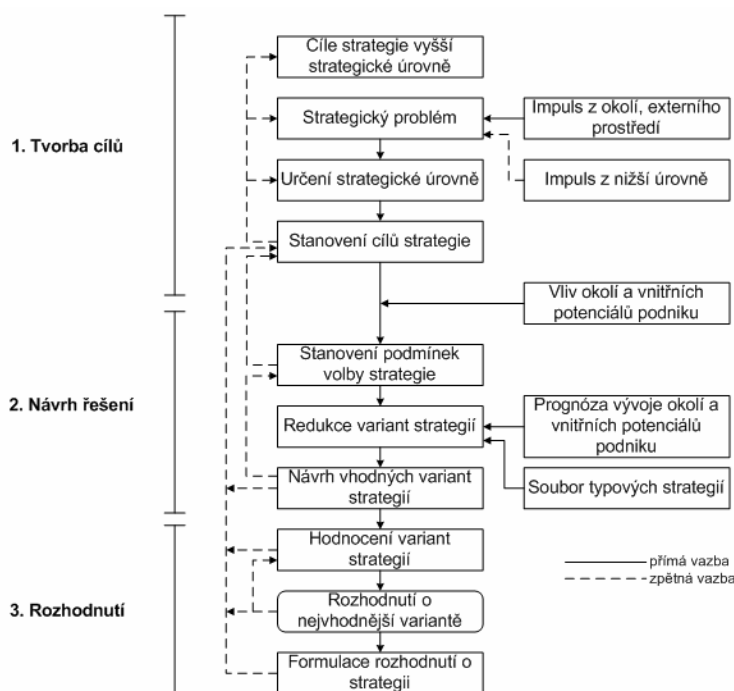
Jako příklad strategických cílů si můžeme uvést např. vedoucí postavení na trhu, stálý zisk, vyšší efektivita, kvalita výrobků a služeb, maximální spokojenost zákazníků atd.

Po provedené interní a externí analýze by mělo dojít k posouzení dosažitelnosti prvotně stanovených cílů a jejich případné úpravě, zpřesnění či doplnění.

12.3 Formulace a výběr strategie

V této fázi strategického managementu dochází k vymezování jednotlivých *Formulace a výběr strategických možností*, k jejich hodnocení a vlastnímu výběru strategie určené *strategie* k realizaci. Jedná se o typický rozhodovací proces za jistoty, rizika nebo nejistoty.

Po provedení externích a interních analýz a hodnocení potenciálních strategických alternativ dochází k vlastnímu výběru strategie. K tvorbě a výběru strategie je třeba přistupovat dynamicky, náměty postupně doplňovat, upřesňovat a hledat vhodné řešení. Postup při tvorbě a výběru nejvhodnější varianty strategie, který lze uplatnit, je uveden na obrázku 12-2 [K₆].



Obrázek 12-2: Postup při výběru varianty strategie

Mezi základní typy strategie, které je možno využít patří – stabilizace, expanze, *Typy strategií* omezení, kombinace.

Stabilizace – tuto strategii využijí podniky, které si chtějí udržet na trhu již dosaženou pozici; to znamená plynulé pokračování v podnikatelské činnosti s případnými drobnými korekcemi a změnami jako reakcemi na změny trhu. *Stabilizace*

Expanze – tuto strategii sledují podniky, které rozšiřují své působení na trzích, rozšiřují svou činnost o nové nebo další služby nebo výrobky. Může se jednat např. o: *Expanze*

- rozšíření podílů současných produktů na dosavadních trzích – strategie penetrace,
- zavádění nových produktů na současné trhy – strategie rozvoje produktu,
- proniknutí dosavadních produktů podniku k novým zákazníkům, do dalších oblastí – strategie rozvoje trhů,
- rozšíření výrobního programu, proniknutí nových výrobků na nové trhy – strategie diverzifikace,
- inovační strategii,
- realizaci společných projektů dvou i více podniků (joint ventures) – strategie společného podnikání

Omezení – tuto strategii uplatňují podniky, které vidí nutnost redukovat své služby, výrobky, trhy nebo funkce zpravidla z důvodu negativních trendů v hospodaření podniku. Jedná se např. o: *Omezení*

- strategii redukce – zbavení se neproduktivních oblastí činnosti podniku, rušení provozů i celých divizí,
- strategii likvidace – cílem je zachránit zbytek majetku akcionářů.

Kombinace – jedná se o vědomou kombinaci několika různých strategií, např. v jednotlivých organizačních jednotkách podniku. *Kombinace*

Tvorba alternativ strategie podniku je závislá nejen na objektivních faktorech, ale i na subjektivních vlivech, mezi které patří zejména zkušenosti z minulosti, vliv zájmových skupin, osobní vlastnosti tvůrců a rozhodovatelů apod.

Pro výběr vhodné strategie můžeme využít řadu plánovacích modelů, které byly vytvořeny právě pro popsání a vysvětlení různých typů strategií. Mezi tyto modely patří např.: *Plánovací modely*

- **Konkurenční model** M. Portera – viz analýza struktury konkurence na str. 173. *Konkurenční model*
- **Portfoliové modely:**
 - o **BCG matice** (vyvinuto v Boston Consulting Group) – matice ukazuje na spojitost mezi tempem růstu obchodů a relativní konkurenční pozicí firmy, která je vyjádřena pomocí podílu na trhu. Identifikujeme 4 strategické typy: hvězdy, peněžní krávy, otazníky a psy. *Portfoliové modely BCG matice*

BCG matice		Relativní podíl na trhu	
		<i>vysoký</i>	<i>nízký</i>
Tempo růstu obchodů	<i>vysoké</i>		
	<i>nízké</i>		

Obrázek 12-3: BCG matice

Hvězdy – jedná se o obchodní jednotky nebo výrobky s rychlým růstem obchodů i relativně velkým podílem na trhu.; hvězdy mají potenciál zvýšit prodej a přinášet v budoucnu velké zisky.

Dojné krávy – jsou výrobky a služby s nízkým růstem – stabilním objemem obratu a vysokým podílem na trhu; v daném období jsou živiteli podniku, ale postupně přejdou do stavu stárnutí.

Otazníky – existují v rychle rostoucím trhu, ale mají malý podíl na trhu.; pro podnik je otázkou, zda dosáhnou úspěchu na trhu v daných oblastech podnikání.

Psi – zaznamenávají nepatrný růst obchodů a zaujímají malý podíl trhu; jedná se o jednotky nebo výrobky se špatnými výsledky, s těmito je třeba se rozloučit.

- o **GE portfoliová matice** (vyvinutá v General Electric) je založena na použití dvou kritérií: atraktivitě oboru (výrobků, služeb) a postavení podniku, resp. jeho divizí, v daném oboru. *GE portfoliová matice*

GE portfoliová matice		Atraktivita oboru		
		<i>vysoká</i>	<i>střední</i>	<i>nízká</i>
Postavení podniku v oboru	<i>silné</i>	Strategie růstu		
	<i>průměrné</i>		Strategie stability	
	<i>slabé</i>			Strategie útlumová

Obrázek 12-4: GE portfoliová matice

- **Modifikovaný portfoliový model** zohledňuje podnikání v nových odvětvích. Do matice lze zaznačit konkurenční pozici firmy: silnou, průměrnou nebo slabou a to ve vztahu ke stadiu hodnocení výrobku nebo trhu (vývoj, růst, rozvinutí, zralost – nasycení, pokles). Velikost jednotlivých odvětví představují kolečka příslušné velikosti, podíl firmy na trhu výšece. *Modifikovaný portfoliový model*
- **Expanzní model** se zabývá porovnáváním rizika při změnách výrobků anebo trhu ve vztahu k příležitostem a hrozbám prostředí a přednostem a nedostatkům organizace. *Expanzní model*
- **Model přežití** zkoumá vliv vývojových trendů okolního prostředí na organizační populace (seskupení organizací), které aby přežily, musí sdílet vzácné zdroje. Změna v populaci organizací prochází v průběhu času třemi stádii: **variací** (neustále vznikají nové organizace, roste i počet jejich různých typů a strategií, dochází ke zvyšujícím se tlakům na omezené zdroje), **výběrem** (jen některé organizace přežijí) a **zadržením** (je nutné hledat metody, které zvýší šanci na přežití i v budoucnosti). Model přežití rozlišuje dva strategické typy – **speciality** (organizace, která se pokouší věnovat veškeré své zdroje výrobě omezeného souboru zboží a služeb) a **generalisty** (organizace, která se orientuje na výrobu širokého spektra výrobků a služeb). *Model přežití*

12.4 Implementace strategie

Implementace je procesem plánovité realizace vybrané strategie. Implementace zahrnuje: *Implementace strategie*

- **tvorbu programů**, které mají stanovit opatření, úkoly jednotlivých výkonných funkcí pro zabezpečení realizace strategie; jedná se v postatě o plánování v rámci soustavy plánů podniku,
- **rozpočty**, které musí vyjadřovat zabezpečení programů po stránce finanční,
- **procedury** znamenají detailní rozpracování programů do jednotlivých úloh a postupů jejich realizace; procedury jsou součástí operativního plánování.

Posláním programů, rozpočtů a procedur je transformovat strategické cíle do soustavy taktických kroků, které by měly pružně reagovat na vzniklé změny v podniku i jeho prostředí.

Při realizaci je důležité zohledňovat řadu faktorů, v závislosti na specifikách daného podniku. Jsou to zejména:

- účelná informovanost všech složek podniku, každého zaměstnance o cílech (obsahu) strategie;
- změny v systému řízení podniku, harmonizace organizační struktury s procesem implementace strategie;

- realizace strategií funkčních oblastí (marketingu, TPV, financí, personalistiky atd.), adresnost výstupů;
- změny ve stylu řízení, systému odměňování;
- účinná kontrola a hodnocení procesu implementace, změnové řízení.

12.5 Kontrola a hodnocení

Ve strategickém managementu je kontrola propojená s celým procesem *Kontrola a hodnocení* strategií. Podílí se na hodnocení průběhu celého procesu, jeho jednotlivých fází a kroků, včetně iniciování změn v tomto procesu. Kontrola zde vystupuje jako aktivní článek, přičemž se zvýrazňuje působnost zpětné vazby.

Posláním strategické kontroly je varovat manažery před problémy s dostatečným časovým předstihem.

Průběh strategické kontroly a hodnocení:

- určení toho, co se má kontrolovat – měřit a hodnotit,
- určení, podle jakého standardu budeme přistupovat ke kontrole a hodnocení,
- měření výkonů,
- rozhodnutí zda dosahovaný výkon odpovídá standardu,
- jestliže výkon neodpovídá standardu, je nutná korekce programu, plánů, resp. postupů jejich plnění.

Trvalá kontrola a hodnocení dosahovaných výsledků realizace strategických cílů a předkládání podnětných návrhů pro úpravu procesu strategie, zejména její implementace, dávají strategickému managementu charakter permanentního procesu, reagujícího pružně na změny v podniku i jeho prostředí.

Existují různé druhy strategických kontrol, např.: strategická kontrola, zaměřena na oblast formulací strategie, na reálnost přijatých předpokladů pro přijetí dané varianty strategie; v rámci strategické kontroly se rozlišují: strategické pozorování, realizační kontrola, kontrola východisek apod.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 18



Myslíte si, že je nezbytné zabývat se v podnicích strategií? Zdůvodněte *Úkol k zamyšlení* potřebu podnikové strategie.

SHRnutí KAPITOLY STRATEGICKÝ MANAGEMENT

S vývojem managementu se vyvíjely i různé strategické koncepce. S růstem mnoha organizací a vzrůstající nejistotou, dochází k posunu v chápání toho, jak dosáhnout úspěchu na trhu a začíná se objevovat pojem strategické plánování. Postupně dochází k rozšíření pojetí strategie.

Strategický management prochází cyklicky několika kroky: definováním vize, mise, cílů, provedením strategických analýz, provedením srovnání představ a analýz, úpravou vizí a cílů, formulací a výběrem strategie, vlastní implementací strategie, kontrolou a hodnocením dosahovaných výsledků při realizaci cílů.

Při strategickém plánování musíme vycházet z analýzy externího a interního prostředí. K analýzám strukturního prostředí patří zejména: analýza struktury konkurence, PEST analýza, analýza zdrojů, SWOT analýza, finanční analýza atd.

Po provedení externích a interních analýz a hodnocení potenciálních strategických alternativ dochází k vlastnímu výběru strategie. Mezi základní typy strategie, které je možno využít patří – stabilizace, expanze, omezení, kombinace.

Pro výběr vhodné strategie můžeme využít řadu plánovacích modelů, mezi které patří: konkurenční model, portfoliové modely, BCG matice, GE portfoliová matice, modifikovaný portfoliový model, expanzní model, model přežití atd.

Následuje taktika a operativa – tvorba ročních a ostatních dílčích plánů. Po vlastní implementaci strategie, která zahrnuje tvorbu programů, rozpočty a procedury, musí následovat kontrola a hodnocení (poslední fáze strategického managementu), která tvoří zpětnou vazbu.

*Shrnutí***KONTROLNÍ OTÁZKY 12**

1. Jak byste vysvětlili pojem strategie a strategický management?
2. Které fáze (kroky) tvorby strategie znáte a co obsahují?
3. Které analýzy interního a externího prostředí firmy znáte?
4. Co představuje strategické myšlení?
5. Které typy strategií znáte?
6. Jak byste popsali BCG matici?

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Jestliže provádíme analýzu silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které se ho dotýkají, jedná se o analýzu:
 - a) struktury konkurence,
 - b) PEST,
 - c) zdrojů,
 - d) finanční,
 - e) SWOT.
2. Které základní typy strategie existují?
 - a) silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti,
 - b) stabilizace, expanze, omezení a kombinace,
 - c) variace, výběr a implementace, hodnocení,
 - d) ani jedna z uvedených odpovědí není správná.
3. Typ obchodních jednotek „psi“
 - a) existuje v rychle rostoucím tempu růstu obchodu, ale mají malý podíl na trhu,
 - b) zaznamenává nepatrný růst obchodů a zaujímá malý podíl na trhu,
 - c) má nepatrný růst obchodů, ale velký podíl na trhu,
 - d) má velký růst obchodu i relativně velký podíl na trhu.
4. Doplňte text. Analýza událostí a trendů v politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti se nazývá..... analýza.

ŘEŠENÍ

1. e)
2. b)
3. b)
4. PEST

Řešení kapitola 12.2
kapitola 12.3
kapitola 12.3
kapitola 12.2

A PŘED NÁMI JE JIŽ POSLEDNÍ KAPITOLA.



13 PODNIKATELSKÁ ETIKA A PODNIKOVÁ KULTURA

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY:

➤ budete umět vysvětlit pojmy, etika, podnikatelská etika, podniková kultura, etický kodex, stakeholders; ➤ získáte informace o nových nástrojích etického řízení; ➤ budete znát jednotlivé kroky pro přípravu etického kodexu; ➤ budete umět objasnit, co zahrnuje podniková kultura; ➤ dokážete vyjmenovat faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu; ➤ dokážete rozlišit typy podnikové kultury.	<i>Cíle kapitoly</i>
--	-----------------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly je cca 2 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PODNIKATELSKÁ ETIKA A PODNIKOVÁ KULTURA

Etika, podnikatelská etika, sociální a etický audit, etický kodex, kroky pro přípravu etického kodexu, stakeholders, podniková kultura, vývoj podnikatelské etiky, faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu, typy podnikové kultury. *Klíčová slova*

V současnosti je v celém světě rozvoj manažerských systémů spojován se sociální citlivostí, s etikou, s etickým chováním podniků a manažerů. Podnikatelská etika, přestože je zatím slabou stránkou mnoha manažerů, hraje důležitou roli, protože může silně ovlivnit prosperitu a úspěšnost podnikání. (Pojem etika pochází z řeckého „ethos“, které vyjadřuje zvyk, obyčej, charakter.)

Podniky a jejich manažeři nesou zodpovědnost za důsledky svého podnikání, jejich společenská odpovědnost je ve třech rovinách – ekonomické, ekologické a sociální.

13.1 Podnikatelská etika

K ZAPAMATOVÁNÍ	
Etika jako vědní disciplína se zabývá teorií morálky a mravnosti, původem a podstatou morálního vědomí a jednání jedince, pravidly mravního jednání, mravními zásadami. Podnikatelská etika obsahuje morální principy, standardy, kodexy a další návody jednání, chování a vystupování, podle kterých by se podnikání mělo řídit a které by nemělo vybočovat z obecného rámce přijatého v dané společnosti. Souvisí s erudicí (vzděláním, zkušeností) zaměstnanců i vůdcovskými schopnostmi manažerů.	<i>Etika</i> <i>Podnikatelská etika</i>

Podnikatelská etika se může týkat společnosti, podniku, nadnárodní společnosti nebo jednotlivce. Zahrnuje řadu oblastí, např. práva zaměstnanců, diskriminaci, odpovědnost podniku i zaměstnance, vztahy s odbory, odměny TOP manažerů, kodexy chování, ochranu spotřebitelů, ochranu dat, informací, osobních údajů, ochranu prostředí, korupci atd.

V praxi je etika uplatňována pomocí etických kodexů, výchovy k etickému chování, různých výborů nebo komisí, které se zabývají etikou a etickým chováním. Manažeri a jejich vůdcovské schopnosti mají velký význam při uplatňování etiky v podnicích. Mezi nové nástroje etického řízení patří etický a sociální audit.

Sociální audit zahrnuje zaměstnaneckou politiku, ekonomický rozvoj podniku, environmentální politiku, dobročinnost. **Etický audit** (bývá součástí sociálního auditu) zahrnuje systematické hodnocení etického programu podniku a prověřování etických standardů.

Podnikání nemá jednoznačně stanovený standard chování. Východiskem pro auditování je kontrola plnění kodexů, vnitřních předpisů, nařízení a směrnic, které zohledňují specifickou situaci daného podniku.

Etika chování organizace závisí na etice chování jejích zaměstnanců. V etice hraje významnou roli svědomí.

Etický kodex je dokument, ve kterém jsou stanoveny základní principy etického chování. Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky i organizaci, napomáhá k upevňování firemní kultury odrážející hodnoty uznávané danou organizací.

Dodržování zásad etického kodexu musí být věcí všech pracovníků podniku bez ohledu na funkční postavení. Je důležité, aby plnění kodexu bylo vymahatelné, a zvláště je důležité, aby z jeho neplnění byly skutečně vyvozovány důsledky.

Kroky pro přípravu etického kodexu:

- zdůraznit hodnoty významných zákonů a vnitřních pravidel organizace (zejména těch problémových), stanovit priority pro překonávání problémů,
- uvést hlavní oblasti a metody, kterými chcete problémy řešit,
- určit tým, který bude analyzovat současný stav (např. SWOT analýzou) a doporučovat cesty k nápravě,
- zapojit další odborníky (daného řešeného pracoviště) do navrhování a řešení slabých stránek, využití silných stránek, reagování na vnitřní a vnější vlivy,
- stanovit etické hodnoty řešení k uspokojení zainteresovaných stran (stakeholders),
- z výsledků předchozích kroků vybrat nejdůležitější priority (např. spravedlnost, důvěryhodnost,...),
- vypracovat návrh etického kodexu (pro celou organizace nebo pro její určité části, příp. pracovníky)

Kroky pro přípravu etického kodexu

Stakeholders lze přeložit jako skupinu osob, organizací a institucí, které mají vliv na chod organizace nebo jsou jejím fungováním ovlivněny. Jedná se o zákazníky, zaměstnance, manažery, dodavatele, akcionáře, společnost.

Stakeholders

V praxi se můžeme setkat s etickými kodexy firem, profesí, politických stran, manažerů aj.

PRO ZÁJEMCE



Na dalších řádcích se můžete podívat, jak může např. etický kodex vypadat.

Etický kodex [E₁]

Kodex se jako firemní dokument řadí vedle obecně platných pracovně-právních předpisů a pro každého ze zaměstnanců firmy AAA AUTO je základním popisem etických norem, na jejichž respektování stojí firemní filozofie celé společnosti. Každý ze zaměstnanců a externích spolupracovníků si je přitom vědom, že respektování etického rozměru práce, a tedy jeho vlastní dobré jméno, je důležité pro vnímání serióznosti celé firmy AAA AUTO.

Zásady profesionálního chování pracovníka společnosti AAA AUTO, a.s.

- 1. Každý, kdo pracuje pro AAA AUTO a.s. nebo některou její dceřinou společnost (dále jen "AAA"), je povinen dodržovat zákony země, ve které vykonává svoji práci, a také vnitřní předpisy AAA. Je také povinen chovat se čestně a v souladu s morálními a kulturními principy, obecně uznávanými v místě, kde se právě nachází.*
- 2. Každý, kdo pracuje pro AAA, je povinen respektovat své nadřízené i kolegy a dodržovat zásady vzájemné důvěry a spolupráce. Každý zaměstnanec AAA si musí být vědom, že svým osobním vstupováním navenek reprezentuje firmu mezinárodního významu.*
- 3. Při práci je třeba stále pamatovat na to, že zákazník je vždy na prvním místě, a jeho spokojenost je důležitější, než okamžitý zisk.*
- 4. Zákazník má za všech okolností, reklamační řízení nevyjímaje, nárok na slušný a příjemný přístup. Není přípustné jakékoliv omezování zákaznických práv z důvodu zákaznickovy národnosti, sociálního postavení apod.*
- 5. Pokud oprávněný pracovník není schopen na místě vyřešit zákazníkův požadavek, musí o tom neprodleně podat informovat svého nadřízeného.*
- 6. Vždy je třeba mít na paměti, že AAA je akciovou společností, která musí přinášet co nejlepší výsledky pro své investory a akcionáře, a dobrá pověst je základem jejího úspěchu.*
- 7. Je nutné respektovat závazek mlčenlivosti. I zdánlivě bezvýznamný únik interních informací může poškodit obraz firmy v očích veřejnosti nebo akcionářů. Jakékoliv informace k chodu firmy tak podává výhradně tisková mluvčí nebo pověřený manažer.*
- 8. Každý, kdo pracuje pro AAA, je povinen počínat si při své práci tak, aby chránil oprávněné zájmy zaměstnavatele a zároveň chránil životní prostředí. Závazky, pokud nejsou v rozporu se zákony nebo obecně uznávanými morálními principy dané země, musí být řádně a včas plněny.*

9. Je přísně zakázáno zneužívat postavení v AAA pro své osobní zájmy nebo zájmy třetích osob, zneužívat informací, věcí, zařízení a know-how AAA pro svoji soukromou potřebu. Je zakázáno skrytě, například prostřednictvím třetích osob, vstupovat do obchodního vztahu s AAA.
10. Zvláště přísně je zakázáno zneužívat důvěrných informací získaných při práci pro AAA k podnikatelské činnosti vlastní nebo podnikatelské činnosti třetích osob. Veškeré informace, které nejsou AAA oficiálně zveřejňovány, se považují za důvěrné.
11. Zaměstnanec AAA může vykonávat výdělečnou činnost ve shodném nebo příbuzném oboru, souvisejícím s výkonem své funkce nebo předmětem činnosti, pouze za souhlasu zaměstnavatele.
12. Je zakázáno ponechat si jakékoli dary či přijímat výhody od třetích osob, které jsou obchodními partnery AAA nebo usilují, aby se jimi staly. Pokud se dar nedá odmítnout, je zaměstnanec povinen předat jej na sekretariát generálního ředitele nebo svému vedoucímu.
13. Obchodní večeře a podobná setkání nesmí překročit míru přiměřenou postavení pracovníka AAA a význam věci, která má být projednávána, a musí být schváleny nadřízeným pracovníkem. Osoba, která se pokusí o korupci, musí být na nepřijatelnost takového jednání ihned upozorněna a pokud to nerespektuje, musí s ní být přerušeny veškeré obchodní kontakty.
14. V případě, že hrozí nebezpečí škody pro AAA, je každý pracovník povinen podle svých možností a schopností pokusit se takovou škodu odvrátit. Pokud to není v jeho silách, je povinen na takovou skutečnost ihned upozornit své nadřízené nebo jiné osoby, které jsou schopny takové škodě zabránit nebo ji alespoň zmírnit.
15. Veškerá vyjádření vůči sdělovacím prostředkům poskytuje výhradně tisková mluvčí (nebo jí pověřený zástupce). Veškeré dotazy ze strany sdělovacích prostředků jí musí být obratem předány.
16. Tyto zásady jsou závazné pro všechny zaměstnance AAA i ostatní osoby, které pro AAA pracují, a to od okamžiku, kdy se s nimi seznámili nebo seznámit měli.

Porušení těchto zásad může být považováno za porušení pracovní kázně a může být důvodem postihu nebo i ukončení pracovního poměru.

V Praze dne 25. 4. 2007

Etika i podnikatelská etika prošla rovněž historickým vývojem. S etikou se setkáváme již v antice i středověku. Počátky podnikatelské etiky můžeme spojit s obdobím klasického managementu, kdy nejprve docházelo hledání etiky (1900–1920), přes první pokusy o vybudování základů podnikatelské etiky (1920–1950), narůstající komplexnost etiky (1950–1970) až po vznik podnikatelské etiky jako samostatné vědní disciplíny (1970 – současnost).

Vývoj podnikatelské etiky

U nás se o podnikatelské etice začalo hovořit zejména po uvolnění podnikatelského prostředí po r. 1989 a její význam stále narůstá.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 19

Určitě jste se již ve svém životě s porušováním etiky setkali. Uveďte některé konkrétní příklady. *Úkol k zamyšlení*

13.2 Podniková kultura**K ZAPAMATOVÁNÍ**

Podniková kultura je souhrn zvyklostí, sdílených názorů, uznávaných hodnot a pravidel chování pracovníků uvnitř podniku a způsob jejich prezentace vůči vnějšímu okolí. Zahrnuje vnímatelné charakteristiky, pravidla jednání a základní životní představy.

Podniková kultura

Podniková kultura zahrnuje:

- **vnímatelné charakteristiky** – vše co lze vnímat smysly (sluchem, zrakem, příp. čichem)
 - symboly – logo, vlajka, vzhled a vybavení budovy, atd.
 - firemní rituály – firemní hymna, oslavy výročí firmy, ocenění k životnímu jubileu, atd.
 - oblékání – pracovní oděvy, odlišení pracovníků, jmenovky, atd.
 - komunikace – oslovování, uspořádání kanceláří, připojení na internet, e-maily, atd.
- **pravidla jednání** – jedná se o určité sociální normy a standardy jednání, zásady a pravidla uplatňované v organizaci, které jsou částečně vědomé a pro vnějšího pozorovatele jen částečně rozpoznatelné. Patří zde např. způsob tvorby strategie a cílů, uplatňovaný styl řízení, informovanost pracovníků, vymezení odpovědnosti a pravomoci atd.
- **základní životní představy** – určují vztah k okolnímu světu. Jsou individuální, více méně nevědomé a závisí na charakteru člověka, na jeho vzdělání, životních zkušenostech, rodinné výchově i rodinném zázemí. Pro vnějšího pozorovatele jsou neviditelné.

Faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu:

- **vnější vlivy** (společenské a kulturní podmínky, okolí podniku, konkurence aj.),
- **vnitřní vlivy** (organizační struktura podniku, uplatňovaný styl řízení, povaha práce, pracovní podmínky aj.).

Faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu

Podniková kultura ovlivňuje pracovní jednání (chování) zaměstnanců i celkovou atmosféru podniku a jeho život.

Při zavádění podnikové kultury do praxe hraje důležitou roli informovanost, osobní příklad manažerů, podnikové dokumenty, systém personálního řízení i systém podnikového vzdělávání.

Při zásahu do podnikové kultury je třeba vzít do úvahy její **typ**. V odborné literatuře je uvedena řada možných typologií podnikové kultury. Např. Pfeifer, Umlaufová (1993) rozlišují následující podnikové kultury:

Typy podnikové kultury

- **kultura přátelských experimentů** – charakteristická je týmová práce, kolektiv drží pohromadě, mezi jednotlivými členy je dobrá komunikace, vládne převážně příjemná atmosféra sdílení nápadů i emocí, práce je rychlá a produktivní. Úspěchy pracovníků jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány.
- **kultura jízdy na jistotu** – důležitý je výkon, pracovníci se nesmí dopustit chyby i za cenu značného zpomalení produktivity. Vše se pečlivě plánuje a postup je rozvážný, včetně kariérního postupu.
- **kultura ostrých hochů** – zaměření zejména na výkon, požadavky jsou vysoké. Chyba je velmi vážným prohřeškem a není promíjena, rychlý kariérní postup, ale i pád.
- **kultura mašliček** – je typická pro organizace, které působí v stabilním a málo konkurenčním prostředí. Je plná formalit a důraz je kladen na pečlivost a přípravu, stejně jako na přesnost a správnost postupu. Velmi důležité je postavení jednotlivých pracovníků, slovo starších má svou váhu.

Každá organizace má svou podnikovou kulturu, uplatňuje určitý styl chování, komunikace apod. Záleží ovšem na jaké úrovni tato kultura je, zda podporuje či naopak brzdí další rozvoj organizace. Image firmy, to jak nás vnímají zákazníci, veřejnost, okolí vůbec i vlastní zaměstnanci, závisí z velké části právě na podnikové kultuře organizace.

Je proto vhodné sledovat a vyhodnocovat, jak podnik působí navenek a při zjištění nedostatků zavést taková opatření, která dokáží pozitivně ovlivnit kulturu organizace. Pro analýzy můžeme použít řadu nástrojů: dotazníky, benchmarking atd.

Oblasti analýz mohou být např.:

- společné cíle,
- vztah k okolí
- lidské vztahy,
- etické hodnoty
- způsoby naplňování vytýčených cílů apod.

SHRnutí KAPITOLY PODNIKATELSKÁ ETIKA A PODNIKOVÁ KULTURA



Podnikatelská etika obsahuje morální principy, standardy, kodexy a další návody jednání, chování a vystupování, podle kterých by se podnikání mělo řídit a které by nemělo vybočovat z obecného rámce přijatého v dané společnosti. Souvisí s erudiicí (vzděláním, zkušeností) zaměstnanců i vůdcovskými schopnostmi manažerů.

V praxi je etika uplatňována pomocí etických kodexů, výchovy k etickému chování, různých výborů nebo komisí, které se zabývají etikou a etickým chováním. Mezi nové nástroje etického řízení patří etický a sociální audit.

Etický kodex je dokument, ve kterém jsou stanoveny základní principy etického chování. Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky i organizaci, napomáhá k upevňování firemní kultury odrážející hodnoty uznávané danou organizací. V praxi se můžeme setkat s etickými kodexy firem, profesí, politických stran, manažerů aj.

Podniková kultura je souhrn zvyklostí, sdílených názorů, uznávaných hodnot a pravidel chování pracovníků uvnitř podniku a způsob jejich prezentace vůči vnějšímu okolí. Zahrnuje vnímatelné charakteristiky, pravidla jednání a základní životní představy. Podnikovou kulturu ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Při zavádění podnikové kultury do praxe hraje důležitou roli informovanost, osobní příklad manažerů, podnikové dokumenty, systém personálního řízení i systém podnikového vzdělávání. Při zásahu do podnikové kultury je třeba vzít do úvahy její typ.

Shrnutí

KONTROLNÍ OTÁZKY 13



1. Jak vysvětlíte pojem etika, podnikatelská etika?
2. Které nástroje etického řízení znáte?
3. Co je to etický kodex?
4. Vyjmenujte, které kroky je nutné učinit pro přípravu etického kodexu.
5. Jak byste vysvětlili, co je to kultura podniku a co zahrnuje?
6. Které typy podnikové kultury znáte? Jak byste je charakterizovali?

Kontrolní otázky

TEST

Vyberte správnou odpověď.

Test

1. Pro podnik je důležitý je výkon, pracovníci se nesmí dopustit chyby i za cenu značného zpomalení produktivity. Vše se pečlivě plánuje a postup je rozvážný, včetně kariérního postupu. O kterou podnikovou kulturu se jedná?
 - a) O kulturu přátelských experimentů.
 - b) O kulturu jízdy na jistotu.
 - c) O kulturu ostrých hochů.
 - d) O kulturu mašliček.
2. Mezi vnější vlivy, které ovlivňují podnikovou kulturu, nepatří:
 - a) povaha práce,
 - b) společenské a kulturní podmínky,
 - c) konkurence,
 - d) okolí podniku.
3. Doplňte text.
Skupinu osob, organizací a institucí, které mají vliv na chod organizace nebo jsou jejím fungováním ovlivněny, nazýváme cizím výrazem
4. Doplňte text.
Dokument, ve kterém jsou stanoveny základní principy etického chování, se nazývá.

ŘEŠENÍ

1. b)
2. a)
3. stakeholders
4. etický kodex

*Řešení kapitola 13.2
kapitola 13.2
kapitola 13.1
kapitola 13.1*

PRŮVODCE STUDIEM

Právě jste se dostali k závěru kurzu Základy managementu a před vámi je již jen ověření získaných znalostí. Doufám, že testem znalostí projdete bez ztráty kytičky. A kdyby vám snad přece jenom testové otázky dělaly problémy, neváhejte a nahlédněte znova do učebního textu. Věřím, že zde potřebné odpovědi naleznete. Přeji vám hodně štěstí v další práci.

SHRnutí KURZU ZÁKLADY MANAGEMENTU

V konečném shrnutí kurzu si stručně zrekapitulujeme, co jste se v kurzu *Shrnutí kurzu* dozvěděli a naučili.

V průběhu kurzu jste se dozvěděli, že management je systém principů, metod, technik a postupů používaných při řízení firem a jiných institucí, jako výsledku spojení vědy a umění řídit. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti řady vědních disciplín. Manažer je profese nebo profesionální řídící pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek.

Úspěšnost organizace je z velké části závislá právě na osobě manažera, na jeho vrozených a získaných předpokladech. Manažer vykonává řadu funkcí – základních, průběžných a zabezpečovacích a musí rovněž plnit manažerské role – interpersonální, informační, rozhodovací, které jsou propojeny navzájem a kvalitativně se doplňují.

Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny, je mnoho názorů a přístupů k dané problematice. Rovněž utřídění vývojových etap managementu není snadné. Je obtížné jednoznačně sladit časové a obsahové hledisko, stejně jako přiřadit jednotlivé představitele do příslušných vývojových etap.

V zásadě můžeme říci, že do přelomu 19. a 20. století se jedná o etapu předvojovou. Na přelomu století začíná I. etapa – klasická teorie řízení, v rámci které byly zformulovány tři hlavní směry: vědecké řízení, správní (administrativní) řízení a byrokratický model.

Následuje neoklasická teorie řízení. Zde je soustředěna pozornost na člověka, zkoumají se psychologicko – sociální stránky, zkoumá se vliv únavy, sociálních podmínek, pracovních přestávek na produktivitu práce apod.

Po 2. světové válce je teorie managementu obohacována o poznatky nových věd – zejména kybernetiky, teorii systému, operační analýzy, matematických metod, modelování atd. Vzniká tzv. moderní teorie managementu, která je rozčleněna do tří hlavních myšlenkových směrů, kterými jsou procesní, systémové a kvantitativní-matematické přístupy.

Další etapou je pragmatický empirický přístup k managementu. Základem tohoto směru jsou studie konkrétních řídicích situací, zobecnění jejich výsledků a ve formě pouček a doporučení jejich uplatňování v řídicí praxi i v rozvoji teorie managementu.

Poslední z uvedených etap zahrnuje celou řadu přístupů, se kterými se můžeme setkávat zejména v poslední době. Řada firem dnes využívá japonských přístupů v řízení JIT, KAIZEN, KANBAN. K uskutečnění zásadních změn k lepšímu můžeme využít v organizacích reengineeringu. Participační přístupy znamenají aktivní přístup pracovníků k vlastní firmě.

Konkurenceschopnost podniků je závislá na jejich chování, na přístupu k inovacím, ke kvalitě, informačním technologiím, na schopnostech komunikovat, předávat si informace i znalosti, učit se novým věcem.

Rovněž jste se dozvěděli, že podnik je složitý sociálně-ekonomický (otevřený) systém, s mnoha prvky ve vzájemné interakci a vazbách na prostředí (vnitřní i vnější), který se skládá z řídicího a řízeného subsystému. Řídicí a řízený systém spolu tvoří organickou jednotku. Proces řízení se realizuje v rámci dané organizační struktury, která bývá zpravidla znázorněna organizačním schématem. V praxi existuje celá řada organizačních struktur různých tvarů a členitostí. V zásadě můžeme rozdělit organizační struktury na hierarchické, adhokratické a ostatní. V podnicích se můžeme setkat s organizační strukturou formální a neformální.

Řídicí funkce se dělí na základní, průběžné a zabezpečovací. Mezi základní řídicí funkce patří plánování, organizování, operativní řízení a kontrola.

Řídicí cyklus, tzv. manažerský kruh, vytvářejí po sobě následující základní funkce řízení, které se cyklicky opakují. Každý další cyklus je obohacen o nové poznatky cyklu předchozího a tak se dostává na vyšší kvalitativní úroveň.

Mezi průběžné manažerské funkce řadíme rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování a komunikování. Nazýváme je průběžnými, protože se prolínají všemi ostatními řídicími funkcemi podniku. Jsou neméně důležité jako funkce základní.

Mezi zabezpečovací manažerské funkce řadíme zabezpečení informací, zabezpečení personální a zabezpečení prostředky. Tyto manažerské funkce jsou rovněž nesmírně důležité při řízení podniků, protože bez nich by podniky nemohly existovat.

S vývojem managementu se vyvíjely i různé strategické koncepce. S růstem mnoha organizací a vzrůstající nejistotou, dochází k posunu v chápání toho, jak dosáhnout úspěchu na trhu a začíná se objevovat pojem strategické plánování. Postupně dochází k rozšíření pojetí strategie.

Strategický management prochází cyklicky několika kroky: definováním vize, mise, cílů, provedením strategických analýz, provedením srovnání představ a analýz, úpravou vizí a cílů, formulací a výběrem strategie, vlastní implementací strategie, kontrolou a hodnocením dosahovaných výsledků při realizaci cílů.

V současnosti je v celém světě rozvoj manažerských systémů spojován s etickým chováním podniků a manažerů. Podnikatelská etika obsahuje morální principy, standardy, kodexy a další návody jednání, chování a vystupování, podle kterých by se podnikání mělo řídit a které by nemělo vybočovat z obecného rámce přijatého v dané společnosti. Souvisí s erudicí (vzděláním, zkušeností) zaměstnanců i vůdcovskými schopnostmi manažerů.

Podniková kultura je souhrn zvyklostí, sdílených názorů, uznávaných hodnot a pravidel chování pracovníků uvnitř podniku a způsob jejich prezentace vůči vnějšímu okolí. Zahrnuje vnímatelné charakteristiky, pravidla jednání a základní životní představy.

POUŽITÉ ZDROJE

- [A₁] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Koubek, J. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [B₁] BAŤA, T. CEKOTA, A. *Úvahy a projevy*. Zlín 1932 + Institut moderního řízení, Praha 1990
- [B₂] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [B₃] BOZEK, P. *Padesát jednodinunových tipů úspěšné komunikace. Techniky pro účinné porady, písemná sdělení a vystoupení*. Praha: Linde Praha a.s., 1993, 101 s. ISBN 80-5647-23-0
- [C₁] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Sixty-Eight Publishers Canada, 1981
- [Č₂] ČERNÝ, M., GLÜCKAUFOVÁ, D. *Vícekriteriální vyhodnocování v praxi*. Praha: SNTL, 1982
- [D₁] DOKOUPIL, I. *Podnikový management I. (soubory studijních materiálů)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1998. 350 s. ISBN 80-7078-504-7
- [D₂] DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-169-422-3
- [D₃] DUPAL, A., BARÁNEK, I., FÜZYOVÁ, E. *Manažment inovací podniku*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 1998. 262s. ISBN 80-225-0841-1
- [D₄] DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 1444 s. ISBN 80-86851-45-1
- [E₁] *Etický kodex. AAA AUTO*. [online]. ©2007 [cit. 25. 5. 2007]. URL: <<http://www.aaaauto.cz/cz/eticky-kodex.phtml?PHPSESSID=b>>
- [F₁] *Firemní kultura. Eguide Doprace! 2007 – Články*. [online]. ©2007 [cit. 25. 5. 2007]. URL: <<http://eguide.doprace.cz/clanky.php?id=52>>
- [G₁] GINTEROVÁ, M. *Inovace: startující motor, který ale stále drhne. Proč?* Příloha deníku právo. FIRMA. INFORMACE PRO PODNIKATELE, číslo 23, ročník 4, s. 3., ISBN 1211-2119
- [G₂] GREGOR M., KOŠTURIK J. „Kaizen – co se skrývá za tímto pojmem?“ *Podniková organizace*. č. 10/1993
- [I₁] ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*
- [K₁] KROUPA, V. *Vybrané kapitoly z počátku vědeckého řízení. Podniková organizace*. č. 4/1990

- [K₂] KONEČNÝ, M. *Základy managementu (Návody do cvičení)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. 156 s. ISBN 80-7078-441-5
- [K₃] KONEČNÝ, M. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. 90 s., ISBN 80-7078-435-5
- [K₄] KONEČNÝ, M., WAGNEROVÁ, E. *Management v praxi*. 1. vyd. Karviná: OPF SLU, 1997. 211s. ISBN 80-85879-84-0.
- [K₅] KONEČNÝ, M., NULLOVÁ, M. *Management*. 1. vyd. Karviná: OPF SLU, 2003. 266s.
- [K₆] KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Karviná: OPF SLU, 1999. s. ISBN 80-7248-049-9.
- [L₁] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [M₁] MÍKA, J. *Co je to učící se organizace II*. [online]. © 12. 12. 2004 [cit. 30. 5. 2007]. URL: <<http://www.personalista.com/index.php?id=527>>
- [N₁] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti : quality management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8
- [N₂] NENADÁL, J. *Inovovaný model EFQM – orientace na výjimečnost*. [online]. © prosinec 2000 [cit. 14. 8. 2006]. URL: <<http://www.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>
- [P₁] POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. UTRIN, Praha 1990
- [P₂] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- [P₃] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x
- [R₁] RUDY, J. *Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem*. ALFA Bratislava, 1988
- [S₁] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5
- [S₂] SOUČEK, Z.. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8
- [S₃] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4
- [Š₁] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
- [Š₂] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1.vyd. Olomouc: Rubico 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7

- [T₁] TOMÁNEK, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515s. ISBN 80-7226-428-1
- [V₁] VEBER, J. A KOL. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: FORTUNA. 1999, 136 s. ISBN 80-7168-654-9
- [V₂] VEBER, J. A KOL. *MANAGEMENT. Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press,. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [V₃] VODÁČEK L., DVOŘÁK V. *Management v US., IŘ*, Praha 1989
- [W₁] WEIHRICH, M., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- [W₁] *Wikipedia, the free encyclopedia*. [online]. ©2007 [cit. 19.1. 2007]. URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page>
- [Z₁] ZÁRUBA, P. A KOL. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991. 159s. ISBN 80-85341-06-9.

SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK

Informativní, navigační, orientační



Průvodce studiem



Shrnutí



Výklad



Čas potřebný k prostudování



Nezapomeň na odměnu a odpočinek

Ke splnění, kontrolní, pracovní



Kontrolní otázka



Samostatný úkol



Test a otázka



Řešení a odpovědi,
návod



Korespondenční úkoly

Výkladové



K zapamatování

Náměty k zamyšlení, myšlenkové, pro další studium



Úkol k zamyšlení



Část pro zájemce



Zdroje

REJSTŘÍK KLÍČOVÝCH SLOV KURZU ZÁKLADY MANAGEMNTU

- 4 klíčová slova reengineeringu, 93
- 5P, 171
- A. Maslow, 56
- adhokratické struktury, 128
- améby, 130
- analýza struktury konkurence, 173
- analýza zdrojů, 173
- analýzy prostředí, 173
- autonomní pracovní skupina, 131
- B. F. Skinner, 56
- BCG model, 175
- benchmarking, 101
- BOZP, 113
- BS 7750, 111
- byrokratický model, 49
- cíle JIT, 86
- cíle kapitoly, 9, 20, 53, 59, 68, 82, 104, 117, 135, 146, 160, 170, 181
- cíle zájmových skupin, 15
- cvičení pro zájemce, 157
- časové studie, 24
- členění organizačních struktur, 122
- D. Mc Gregor, 55
- další vývojové tendence managementu, 83
- dalších 8 klíčových slov, 93
- delegování, 151
- dokonalost v managementu, 71
- druhy kontroly, 143
- druhy plánů, 139
- E. Mayo, 55
- ekologická regulace, 113
- EMAS, 111
- environmental management, 111
- éra informačních technologií, 99
- etický kodex, 182
- etika, 182
- expanze, 174
- expanzní model, 175
- F. B. Gilbreth, 25
- F. W. Taylor, 24
- faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu, 186
- Fayolovy zásady řízení, 48
- fáze kontroly, 143
- finanční analýza, 173
- flotilová struktura, 131
- formulace a výběr strategie, 174
- formy komunikace, 154
- fraktály, 132
- franchising, 131
- funkce managementu, 11
- funkce řízení, 137
- funkcionální organizační struktura, 127
- GE porfoliová matice, 175
- H. A. Simon, 61
- H. Fayol, 46
- H. Ford, 25
- hierarchie lidských potřeb, 56
- hodnocení pracovníků, 164
- hybridní organizační struktury, 128
- Ch. Barnard, 61
- chyby v komunikaci, 154
- I. vývojová etapa, 22
- II. vývojová etapa, 22
- III. vývojová etapa, 22
- implementace strategie, 177
- informace, 161
- inovace, 95
- insourcing, 101
- interdisciplinární charakter managementu, 10
- ISO 14000, 112
- ISO 9000, 107
- IV. vývojová etapa, 23
- J. Forrester, 61
- japonský management, 83
- Just in Time, 86
- k čemu cíle, 70
- kaizen, 86
- kanban, 86
- klasická teorie řízení, 22, 23

klasifikace informací, 162
klíčová slova, 10, 20, 53, 59, 68, 82, 104, 117,
135, 146, 160, 170, 181
knowledge management, 99
kombinace, 174
komunikování, 154
konkurenční model, 175
kontrola, 143
kontrola a hodnocení, 178
kontrolní otázky, 17, 51, 57, 65, 81, 102, 115,
134, 145, 158, 168, 179, 188
koordinování, 150
kroky pro přípravu etického kodexu, 182
kvalita, 105
kvantitativní-matematické přístupy, 22, 62

M. P. Folletová, 55
M. Weber, 49
management, 10, 11
management kvality, 105
manažer, 13
manažerské dovednosti, 16
manažerské dovednosti a organizační
hierarchie, 16
manažerské role, 12
manažerský kruh, 138
matematické modely, 62
maticová organizační struktura, 129
metody operační analýzy, 63, 64
metody rozhodování, 147
metody zdokonalování systému, 85
model EFQM, 109
model přežití, 175
moderní teorie managementu, 59
modifikovaný portfoliový model, 175
motivace, 151

náplň rozhodovacích procesů, 147
náročnost práce manažera, 14
návaznost cílů na plány, 70
neoklasická teorie řízení, 22, 54

obecné cíle managementu, 11
objekty řízení, 118
odvětvové standardy, 107
omezení, 174
operační výzkum, 62
operativní řízení, 142
organizace, 120
organizační schéma, 120

organizační struktura, 120
organizační struktura formální, 133
organizační struktura funkční, 123
organizační struktura liniová, 123
organizační struktura liniově-štabní, 124
organizační struktura neformální, 133
organizační struktura podle typů procesů, 128
organizační struktura široká, 121
organizační struktura vysoká, 121
organizování, 142
orientace na pracovním místě, 164
osm charakteristických doporučení pro
manažery, 71
otevřený systém, 119
outsourcing, 101

P. F. Drucker, 69
participační přístupy, 94
PEST analýza, 173
plánovací modely, 175
plánovací proces, 141
plánování, 139
podnik, 118
podnikatelská etika, 182
podniková kultura, 186
podnikové vdělávání, 164
pojmy, 105, 139
portfoliové modely, 175
POSDCORB, 60
poslání organizace, 137
postavení manažera v organizaci, 15
postavení podniku, 136
postupné kroky zavádění MBO, 70
pragmatický empirický přístup k managementu,
68
pravidlo SMART, 70
principy koncepce mezilidských vztahů, 54
principy strategického myšlení, 172
proces řízení, 118, 135
procesní přístupy, 22, 60
profil manažera, 14
projektová koordinace, 125
projektová organizační struktura, 126
průběžné funkce managementu, 11
průběžné manažerské funkce, 146
prvky rozhodovacího procesu, 147
představitelé, 62
předvojová etapa, 21
příklady cílů, 70
přínosy, 61, 62, 113

případová studie, 26, 30, 34, 40, 73, 74, 87, 90, 97

R. H. Waterman, 71

reengineering, 92

regulování, 150

reorganizace, 118

ringi systém, 84

rozhodovací proces, 147

rozhodování, 147

rozmístřování pracovníků, 164

rychlý náhled, 7

řešení, 18, 52, 58, 67, 81, 103, 116, 134, 145, 159, 169, 189

řešitelské týmy, 131

řízení podle cílů, 70

shrnutí, 17, 51, 57, 64, 80, 102, 114, 133, 144, 158, 168, 179, 188

shrnutí kurzu, 190

sítě firem, 130

sociální a etický audit, 182

soubor norem ISO 9000, 109

správní řízení, 22, 46

stabilizace, 174

stakeholders, 182

standardy, 111

statusový systém, 85

stimulace, 151

strategické aliance, 131

strategické cíle, 174

strategické obchodní jednotky, 131

strategické plánování, 173

strategický management, 171

strategie, 171

struktura řídicího systému, 118

stupně inovací, 96

styly řízení, 16

SWOT analýza, 173

systém odměňování, 85

systémové přístupy, 22, 61

T. Bat'a, 25

T. J. Peters, 71

Taylorova doporučení, 24

teorie X a Y, 55

teritoriální organizační struktura, 128

test, 18, 52, 58, 66, 81, 103, 115, 134, 145, 159, 169, 180, 189

TQM, 109

typy inovací, 96

typy podnikové kultury, 186

typy strategií, 174

účel kontroly, 143

učící se organizace, 99

úkol k zamyšlení, 12, 17, 49, 50, 57, 65, 80, 90, 100, 114, 119, 133, 141, 144, 150, 153, 167, 178, 186

úkoly personálního řízení, 163

úkoly pro manažery, 69

úlohy, 26, 30, 34, 40, 73, 74, 87, 90, 97

V. vývojová etapa, 23

vědecké řízení, 24

vedení lidí, 151

vícedimenzionální přístup, 136

vlastnosti informací, 161

vliv amerického managementu na japonské firmy, 86

vnik profese manažer, 14

vnitropodnikatelské jednotky, 130

volné aliance, 131

volné skupiny, 131

vrozené předpoklady, 13

výběh pracovníků, 164

výrobová organizační struktura, 128

vývoj kvality, 107

vývoj podnikatelské etiky, 185

vývojové etapy managementu – řízení, 21

význam, 105

Weberovy principy, 49

zabezpečení personální, 163

zabezpečení prostředky, 167

zabezpečovací funkce managementu, 11

zabezpečovací manažerské funkce, 160

základní funkce managementu, 11

základní typy rozhodovacích problémů, 147

zásady efektivní komunikace, 154

zásady uplatňování participačních systémů, 94

zásady vedení lidí, 151

získané předpoklady, 13