



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Historie manažerského myšlení

Příklady nových slajdů

VÁCLAV CEJTHAMR

VŠE FPH KATEDRA MANAGEMENTU



Rané období managementu

poznámky a stručný přehled

- **STAROVĚK, ...ŘECKO, EGYPT, ARABSKÝ SVĚT, ČÍNA,**
 - umění války, ... Ceasar,
 - Xenofon jako první popisuje výhody dělby práce ve starověké řecké výrobě
 - obuvi,
Aristoteles-význam kultury systémů řízení,
 - Sokrates- pokud manažer dobře zvládá řízení jedné organizace, pak by měl být schopen řídit i jiné, bez ohledu na účel a funkce.
- **MACHIAVELLI** a použití síly, kniha Vladař, další příklady: Třicetiletá válka, Čechy, řemesla, rybníkářství, merkantelismus, zrušení nevolnictví, osvícenství

Rané období managementu

PRŮMYSLOVÁ REVOLUCE V EVROPĚ

přibližně 1760-1830

- příklady: UK, NĚMECKO, ITÁLIE,...
- Díla: Adam Smith: Bohatství národů - koncept neviditelné ruky trhu, David Ricardo: Zásady politické ekonomie a zdanění - vymezuje se proti merkantelismu a přichází s konceptem komparativních výhod,
- Robert Owen, utopický socialista a průmyslník: kořenem zla je soukromé vlastnictví, náboženství a současná rodina
- Projevy průmyslové revoluce: centralizace vybavení a práce v továrnách, specializace práce, ekonomická návratnost, vzniká intelektuální základ liberálního kapitalismu.. Nastává odliv lidí z venkova: vznik kovorolníků,
- Vynálezy: lodní šroub, pluh, manufaktury, parní stroj, tkalcovský stav, uhelný průmysl, cement, lokomotiva, rozvoj pozemní a lodní dopravy, strojírenství, proto nutná potřeba zavedení potřeba dělby práce,
- České příklady: sklářství, výroba olea, cukrovary, hutnictví strojírenství, papírenství, pojišťovnictví, lázeňství, městská doprava

Rané období managementu

PROTESTANTSKÁ ETIKA A DUCH KAPITALISMU

- Připomínka: klíčové dílo německého sociologa Maxe Webera.
- Chvála kapitalismu, racionalizace, pracovitosti, askeze, počátky byrokracie jako ideálního typu, racionalizační potenciál protestantismu.
- Weber poukazuje na Benjamina Franklina – neutráct, investovat. Protestantismu jako motor rozvoje podnikání v USA

Rané období managementu

DRUHÁ PRŮMYSLOVÁ REVOLUCE

od poloviny 19. století velké změny

- Zásadní přeměna průmyslu, těžby, chemického průmyslu, zemědělství, výroby a dopravy – zejména železnic. Industrializace
- Růst inovací - rozvoj komunikace (telegraf), plyn, elektrifikace, výstavba Suezského kanálu, atd.
- Rozvoj dělby práce, přechod od ruční či manufakturní výroby k strojové velkovýrobě
- Růst životní úrovně, tudíž růst populace, rozmach levicových hnutí, Karel Marx - Kapitál
- České příklady: Vítkovické železárny (Rothschildové,), cukrovarnictví, porcelán, 1871 – pražská burza, Ringhoffer, Kolben, Poldina Huť,...
- Poznámka: Po první průmyslové revoluci přichází po roce 1870 tzv. Druhá průmyslová revoluce. Třetí průmyslová revoluce = digitalizace, počítače,... , 4. průmyslová revoluce = robotizace a umělá inteligence

Období klasického managementu

představitelé

- **Vědecký management** (Taylor, Ford, manželé Gilbrethovi, v ČR např. Tomáš Baťa)
- **Administrativní principy** (Fayol, Folletová)
- **Byrokratický management** (Weber)

Období klasického managementu

• **VĚDECKÝ MANAGEMENT** (Taylor, Ford, Bata, Gilbreth,)

Hlavní zásady:

- Smyslem existence organizací je plnění ekonomických cílů
- Existuje jen jeden nejlepší způsob, jak organizovat pro výrobu. Ten nalezneme jedině prostřednictvím systematického, vědeckého bádání.
- Výroba je maximalizována specializací a dělbou práce.
- Lidé a organizace jednají v souladu s racionálními ekonomickými zásadami.

Pracovníci vnímáni jako vyměnitelné části stroje, Organizace by měla fungovat jako stroje. Organizace maximalizují využití lidí, kapitálu, strojů a jejich součástí.

Taylor: The principles of Scientific Management

Taylorismus, fordismus, batismus > popis základních principů a dobový kontext. Rozvíjí vědeckou analýzu práce pomocí normování, studia pohybu, školení a výcviku. Racionalizuje organizaci

Gilbrethovi: Motion studies = studie o pohybu. Zabývá se analýzou a racionalizací pohybů při práci

Vědecký management

Americký proud

Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)

zakladatel vědeckého managementu – managementu práce

K dosažení nejlepšího výkonu na pracovišti doporučuje:

- princip **normování**
- zručnost, **výkonnost**, kvalitu a výchovu, **školení**
- **rozdělení práce a zodpovědnosti** mezi vedení a dělníky
- uplatňoval liniové řízení v podobě **vojenského typu organizace**
- **náznaky funkčního řízení** na úrovni dílny, neosvědčilo se
- Žádný prostor pro individuální iniciativu, kreativitu a invenci

Důraz na: koordinaci činností, odbornost, harmonii, spolupráci, kázeň, maximální výkon, úkolovou odměnu,

Nejznámější dílo: Principles of Scientific Management (1911)

Spolu s Fordem ovlivnil zpočátku i organizaci masové výroby v SSSR (Lenin, Stalin). Je kritizován pro nadměrné zdůrazňování výkonu a opomínání sociálních stránek

Vědecký management

Americký proud

Henry Laurence GANTT

Americký podnikový poradce, strojní inženýr,
spolupracovník F.W. Taylora

- Autor dosud používaných tzv. **Ganttových diagramů pro plánování**
- Prosazoval odměny podle překročení nebo nedosažení plánu

Vědecký management

Americký proud

Henry Ford

- 1913 zavádí pásovou výrobu a zvyšuje počet vyrobených aut na 250 000 ročně
- Zavádí sociální programy pro zaměstnance, potírá alkoholismus a hazard
- Sympatizuje s nacisty, otevřeně se hlásí k antisemitismu > napsal knihu Mezinárodní židovství – celosvětový problém
- Ford Werke AG dodává vozidla německé armádě

Vědecký management

Americký proud

Frank Bunker GILBRETH

LILLIAN Evelyn Moller GILBRETH

Studie o pohybu

Zvýšení výkonu eliminací zbytečných pohybů

Práci lze rozložit do několika základních pohybů a tak práci racionalizovat

Vytvořili ikony pohybů k snadnému záznamu pracovních pohybů

Vědecký management

Český proud

Tomáš BAŤA (1876 - 1932)

Navazoval na zásady řízení F.W. Taylora

- Principy plánování
- Samosprávní střediska, samosprávní dílny, společné rozhodování o rozdělení zisku
- Jednota pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků
- Zásada jednoho vedoucího
- Pořádek a kázeň

Vědecký management

Taylorismus v Československu

- Masarykova akademie práce, 1919, Ing Stanislav Špaček
- Mezinárodní kongres řízení 1924
- Racionalizace, Normalizace, Typizace > *Československá normalizační společnost 1922*
- Československý národní komitét pro vědeckou organizaci, 1926, doc. Verunáč

Období klasického managementu

ADMINISTRATIVNÍ PRINCIPY

Představitelé Henry Fayol, Mary Parker Follet

Henry Fayol vyvinul první ucelenou teorii managementu, principy, v USA byl dlouho přehlížen,...

Dílo: General Principles of Management

Luther Gulick – inspirován Fayolem – vytvořil koncept POSDCORB

Období klasického managementu

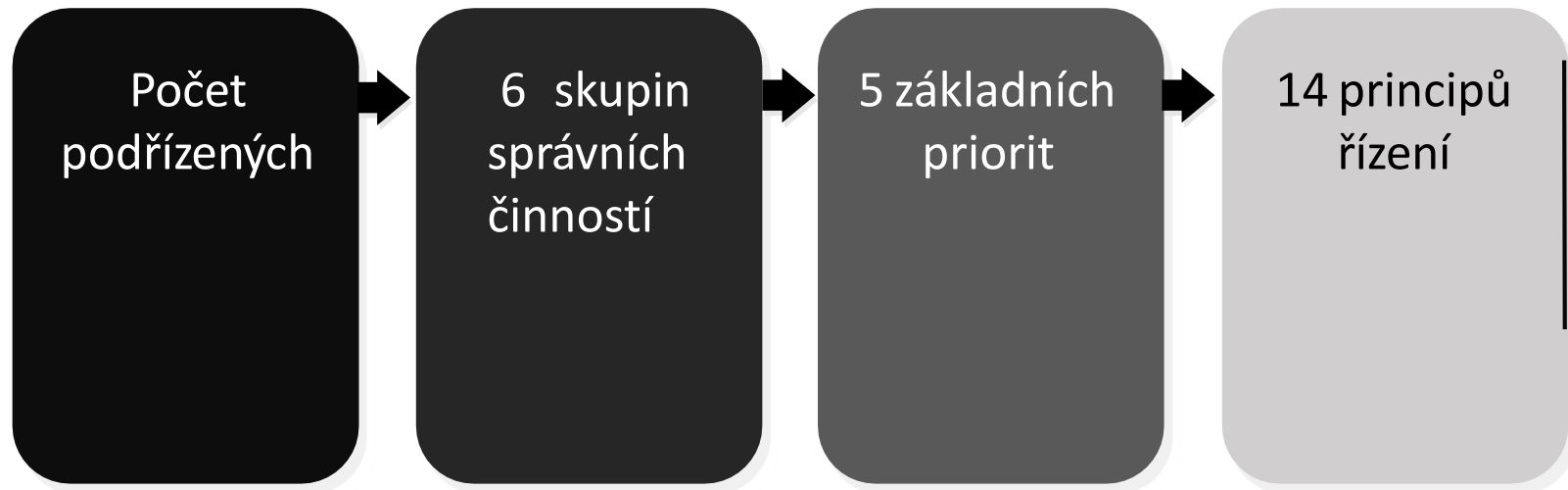
Administrativní principy

Evropský proud

Henri Fayol (1841-1925)

Francouzský důlní inženýr

Představitel evropského proudu vědeckého managementu. Popsal povinnosti a činnosti manažerů



Princip skalárního řetězce
Jednota příkazování

Období klasického managementu

BYROKRATICKÝ MANAGEMENT

Představitel Max Weber

- Racionální a efektivní forma organizace založená na logice, pořádku, legitimní autoritě a spravedlnosti
- Představa o ideální formě organizace (byrokracii) vzniká v kontextu monarchií, korupce a protekce, rodových privilegií a nedostatečné kontroly, nefungujícího správního systému apod.
- Klady a zápory byrokracie, kontext jejího vzniku, význam pro současnost

Byrokratická organizace

Evropský proud

Max WEBER (1864-1920)

Vynikající sociolog

6 principů byrokratické organizace

1. **Dělba práce**
2. **Definice práv a povinností**
3. **System jasných pravidel**
4. **Objektivních pravidla, neosobní řízení, objektivní požadavky na pracovníky**
5. **Práce je služba**
6. **Pořádek a kázeň**

Odlidštění práce zajistí vyšší účinnost. Přesnost, kontrola a jasná pravidla omezí neefektivitu a odstraní eventuální nejasnosti

Období klasického managementu

Shrnutí

Silné stránky:

- úzké zaměření na zlepšení výroby k dosažení souvisejících ekonomických cílů
- Využívá systematické, vědecké bádání k optimalizaci výroby
- Systém dělby práce, časových a pohybových studií a plánovacích modelů (například POSDCORB) a principů.

Slabé stránky:

- Uzavřený systém. Racionální teorie je příliš zaměřená na výrobu, zanedbává lidskou složku organizace
- Dochází ke snížení individuálních dovedností vlivem vysoké specializace, dělby práce, masové výroby.
- Nezabývá se individuálními potřebami a možnostmi

Období klasického managementu

Pojmy:

- Vědecký management
- Studie o pohybu
- Byrokracie
- Skalární řetězec
- Jednota příkazování dle Fayola

Výstupy

- Vysvětlete zásady Taylorova vědeckého řízení
- Uveďte hlavní charakteristiky byrokracie
- Vysvětlete, proč Weber považoval byrokracii za ideální formu organizace
- Uveďte výhody a nevýhody byrokracie
- Popište hlavní Fayolovy principy

Období humanistických přístupů

- **HUMAN RELATIONS (Mayo, Mary Parker Follett,)**
- **HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE (Maslow , Mc Gregor,...)**
- **BEHAVIORÁLNÍ SMĚRY (Organizational Development,...)**

Období humanistických přístupů

HUMAN RELATIONS *(tento pojem se nepřekládá)*

Představitelé Elton Mayo, Mary Parker Follett, Rensis Likert

Hawthornské experimenty 1924 -1932 v závodech Western Electric v Cicero (Chicago): okolnosti vzniku, popis, závěry, kritika a přínos pro současnost.

Dr. Elton Mayo a jeho přínos pro management

Rensis Likert > Likertova škála, organizační psychologie, participativní management.

Čtyři řídicí systémy dle Likerta:

- Vykořisťující autoritativní
- Benevolentní autoritativní
- Konzultativní systém
- Participativní systém.

Období Human Relations

Chris Argyris

- Radil, abychom přistupovali k pracovníkům jako k dospělým
- V byrokracii nebo vědeckém managementu není prostor pro iniciativu
- Ztráta iniciativy, vynalézavosti, nespokojenost, pokles výkonu

Období humanistických přístupů

PŘÍSTUP Z HLEDISKA LIDSKÝCH ZDROJŮ/ HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE

Představitelé: Maslow , McGregor, Herzberg, McClelland, Vroom, Chester Barnard a další

- Odlišný přístup od taylorismu.
- Důraz na člověka v podnikovém prostředí
- Důraz na mezilidské vztahy a lidské chování.
- Snaha o rozvoj lidského potenciálu, respektování lidské důstojnosti

Období humanistických přístupů

BEHAVIORÁLNÍ SMĚRY

Představitelé: Skinner, Simon, Argyris, Schein, Bennis

Argyris, Edgar Schein a Warren Bennis = napomohli vzniku nové disciplíny zvané **Organizační rozvoj**,

Skinner: Operantní podmiňování, Skinnerova skříňka

Simon: Omezená racionalita, základy rozhodovacího přístupu k managementu.

Objektivně racionální rozhodování není možné vzhledem k omezeným kognitivním schopnostem lidí.

Podle Argyrise a Schona existují 2 modely organizace:

- **Model 1** – změny jsou obtížné, protože organizace se učí pomalu a těžce
- **Model 2** - provést změny není problém, protože organizace se učí rychle a lehce

Oba autoři kromě toho definovali principy Učící se organizace. Popsali model „Učení s jednoduchou zpětnou vazbou“ (Single-Loop Learning)

Human Resource Management

Sociální přístupy k řízení

George Elton Mayo

(1880-1949) Australský psycholog.

Pracoviště je sociální prostředí a sociální faktory motivují víc než faktory ekonomické.

- Vliv psychologických a sociálních faktorů na produktivitu práce.
- Tyto faktory vedou ke zvyšování výkonnosti
- Hawthornské studie /experimenty : lidé reagovali na přítomnost výzkumníka, Mayo objevil potřebu sociálních vztahů a kvalitního pracovního prostředí
- Manažeři musí vytvářet na pracovišti prostor pro sociální vztahy
- Idealisticky věřil v jednotu cílů a ve vyšší zájem, který budou všichni naplňovat

Hawthorne Studies 1924-1932

- Studovány lidské aspekty práce a pracovních podmínek v továrně Hawthorne společnosti Western Electric Company, Cicero, Chicago.
- Dlouhodobá měření a vyhodnocování 21.000 respondentů
- Tým profesorů Harvard Business School (Mayo, Roethlisberger a Whilehead)

Hawthorne Studies 1924-1932

Osvětlovací experimenty (1924-27) pro zjištění vlivu osvětlení na produktivitu

Experimenty v montážní místnosti přepínačů (Relay Assembly Room) v letech 1927-28 ke zjištění vlivu počtu pracovních hodin a souvisejících pracovních podmínek na produktivitu.

Objev neformální organizace.

Lepší pochopení interpersonální dynamiky lidí v práci.

Human Resource Management

Sociální přístupy

Douglas McGregor (1906-1964),

Autor teorie „X“ a „Y“ v knize the Human Side of Enterprise

Navrhl dvě protichůdné teorie vysvětlující, jak může přesvědčení manažerů o tom, co motivuje jejich podřízené, ovlivnit jejich styl řízení:

TEORIE X

- Pokud se domníváte, že členové vašeho týmu nemají rádi práci a motivují je jen peníze nebo tresty, pak budete pravděpodobně používat autoritářský styl řízení.

• TEORIE Y

- pokud se domníváte, že vaši lidé jsou na svou práci hrdí a motivuje je uznání a práce sama, pak budete spíše používat participativní styl řízení.

Motivace spolupracovníků

a) teorie zaměřené na poznání motivačních příčin:

**Maslowova teorie hierarchie potřeb,
Herzbergova teorie dvou faktorů,
Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.**

b) teorie zaměřené na průběh motivačního procesu:

**Vroomova teorie očekávání,
Adamsova teorie spravedlivé odměny
Skinnerova teorie zesílených vjemů.**

Abraham H. Maslow (1908 – 1970)

teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Představitel Organizational Behavior managementu - vychází ze školy mezilidských vztahů (Mayo)

Motivation and Personality, 1954

- Byl filosoficky velmi blízký názorům Alberta Einsteina
 - Věřil v tzv. vrcholné zážitky (peak experience), které zažívají lidé, pokud dosáhnou vrcholu pyramidy potřeb
-
- **Princip deficitu** – Uspokojená potřeba nemotivuje.
 - **Princip progresu** – Lidé nejprve uspokojí nižší potřeby, poté ty vyšší. Existují však výjimky!

Herzbergova teorie 2 faktorů

teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

- **MOTIVAČNÍ FAKTORY** – způsobují spokojenost
- **UDRŽOVACÍ (HYGIENICKÉ) FAKTORY** - mohou způsobit neuspokojení

Motivační faktory

- Úspěch
- Uznání
- Samotná práce
- Odpovědnost
- Postup
- Růst

Hygienické faktory

- Zásady společnosti
- Dohled
- Vztahy s nadřízeným a kolegy
- Pracovní podmínky
- Plat
- Status
- Bezpečnost

Podle Herzberga nemůžeme pracovní spokojenost zvýšit hygienickými faktory (např. vyšší mzdou). To jen snižuje naši nespokojenost. Spokojenost zvýšíme působením motivačních faktorů

Herzberg říká: „The opposite of Satisfaction is No Satisfaction.

The opposite of Dissatisfaction is No Dissatisfaction.“

Alderferova teorie tří faktorů

teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Podle Alderfera mají lidé 3 hierarchicky uspořádané skupiny potřeb:

- a) zajištění existence (**E**xistence),
 - b) zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (**R**elatedness),
 - c) zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje (**G**rowth).
- Jednotlivci mají různou úroveň priority a jejich význam se může v čase měnit.
 - Alderferova teorie motivace vychází z Maslowovy hierarchie potřeb.
 - Alderfer ve své teorii předpokládá, že nejprve je třeba uspokojit potřeby nižší a poté potřeby vyšší.

McClellandova teorie: potřeba dosažení úspěchu

teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

McClellanda ve své teorii tvrdí, že lidé jsou motivováni uspokojením tří úrovní motivace, které jsou podobně jako u Maslowa uspořádány hierachicky:

- Potřeba **sounáležitosti** (need for affiliation),
- Potřeba získat a udržet **vliv** (need for power),
- Potřeba **být úspěšný** (need for achievement).

.

Vroomova teorie očekávání 1964

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

- Vroomova teorie očekávání předpokládá, že chování je výsledkem vědomé volby mezi alternativami, jejichž cílem je maximalizovat potěšení a minimalizovat bolest
- Vroom se domníval, že výkonnost zaměstnance je dána osobností, dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi.
- Jeho teorie má 3 základní složky, které ovlivňují celkovou motivaci:
- **M = V. I. C**
- Valence (V) – Je odměna, kterou získám za splnění úkolu, pro mne dostatečně motivující?
- Instrumentality (I) – Jsem přesvědčen, že obdržím odměnu, splním-li úkol?
- Expectancy (C) - Jsem přesvědčen, že mé zvýšené úsilí povede ke zvýšení výkonu?

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

- Zaměstnanci subjektivně hodnotí svoji pracovní pozici, výkon i odměnu. Často se považují za výkonnější, kvalitnější, rychlejší, než ostatní kolegové.
- Aby byli lidé motivováni, musí vidět, že odměny, které dostávají za svůj přínos, jsou spravedlivé a podobné odměnám jejich kolegů.
- Pokud lidé vnímají, že jejich odměny nejsou spravedlivé, budou nespokojeni
- Stručně řečeno: lidé chtějí spravedlivý poměr mezi vstupy a výstupy.

B. F. Skinner a operantní podmiňování

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

- Každý náhodný pohyb operující v prostředí je tzv. operantem. Odměníme-li ho, získáme podmínění.
- Odměníme-li řadu náhodných pohybů, můžeme postupně formovat žádoucí chování

Shrnutí - Období humanistických přístupů

Výstupy

Klíčové pojmy:

Hawthornský efekt

Hierarchie potřeb (Maslow)

Princip uspokojování potřeb

Princip deficitu (Maslow)

Teorie X, Teorie Y

Sebenaplňující se proroctví

Hygienické a motivační potřeby

Shrňte výsledky Hawthornských experimentů

Vysvětlete pojem Hawthornský efekt

Vysvětlete princip uspokojování potřeb dle A. Maslowa

Porovnejte přístupy dle Maslowa , McGregora, Herzberga a Argyrise. Najděte shodné a rozdílné prvky, popište kontext.

Čím se liší Taylorovy a Mayovy názory na zlepšení výkonu organizace?

Vysvětlete principy fungování Maslowovy pyramidy

Najděte podobnosti mezi Alderferovým a Maslowovým přístupem

Jaký je rozdíl mezi předpoklady McGregorovy teorie X a Y

Vysvětlete, co znamená sebenaplňující se proroctví dle teorie X a Y

Kdo byl představitelem vědeckého řízení v prvorepublikovém Československu? Popište jeho/její způsob řízení.

Situační management = Kontingenční teorie

Různé situace vyžadují různé znalosti

Contingency (nahodilost – nepředvídatelnost) „zákon situace“

- **Není žádný univerzální způsob plánování, organizování a kontrolování.**
- Manažeři musí pro každou novou situaci vždy hledat nejvhodnější způsob.

Fiedlerův model

- Základní model kontingenčního řízení
- Fiedler věřil, že řídicí styl je daný (fixní) a nelze jej měnit.
- Pokud se situace změní, je třeba změnit vedoucího
- Rozlišuje 3 situační proměnné:
 - Vztah mezi vůdcem a pracovníkem
 - Jaká je struktura úkolu
 - Jak silná je pozice vůdce

Model Hersey-Blanchard

- Model navrhuje vhodný řídicí styl podle úrovně týmu spolupracovníků (podle jejich připravenosti k výkonu a jejich zralosti):
- Delegation – Participace – Přesvědčování – Nařizování (Delegating-Participating-Selling-Telling)
- Po rozchodu autorů v roce 1977 si Blanchard upravil původní model a nazval ho SLII (situační řízení II.)

Houseova Teorie Cesta – Cíl (House's Path-Goal Theory)

Chování vůdce závisí na třech faktorech:
spokojenosti, motivaci a výkonu podřízených

- Hlavní rolí vůdce je motivovat:
 - **Vysvětlením osobních výhod** (pro skupinu či následovníka) k dosažení cíle.
 - **Vyjasněním způsobu, jak cíle dosáhnout**

Základem jsou situační faktory:

- charakteristiky následovníků
- charakteristiky pracoviště

Dle Housea je vůdce schopen měnit své chování v závislosti na změně situace

Leader Member Exchange Theory

(LMX)

- Autor tvrdí že se s každým člověkem nezachází stejným způsobem ...
- Lidé jsou součástí „vlastní skupiny,“ tj. „In Group“ nebo „cizí skupiny“, tj. „Out Group“.....
- Dochází k vymezení: MY versus ONI

- Lidé v **in-group** podporováni a prosazováni a požívají výhod
- Lidé v **out-group** jsou často ignorováni a nemají přístup k výhodám

Klíčová slova a výstupy

Klíčová slova

- Kontingenční řízení
- Fiedlerův model
- Model Hersey Blanchard
- Leader-Member Exchange Theory
- Houseův model

- Jaký teoretický přístup hledá „jednu nejlepší cestu“ k řízení
- Jaký teoretický přístup říká, že způsob řízení záleží na situaci?
- Jaký je hlavní přínos kontingenčních přístupů pro současnou vědu o managementu?
- Jaké situační faktory používá Fiedlerův model?
- Uveďte, jak funguje model Herseyho a Blancharda
- Vysvětlete na příkladu podstatu Leader Member Exchange Theory

Vědecké přístupy

- **KVANTITATIVNÍ MANAGEMENT** (Demming, TQM, SIX SIGMA, LEAN MANAGEMENT,)
- **OPERAČNÍ MANAGEMENT**
- **SYSTÉMOVÁ TEORIE**
- **KONTINGENČNÍ TEORIE**
- **TOTAL QUALITY MANAGEMENT,**

Moderní manažerské myšlení

Kvantitativní přístupy

- Válečné plánování a později studená válka vedly k nárůstu simulací, modelování, statistickému vyhodnocování a plánování
- Využívání teorie her, teorie front, sítě, logistika, lineární programování, teorie front, pravděpodobnosti, apod.
- **Představitelé:**
 - Herbert A. Simon, americký politický vědec a ekonom, koncept omezené racionality, nositel Nobelovy ceny za ekonomii (1978), teorie rozhodování
 - John von Neumann (1903-1957), americký matematik, fyzik a počítačový vědec maďarského původu. Vybrán jako osobnost století listem Financial Times

Věda o řízení / Kvantitativní pohled

(Management Science)

- Tento přístup, který vznikl během druhé světové války, využívá výpočetní, statistické a matematické nástroje k podpoře manažerského rozhodování.
- Informační technologie, operativní řízení a výzkum jsou hlavní obory vědy o řízení.
- Termín "synergie" označuje situaci, kdy je celek více než součet jeho částí. Jinými slovy, spojením částí dosáhneme většího výkonu, než je výkon za každou část zvlášť.

Moderní manažerské myšlení

Systemové přístupy = základ organizačního rozvoje

- Organizace je otevřený systém složený z komponent, které jsou vzájemně závislé a propojené.
- Systém ovlivňuje působení vnějších i vnitřních prvků
- Organizace interagují se svým okolím jako otevřené systémy.

Chester Irving Barnard

- Management je nervový systém organizace, zajišťuje koordinaci
- Podnik je sociální systém s lidskými vztahy
- Rozlišoval mezi formální a neformální organizací
- Toto shrnul ve své knize *The Functions of the Executive* (1938).

Total Quality Management

- **TQM** je komplexní metoda řízení kvality
- Vznikla v 50. letech v USA, rozvinula se v Japonsku
- Nepřetržitá kontrola, neustálé zlepšování, zaměření na zákazníka, ...

Nástroje pro operační řízení

Demingův plánovací cyklus

- postupného zlepšování kvality uplatňováním 4 základních činností:
- **plan** (plánuj)
- **do** (dělej) – realizace plánu,
- **check** (kontroluj)
- **act** (jednej) –

Six sigma

(vyvinutá společností Motorola)

- **Metoda Six Sigma** je zaměřená na neustálé průběžné zlepšování, na zákazníky, na analýzu procesů a standardizaci
- **Hlavním cílem** je identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesech výroby a obchodu

Charakteristika **Six Sigma**:

- Maximalizace zisku
- Efektivní využívání zdrojů a zvyšování produktivity
- Redukce nedůležitých procesů
- Minimalizace negativních jevů (zmetkovitosti, chyb, ztrát, reklamací apod.)

Lean Sigma

- Lean = štíhlý, six sigma = 6 standardních odchylek
- TQM postupně oslabuje, posiluje přístup Six Sigma

Výstupy a klíčová slova

Klíčová slova

- Six Sigma
 - Lean Six Sigma
 - TQM
 - Demingův plánovací cyklus
 - Věda o řízení /
Management Science
 - Provozní management
- Jak mohou kvantitativní techniky zlepšit manažerské řízení a rozhodování?
 - Popište, jak může provozní management přispět k zvyšování efektivity výroby, plánování a řízení kvality
 - Co znamená, že organizace fungují jako otevřené systémy?
 - Organizace fungují jako komplexní sítě subsystémů. Co tento pojem znamená v praxi?
 - Systém úplného řízení kvality (TQM = The Total Quality Management) se v praxi objevil díky působení E. Deminga. Jak této systém působí?
 - Neustále zlepšování kvality je princip, který je součástí přístupu...? Tento přístup popište a uveďte okolnosti jeho vzniku
 - Co je Lean Sigma a jak to mohou podniky využít k zvyšování produktivity?

Nedávné trendy

Teorie konce 20. století

Pragmatické přístupy

- Peter F. Drucker (1909 - 2005)
- Představitel tzv. pragmatických přístupů
- Autor „řízení dle cílů“ (**MBO – Management by Objectives**)
- The Practice of Management, 1955
 - Cíl je výsledkem dohody mezi nadřízeným a podřízeným
 - Každý musí vědět proč, co a jak má dělat
 - Reporting může zničit výkonnost
- Rychlé, inovativní řízení v podmínkách neustálých změn

Nedávné trendy

Teorie konce 20. století

Management by walking around

- Prvně zavedeno u firmy Hewlett Packard v 70. letech
- Poprvé popsáno v knize **In search of excellence** Toma Peterse a Roberta Watermanna
- Neformální popovídání a setkávání, procházení mezi zaměstnanci ve firmě s cílem tím udržovat dobré vztahy s podřízenými a získat touto cestou neformální informace

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

- REENGINEERING, THE LEARNING ORGANIZATION, KNOWLEDGE MANAGEMENT,
- CRM, OUTSOURCING, BLUE OCEAN, KREATIVNÍ DESTRUKCE,
- In Search of Excellence, REINVENTING ORGANIZATION,
- AGILE PROJECT MANAGEMENT, MINDFULNESS, SELFMANAGEMENT, HOLACRACY, CENTERLESS ORGANIZATION, BOSSLESS ORGANIZATION, TEAL ORGANIZATIONS,...

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

REENGINEERING > zásadní přehodnocení a radikální skoková rekonstrukce podnikových procesů. Zrušení nefunkčních částí

- Hammer, M. and Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York.
- V SSSR koncem 80. let politický směr zvaný Perestrojka, v ČR tzv. Přestavba
- Kritika reengineeringu: mnoho firem po zavedení totálního reengineeringu selhalo, řešením může být částečný reengineering.
- Typy Reengineeringu : WPR, BPR, TBR = Work **P**rocess **R**eengineering, Business PR, Total BR

In Search of Excellence: hledali magický vzorec pro vznik dokonalé firmy

- okolnosti vzniku, kritika a přínos: Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Mc Kinsey 7S, spory s firmou McKinsey o honorář
- **Principy:** lidé, zákazníci, jednání (ve smyslu akce).

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

THE LEARNING ORGANIZATION / Znalostní organizace

- Koncept dle P. Sengea = učit se rychleji než konkurence.
- Pátá disciplína = týmovým učením vznikne synergický efekt

KNOWLEDGE MANAGEMENT / Řízení znalostí

Cíl: Uchovat znalosti v organizaci, využít konkurenční výhodu díky lidským znalostem. Zvýšit produktivitu díky znalostem

Pojmy: Tacitní znalosti, Produktivita znalostí, Znalostní organizace

- V oblasti ekonomie a produktivity definoval pojem management znalostí P.F. Drucker (česky 1994) : Věk diskontinuity.
- V ČR: dříve prof. J. Truneček , nyní např. doc. L. Mládková.
- Produktivita znalostí je funkcí managementu.
- Tři zdroje: 1.Zdokonalování 2. Zužitkování3. Inovování

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

CRM > Customer Relationship Management

příčiny vzniku, souvislosti, typy CRM, příklady z praxe; řízení vztahů se zákazníky, nejen správa databází!

OUTSOURCING > příčiny vzniku, souvislosti, kdy vhodné nebo nevhodné použití Outsourcingu

Příklady: mzdová agenda, logistika, právní agenda, IT služby, ostraha apod..

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

MODRÝ OCEÁN (2005)

Koncept W. Chan Kima a Renné Mauborga pro hledání nových trhů.

- **Modrý oceán** – dosud neobjevený trh
- **Červený oceán** – trh, který je již přeplněn konkurencí, zahřátý, nevýdělečný
- Použily např. firmy: Philips, Canon, Cemex

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

KREATIVNÍ DESTRUKCE > původní myšlenku Karla Marxe zavedl Alois Schumpeter (narozen v Třešti)

- Jak vlivem průlomové inovace zanikají staré obory nebo firmy
- Záměrné ničení starého, aby vzniklo místo pro nové, lepší
- Význam a příklady

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

REINVENTING ORGANIZATION (Budoucnost organizací)

autor Frederic Laloux

- Teal organization = Tyrkysová organizace
- Základní principy: celistvost, samořízení, evoluce
- Autor tvrdí, že vždy, když se lidstvo posunulo na vyšší stupeň, vynalezlo produktivnější organizační model.

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

AGILE PROJECT MANAGEMENT

- Zajistit rychlé reakce na změny
- Jde o postupné nalézání a zpřesňování řešení podle měnících se podmínek.
- Cíl je stanoven jen přibližně a cesta k cíli se může měnit.
- Typické pro tvorbu informačních systémů nebo software

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

MINDFULNESS přístupy k řízení

- Všimněte si toho, co se odehrává tady a teď
- Neuposuzujte, ani nehodnoťte, ovládejte emoce
- Vnitřní klid, již ne multitasking
- Harmonie, kreativita, soustředění
- Přínosy a omezení tohoto přístupu

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

SELF MANAGEMENT, CENTERLESS ORGANIZATION, BOSSLESS ORGANIZATION

- Podobné alternativní teorie managementu
- Principem je organizace bez hierarchií, založená na sebeřízení bez nutnosti vedení.
- Naprostá decentralizace, typické jsou kruhové nebo síťové organizační struktury

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

Holacracy

- „Štěstí v práci“, Ternary Software
- Brian J. Robertson, Ústava holakracie
- Neustále se zlepšující systém
- Organizace v kruzích, žádná hierarchie
- Dynamicky se měnící role
- Transparentní, ale obsáhlá pravidla
- Využila např. firma Zappos

Poznámky:

- Holacracy vs holistics
- Chaos, dynamická rovnováha
- Sebeřízení, sebekontrola, decentralizace, hierarchie versus ploché struktury
- Evoluční strategie

Nedávné trendy

Teorie konce 20. a počátku 21. století

DANIEL KAHNEMAN > *Myšlení rychlé a pomalé,*

- nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 2002,
- Podle Economist 2015: sedmý nejvlivnější ekonom na světě,
- **NICOLAS TALEEB** > libanonsko-americký esejist, filosof.
- Černá labuť,
- Zrádná nahodilost,
- Antifragilita: jak těžit z nahodilosti, neurčitosti a chaosu

Současné tendence

- Decentralizace
- Delegování
- Ploché struktury, ploché hierarchie
- Holacracy, bossless, centerless, ...
- Empowerment /zmocňování/
- Adaptace
- Dočasné týmy, Interim management
- Používání alternativních metod rozložení pracovní doby (např 4-40)
- Job sharing, Flexible hours,

Klíčová slova

Management science / Věda o řízení

Operační výzkum

Provozní management

Centralizace, decentralizace

Otevřený systém

Subsystem

Hierarchie, ploché struktury

Kontingenční myšlení

Úplné řízení kvality/ Total quality management

Neustálé zlepšování/Continuous improvement

Tacitní znalosti

Modrý oceán

Holakracie

Tyrkysová organizace

Reengineering

Výstupy

- Pojednejte o důležitosti kvantitativní analýzy při rozhodování managementu
- Popište organizaci a použijte přitom pojmy „otevřený systém“ a „subsystém“ k popisu fungování organizace
- Vysvětlete, jak se projevuje kontingenční myšlení při řízení
- Popište roli neustálého zlepšování v celkovém řízení kvality
- Jaké znáte typy plochých struktur? Jaké jsou výhody těchto struktur?
- Co je mindfulness a jak ji využít v praxi?
- Jaké jsou přednosti agilního projektového řízení?
- Popište vznik a typy reengineeringu,
- Popište podstatu tyrkysové organizace a jaké může být její uplatnění v organizacích?
- Proč je důležité zavádět Řízení znalostí?
- Vysvětlete pojmy jako empowerment, sebeřízení, transformační řízení

Zdroje

- Schermerhorn J; R; ' Bachrach D; G;
• 0404.; *Exploring management* • Seventh.; Wiley;
- Da< R; L; Benson A; ' Henry B;
• 0404.; *Management* • Second edition «
International edition; EMEA.; Cengage Learning;
- Cejthamr V; ' Dřdina Jiř;
a organizační chování • 0; aktualiz; a rozř; vyd.;
Grada;
- Wren D; A; • 0443.; *The history of management
thought* • 3th ed.; Wiley;



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

