

Přístupy manažmentu

Ing. Lucie Lendelová, Ph.D., MBA

Študijné materiály boli vypracované v rámci projektu KEGA: 025ŽU-4/2022 Tvorba interaktívneho programu so zameraním na športový manažment na báze IKT a WEB technológií.

Teorie managementu

1. Vědecké řízení
2. Správní řízení
3. Byrokratické řízení
4. Moderní management
 - Procesní přístupy
 - Psychologicko-sociální přístup
 - Systémový přístup
 - Kvantitativní přístup
 - Empirický (pragmatický) přístup

Vědecké řízení

Frederic Winslow Taylor

- normování pracovních činností
- kvalifikaci dělníků zajišťovat školením
- spolupráce lidí ve výrobě
- správné rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedením a dělníky
- organizace práce

Henry Gantt

- diagram (úsečkové plány s časovým rozvrhem a vazbou jednotlivých úkolů)
- předchůdce moderních plánovacích metod

Frank a Lillian Gilbrethovi

- časové a pohybové studie
- poznání osobnosti a potřeb pracujících



Správní řízení

Henri Fayol

- ▶ analýza manažerských činností (plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování)
- ▶ formulace manažerských principů (pravomoc a odpovědnost, jednota přikazování, dělba práce, disciplína, podřízenost individuálních zájmů zájmům společným, iniciativa, pocit solidarity aj.)



Byrokratické řízení

Max Weber

- ▶ administrativa = základ všech sociálních organizací
- ▶ byrokracie = systém fungující na základě pevných norem, pravidel a povinností, definování úkolů, disciplíny



Moderní management

- Nevytvářejí žádnou jednotnou teorii nebo proud
- Jedinou snahou je objevení jakéhosi univerzálního principu, který umožní objasnit veškeré dění.
- Někdy se objevuje i požadavek *KISS*
Keep it simple and short

Moderní názory

- **obecná teorie systémů**
- **prostředí** má zásadní význam pro fungování systému;
je definováno přímými interakcemi (zákazník, konkurence, dodavatelé) a jako širší prostředí (hospodářská a politická situace státu, kultura, atd.)
- **organizace je tvořena subsystemy**, které jsou ve vzájemném vztahu
- přežití organizace je podmíněno **dosažením souladu** mezi různými systémy a nalezením a odstraněním případných selhání.
- princip **homeostázy** je postaven na negativní zpětné vazbě (odchyly od norem vyvolávají nápravné akce)



Moderní názory

- **otevřený systém** je v nepřetržité výměně se svým prostředím, dochází k uvolňování i přijímání energie i materiálu (lidí, financí, surovin, výrobků)
- otevřené systémy se udržují **importováním energie** (získávání financí, myšlenek, odborníků) a potlačováním entropických tendencí
- **ekvifinalita** – v systému existuje mnoho různých cest k dosahování požadovaného stavu (formy dosažení zisku, sortiment, odbytiště)
- **evoluce** – kapacita systému rozvíjet se je dána schopností pohybu ke složitějším formám diferenciaci a integraci



Procesní přístupy

Heinz **Wehrich** a Harold **Koontz**

- ▶ analytická klasifikace manažerského procesu pro obecně platné podmínky
- ▶ doporučení pro zvládnutí procesů v jednotlivostech i celku



Psychologicko-sociální přístup

Elton Mayo

- ▶ analýza lidského jednání, potřeb, motivace na růst produktivity práce
- ▶ prosazování způsobu řízení chápaního lidské chování
- ▶ podpora mezilidských vztahů motivováním
- ▶ důraz na nehmotné stimuly



Systemový přístup

Chester Barnard

- ▶ snaha najít a využívat obecné, univerzálně platné postupy
- ▶ komplexní chápání jevů (zkoumat vztahy uvnitř manažerských činností v interakci organizace s vnějším prostředím)



Kvantitativní přístup

- ▶ uplatňování matematických modelů a metod při řešení rozhodovacích úloh
- ▶ zkvalitnění a zrychlení manažerského plánování, organizování a kontroly
- ▶ využití v oblasti řízení zásob, v automatizaci řízení výrobních a technologických procesů, v automatizaci řízení informačních systémů apod.



Empirický přístup

Peter F. **Drucker**, Thomas **Peters** ...

- ▶ založeny na analýze, vyhodnocování kladných a záporných zkušeností úspěšných i neúspěšných manažerů
- ▶ výsledky a závěry poradenských a konzultačních firem zobecňovány a předkládány manažerům ve formě návodů, doporučení a pokynů
- ▶ management je spíše umění než věda



Management změny a inovace

- ▶ Sílicí globalizace, úsilí o hledání komparativních výhod i změny v interním prostředí každé společnosti vyvolávají tlaky na provádění změn.
- ▶ Společnosti, které neinovují a setrvávají na tradičních přístupech řízení, již ve střednědobém horizontu mohou mít vážné problémy se svou konkurenceschopností.
- ▶ Inovace hrají významnou úlohu v ekonomickém vývoji tržních ekonomik, protože narušují existující rovnováhu a následně ji opět na kvalitativně vyšší úrovni navozují (Joseph Alois Schumpeter).



Management změny

Základní definice a pojmy

- **Změna (inovace)** je pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi.

Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme **změny věcné**, které se orientují buď na výrobky (služby) nebo na technologie (prvky a postupy výroby) a **změny řízení**, které se týkají přístupů managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.)

- **Inovace** je tvůrčí lidskou aktivitou vyvolaná pozitivní změna ve struktuře podnikatelských objektů, která má za následek požadovaný a očekávaný pozitivní efekt.

Měření změny a inovace

- Inovace lze klasifikovat v závislosti na jejich novosti.
- Za představitele české inovační teorie lze považovat **prof. Františka Valentu**, který koncem šedesátých let 20. století sestavil klasifikaci inovací (sociometrická metoda).
- Jednotlivé změny, které ve struktuře ekonomického organismu probíhají, se podle tohoto přístupu od sebe liší nejen svým charakterem, ale i svou úrovní.
- Tuto úroveň změn lze měřit podle stupnice úrovně změny.
- Změny jednotlivých faktorů výrobních a ekonomických organismů se měří **pomocí řádu změny (inovace)**.



Uskutečňování změn

- ▶ **Důvodem** uskutečňování všech kvantitativních a kvalitativních změn (inovací) je odstranění určitého vnitřního stavu nenasycenosti jednotlivých prvků společnosti.
- ▶ **Smysl** uskutečňování změn spočívá v odhalování, vytváření a využívání vnitřních výrobních, resp. podnikatelských rezerv s cílem dosáhnout maximálního využití prvků ve společnosti a zvyšovat tak jeho konkurenceschopnost a komerční úspěšnost.



Inovační proces

*Vztah mezi technickými, tržními a podnikatelskými kroky.
Podstatný pro komercializaci nových produktů a služeb.*

Tři etapy:

1. Inovační

– vyvinutí produktu, výroba prototypu a jeho odzkoušení

2. Podnikatelská

– příprava plné produkce a výroby
– stanovení strategie vstupu na trh

3. Manažerská

– řízení životního cyklu produktu, časování výrobních modifikací a variant



Inovační proces

Invence a inovace jsou samotnou podstatou rozvoje.

- Pomáhají zlepšovat kvalitu života
- Zvyšují konkurenceschopnost firem
- Přispívají k trvale udržitelnému rozvoji



Závažnost změn v organizaci

- ▶ Strategická změna – imperativ současné organizace
- ▶ Organizační změna dosahuje strategického významu. Tato strategická změna je taková transformace v organizaci, která je radikální, měnící paradigmatu za současného stavu okolního prostředí.
- ▶ Změny jsou těžko dosažitelné v rigidních mechanistických systémech managementu. Pro jejich zavedení jsou mnohem vhodnější flexibilní struktury (organické systémy).



Globální paradigma managementu a jeho změna

- Posun globálního paradigmatu směrem od společnosti industriální ke **společnosti znalostní**.
- Na významu nabývají tyto zdroje – znalosti, vědomosti, informace a kvalitativně tvořivá práce. Hodnoty jsou nyní vytvářeny prostřednictvím **produktivity a inovací**.
- Nově formovaná společnost je rovněž charakteristická nepředvídatelnou, permanentní změnou v okolí organizací a tím i v organizacích samých.



Management znalostí

Dlouhodobý úspěch firmy je podmíněn **optimálním poměrem** mezi provozním řízením, proudem změn znalostí a strategickými záměry firmy – toto vede k „roztáčení“ spirály úspěšnosti.

90. léta 20. století - přechod do rychlé fáze změn

Znaky - zkracování inovačních cyklů výrobků a služeb

- narůstá i množství a složitost změn (komplexnost)

Hlavním kritériem úspěchu firmy se stává **schopnost „učení se“ novým znalostem.**



Management znalostí

Úspěšnost firmy je dána vztahem:

Růst firemních znalostí > Rychlost změn tržního prostředí

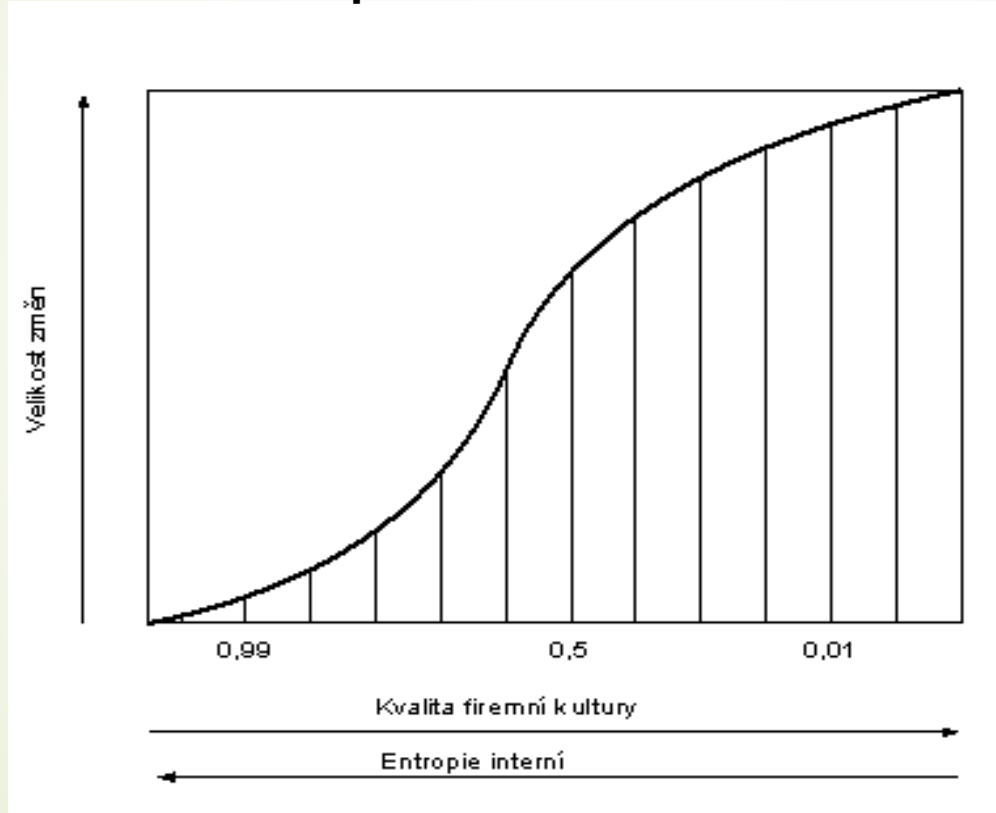
„Znalost“ musí v současném turbulentním tržním prostředí předcházet aktuální požadavky trhu.

Limitou firemního úspěchu je absorpční schopnost firmy nové změny vytvářet a zavádět.

Klíčovým předpokladem absorpce změn je tedy ochota učit se!

Management znalostí

Úroveň schopnosti absorpce a tvorby změn ve firmě je vyjádřena zákonem severozápadní hranice.



prof. Steven H. Kim



Management znalostí

Růst firemních znalostí je závislý na kvalitě firemní kultury.

- ▶ Velikost změn je závislá na kvalitě firemní kultury, která formuje změnovou energii lidí.
- ▶ Pro růst firemních znalostí je nezbytné vytvořit proaktivní, učící se firemní kulturu.

Firma, která zajistí optimální vztah mezi provozním řízením, rozvojem znalostí a vyváženou tížádostí budoucnosti, je schopna zajistit svůj dlouhodobý úspěch.



Management znalostí

Shrnutí:

- Úspěch realizace interních strategií je podmíněn schopností organizační kultury strategické změny absorbovat.
- Pravděpodobnost úspěchu změn je závislá na schopnostech a zájmu jednotlivců i týmů tvořivě přispívat k naplňování vize a mise organizace.
- Kvalita organizační kultury rozhoduje o úspěchu zavádění strategické změny.