

# Dějiny managementu

David Lobpreis  
(podle WEIHRICH, H., KOONTZ, H., 1993.  
Management)

# Teorie a praxe

Ekonomika VS Ekonomie

„Džungle“ teorie a praxe managementu

**Pozitivní a Normativní věty**

Technologické, informační (a jiná) paradigmatata

- Thomas Samuel Kuhn (paradigma)
- Karl Raimund Popper (předběžné vědení)
- Michael Foucault (epistémé)

# Vývoj manažerských škol

0. „Předklasický“ management

1. Klasický management

1.1 Vědecký management

- 1.2 Byrokratický management

- 1.3 Administrativní management

- 2. Behavioristický management

(škola mezilidských vztahů)

3. Moderní management

(matematická, systémová, operační analýza)

5. Empirický management

(pragmatická škola)

# Regionální kořeny

USA	EVROPA	JAPONSKO
<p>přírodní bohatství, přistěhovalectví, dobré legislativní podmínky pro podnikání, prudký industriální rozvoj, liberalismus, rozvoj bez válek</p>	<p>prehistorické kořeny, římská říše, řecká kultura, katolicismus, kalvinismus, anglikanismus, 1. a 2. světová válka, fašismus, socialismus, sociální orientace</p>	<p>šintoismus (uctívání předků), buddhismus, kunfucianismus (úcta k nadřazeným a rodičům a povinnost vůči druhým), revoluce meidži (industriální revoluce přelom 19/20 st., zánik výhod a fyzická porážka samurajů), národní tradice, sociální orientace</p>

# Věda a umění

management je specializovaná ***vědní disciplína***,  
(nemá vlastní teorii a metody),

využívající metody jiných věd (pozorování,  
dotazování, experiment, matematické a  
kybernetické modelování)

**Umělecké dílo** - výsledek specifické lidské  
činnosti, související s kulturou, je osobitým  
vyjádřením osobnosti autora a jeho pohledu na  
svět prostřednictvím

# Dokud nebyl „management“

Organizace velkých celků (armády, církve, stát)

**(Niccolò Machiavelli, Sun-c’)**

Algoritmus, řešení problému jako duševní práce – kybernetika, matematika

**(Charles Babbage, Ada Lovelace)**

Do začátku 20. stol. (velké stavby – železnice)

**(Henry V. Poor a Daniel C. McCallum)**

- organizační struktury
- „definice“ managementu



# Vědecký management

## Frederick W. Taylor

1856-1912

- zvyšování produktivity pomocí vyšší efektivity
- řídicí pracovníci mají být odborně kvalifikováni k řízení dělníků, ti mají plnit jejich úkoly
- motivace pracovníků (úkolová mzda) - 1 úkol = odměna (nebo penále za nesplnění)
- normování práce, časové studie, pásová výroba
- výběr pracovníků= pracovní pozice X profilu kandidáta
- protesty odborů



# Taylorovy principy

- 1) Nahradit empirii vědou (organizovat znalosti)
- 2) Místo nesouladu dosahovat harmonie
- 3) Místo individualismu dosahovat spolupráce
- 4) Místo omezování výstupů pracovat pro jejich racionalizaci
- 5) Rozvoj všech pracujících pro dosažení maximálního potenciálu

# Vědecký management

- **Henry L. Gant**

1861 - 1919

- Spolupracoval s Taylorem v Midway Steel Company (1887)
- Inženýr, poradce konzultant
- Grafické metody
- PERT (Program Evaluation and Review Technique)

# Gantův diagram

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			
1		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec			
2	Dokumentace, archivování	[Yellow bar from B to M]														
3	Vedení projektu	[Blue bar from B to M]														
4	Start projektu, sestavení týmu	[Blue bar from B to M]														
5	Komunikace se zákazníky	[Blue bar from B to M]														
6	Výuka I	[Red bar from B to D]														
7	Výuka II															
8	Výuka III															
9	Výuka IV															
10	Kontrola, zkoušky															
11	Vyhodnocení															
12	Závěrečná konference															
13	Vydání publikace															
14																
15																
16																
17	projektový manažer	[Blue bar from B to D]														
18	lektor 1	[Red bar from B to D]														
19	dokumentarista	[Yellow bar from B to D]														
20	lektor 2	[Green bar from B to D]														
21	celý tým	[Grey bar from B to D]														

# Byrokratický management

## Max Weber

1864 – 1920

- Byrokracie = ideální řízení = racionalizace
- protestantská etika (X Marxismus)
- organizace fungující na základě pevných norem a jasných pravidel
- přesné pravomoci, povinnosti, popisy činností

# Správní-administrativní management

**Henri Fayol**

1841-1925

Podnik = Finance+Bezpečnost+Účetnictví+Obchod,  
Technika+**Management**

= plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola

- důraz na celistvost a harmonii řízení
- snaha o ucelený pohled na řízení a úlohu manažera
- spravedlivé odměňování
- Formulace 13 manažerských principů (pravomoc a odpovědnost, jednota přikazování, dělba práce, disciplína, podřízenost individuálních zájmů zájmům společným, iniciativa, pocit solidarity aj.)

# Behaviorismus

## **Vilfredo Pareto**

(1848-1923)

- otec sociálně – systémového přístupu
- Paretovo pravidlo 80:20
- teorie rozhodování – Paretoovo optimum
- Indiferenční křivka
- teorie elity – udržovat systém v chodu

# Behaviorismus

## Hugo Münsterberg

(1863 - 1916)

- otec průmyslové psychologie
- „Psychologie a efektivita v průmyslu“
- vliv únavy a monotónií práce na výkonnost
- psychologie v reklamě

# Behaviorismus

## **Elton Mayo**

(1880 – 1949)

- posun od vědeckého řízení k lidským zdrojům
- sleduje se motivace lidí, jejich iniciativa,
- zdůraznění psychologie a sociologie
- „černá skříňka“



# Sociální systémy

## **Chester Barnard**

(1886-1961)

- „Úlohou manažerů je udržovat systém společného úsilí“
- Systém = soustava částí je víc než prostý součet
- snaha najít univerzálně platné postupy
- Prezident Bell Telephone Company (27-48)
- „The Functions of Executive“ (1938)

# Empirická / pragmatická škola

**Peter F. Drucker**

(1909-2005)

- hledají úspěch, jeho příčiny, zobecňují je a snaží se ho zopakovat
- ...i do neziskových organizací (BSC)
- řízení podle cílů (MBO)
- „nemůžu řídit, co nemůžu změřit“
- „Management je spíše umění, než věda“

# Empirická / pragmatická škola

## Philip Kotler

(1931)

- Marketing management
- posun od ekonomických ukazatelů k zájmu o zákazníka
- posun ceny ke komunikaci (aplikace v „neziskové“ sféře)

# Empirická / pragmatická škola

## **Henry Mintzberg**

(1939)

- 10 manažerských rolí
  - interpersonální
  - rozhodovací role
  - informační role
- Organigram

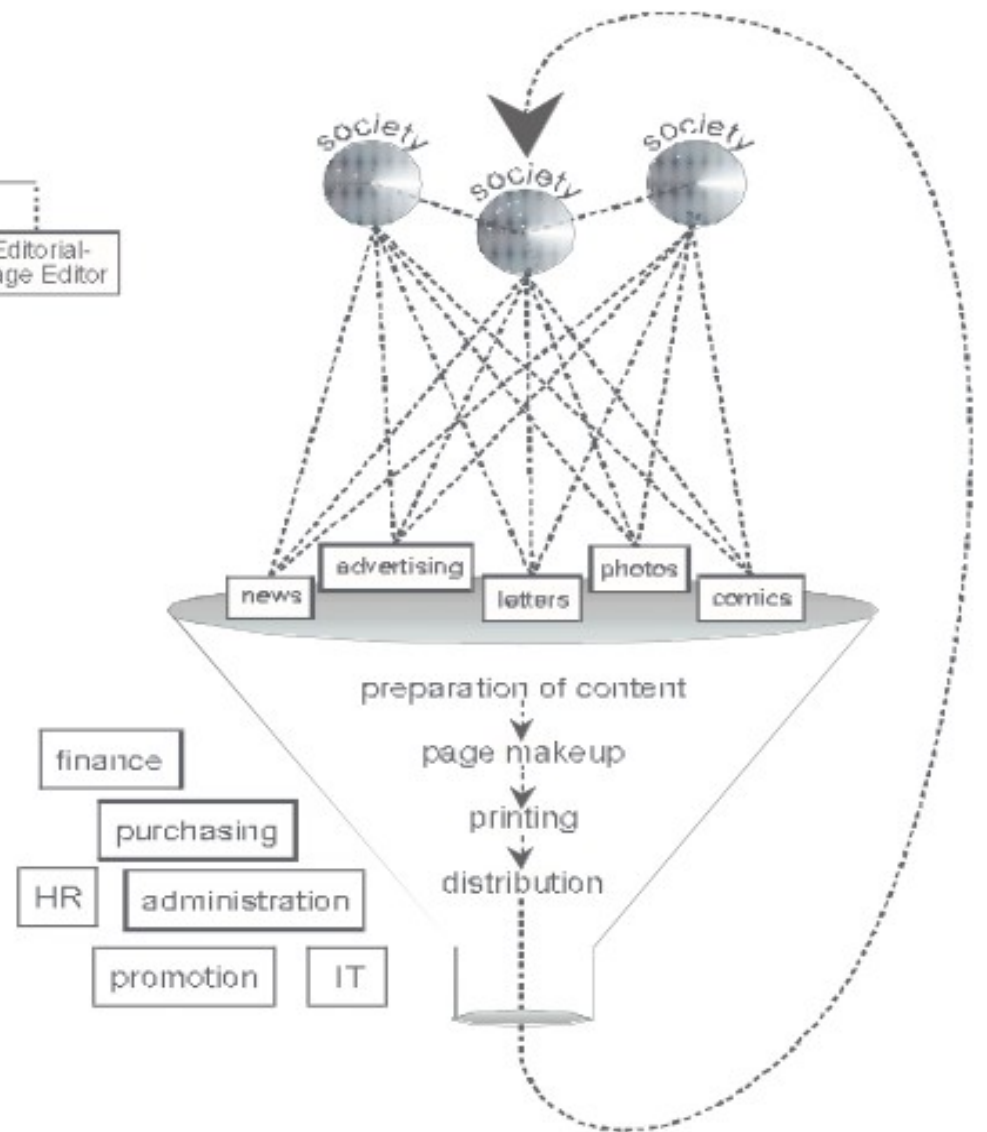
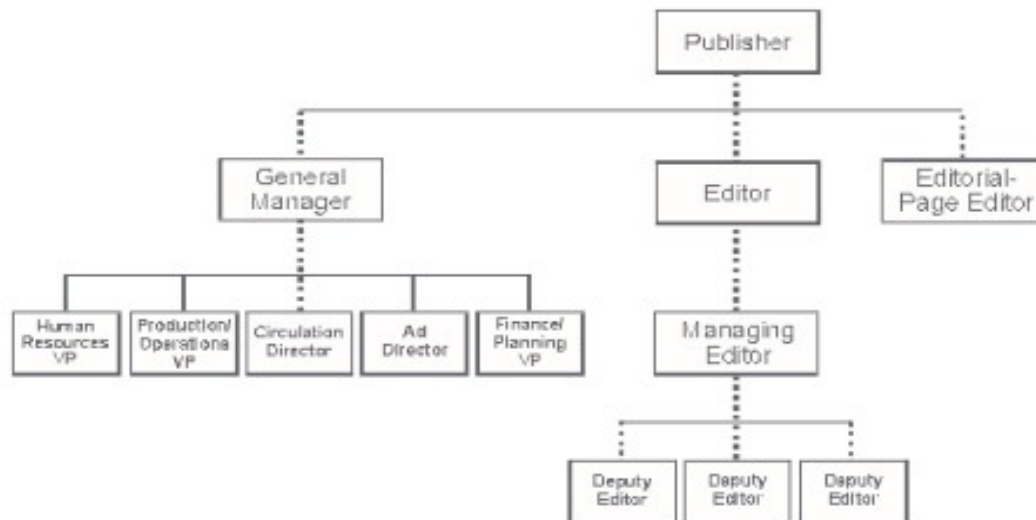
# Empirická / pragmatická škola

## Šest základních částí organizace:

- ideologie
- strategický vrchol
- technostruktura
- střední úroveň
- podpůrné síly
- operační jádro

# COMPANY STRUCTURE

INDUSTRIAL AGE TO CONCEPTUAL AGE.



# Empirická / pragmatická škola

## **McKinsey's 7-S**

- strategie (strategy)
- struktura (structure)
- spolupracovníci (staffs)
- systémy řízení (systems)
- sdílené hodnoty (shared values)
- styl manažerské práce (style)
- schopnosti (skills)

# Empirická / pragmatická škola

**Robert H. Waterman**

(1931)

- „Hledání dokonalosti“
- Snižování režijních nákladů



# Japonská inspirace

**kaizen** - neustálé zlepšování, postupně se implementují dílčí zlepšení v rámci celého systému, týmový přístup ke zlepšování

**JIT** - just-in-time - průběžné dodávky bez zbytečného skladování

**ringi** - návrh a doporučení - vedení dá návrh, ke kterému se postupně všichni vyjádří

**kanban** - systém lístků, které putují výrobou a na které se zapisují požadavky na materiál a zpracování - systém „interních zákazníků“

**TQM** - total quality management, zahrnuje různé techniky postupného zlepšování ve všech oblastech fungování podniku

**kroužky jakosti** - diskuze lidí různého postavení – motivace pracovníků, aby podávali neustále zlepšovací návrhy

**pokajoke** - snaha vytvořit systém, který upozorní na chybu hned, jak vznikne, a upozorní na ni pracovníka

# Management - učebnice

- WEIHRICH, H., KOONTZ, H., 1993  
**Management.**
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1999  
**Management, teorie a praxe v informační společnosti**
- BLAŽEK, L. 1999  
**Úvod do teorie řízení podniku**