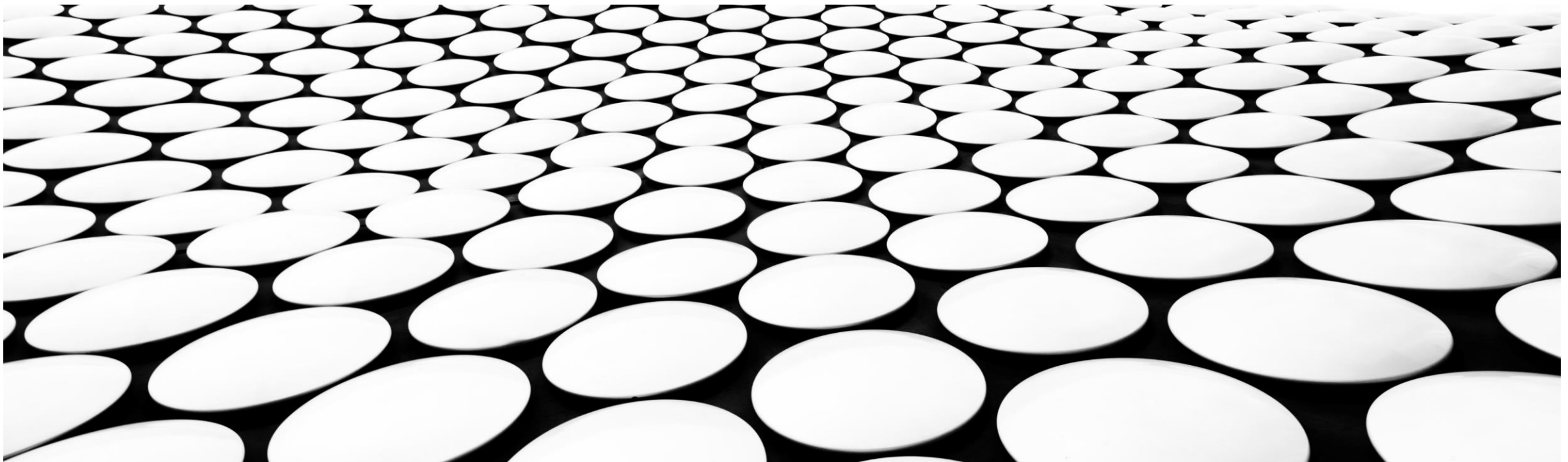


ZÁKLADY MANAGEMENTU 1

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

16. 10. 2023



CÍL HODINY

- Zopakovat některé důležité informace z předchozí hodiny
- Ukázat si hlavní vývojové směry
- Nastínit vývoj historických teorií managementu



OPAKOVÁNÍ



JAKÝ JE ROZDÍL MEZI POJMEM MANAGEMENT A ŘÍZENÍ?



Vykonavatelé

- pouze lidé, tj. vedoucí pracovníci (manažeři)



Poslání

- dosažení úspěšnosti (prosperity)



Lze aplikovat na různých organizačních úrovních



Obsahovou náplní je značně obecnou disciplínou s širokým aplikačním záběrem

JAKÁ ČINNOST JE JEDNOU Z NEJSTARŠÍCH ORGANIZOVANÝCH LIDSKÝCH ČINNOSTÍ?

OBCHOD, OBCHODOVÁNÍ

CO JE OBECNĚ CÍLEM MANAGEMENTU?

DOSAŽENÍ CÍLE/Ů

- VYTYČENÍ A DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ
- ŽÁDOUCÍ ZMĚNY VE FUNKCI SYSTÉMU

UVEĎTE RŮZNÉ APLIKACE MANAGEMENTU DO RŮZNÝCH STRUKTUR:

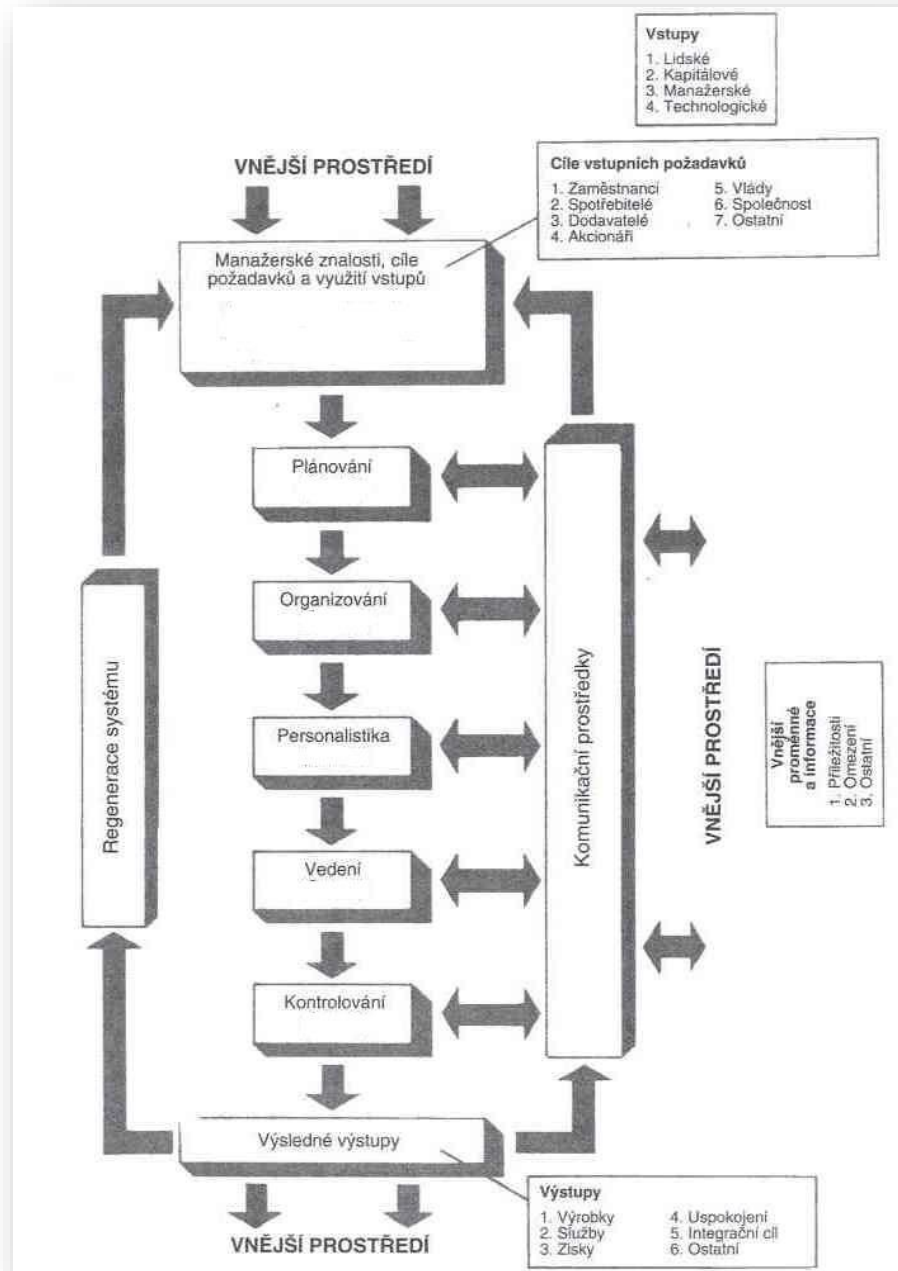
MANAGEMENT ZDRAVOTNICTVÍ, M. STÁTNÍ A
VEŘEJNÉ SPRÁV, M. ŠKOLSTVÍ, M. KULTURY, M.
SPORTU

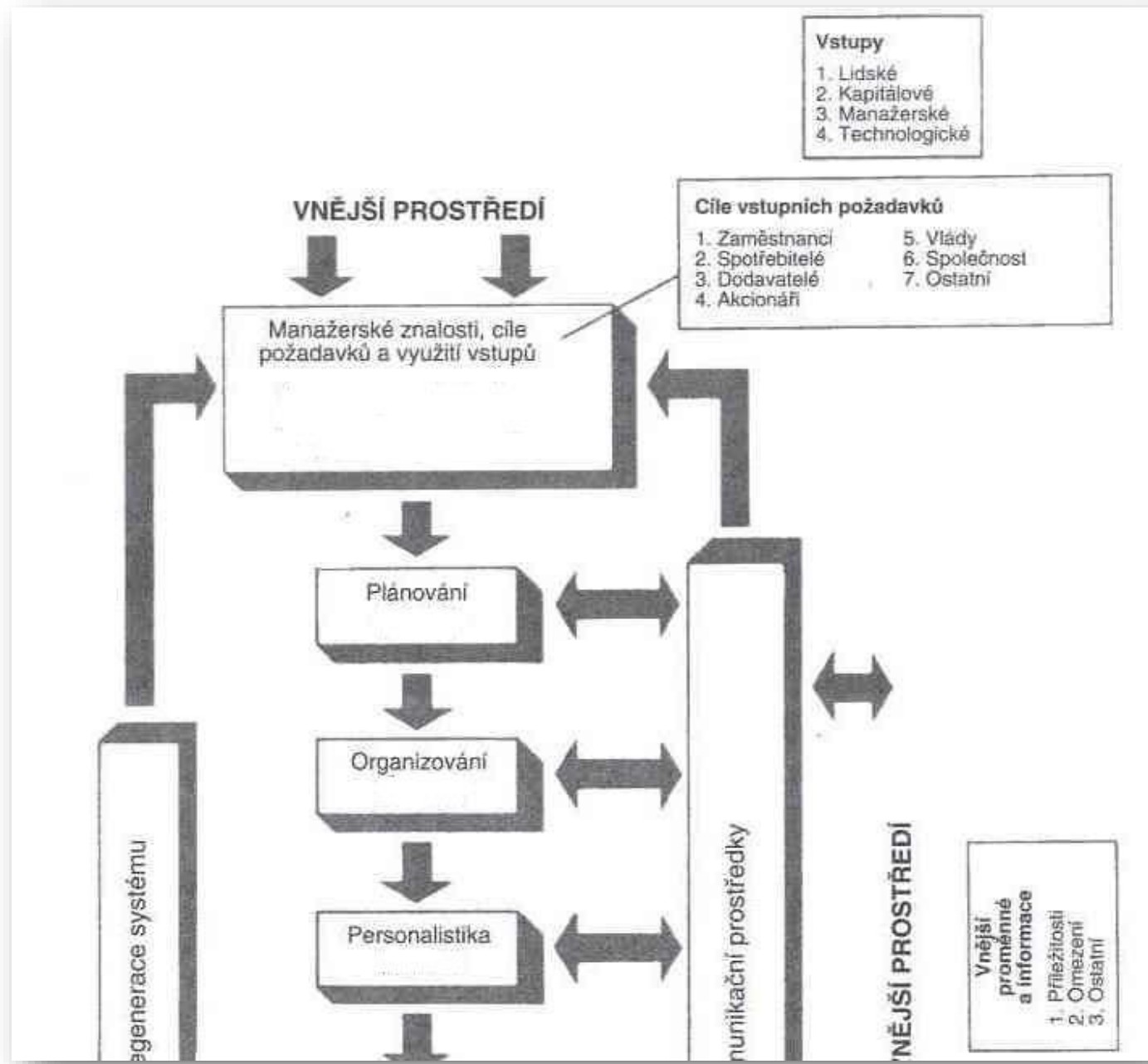
TJ. OBOROVÉ MANAGEMENTY

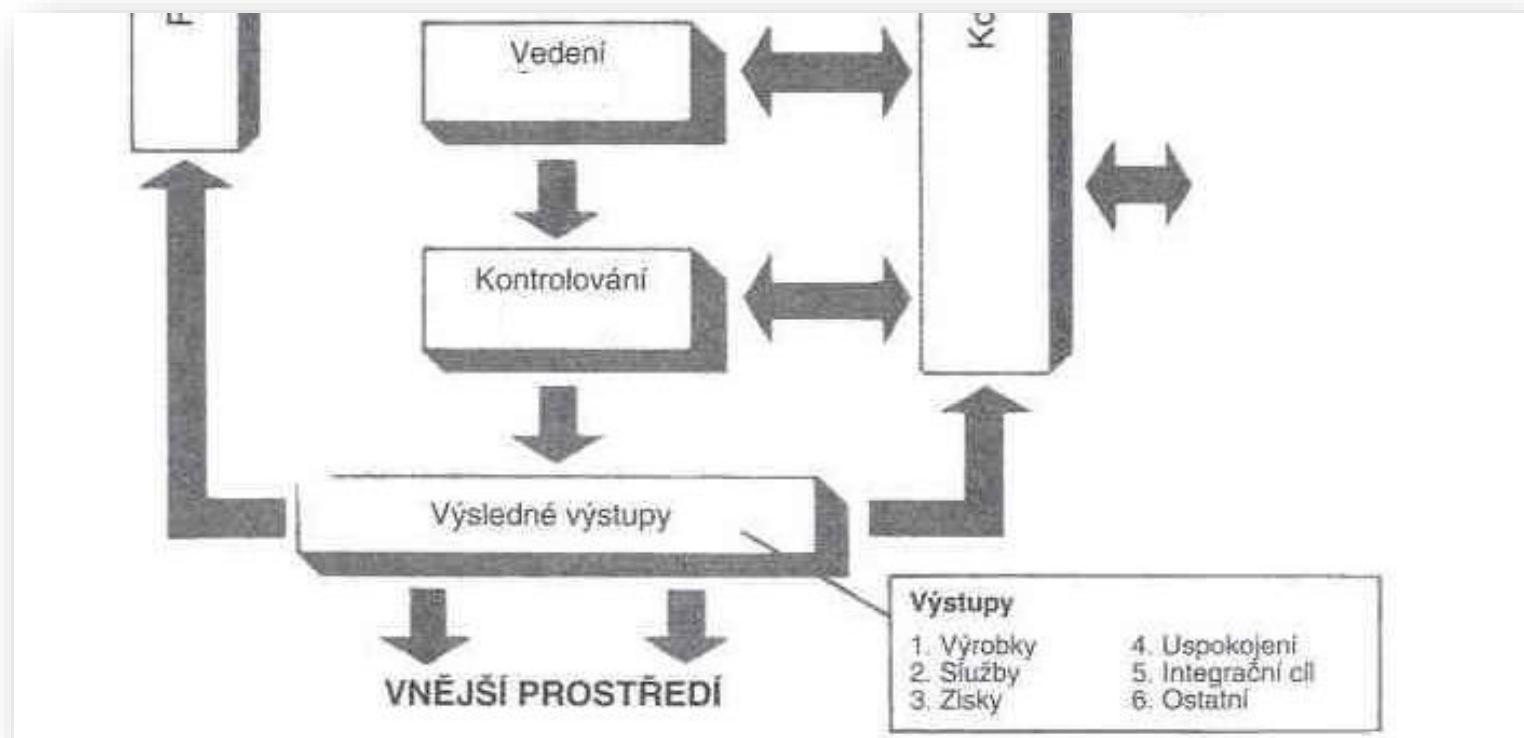
KTERÉ POŽADAVKY BY MĚL MANAŽER RESPEKTOVAT PŘI VYKONÁVÁNÍ SVÉ FUNKCE (ANALÝZA „4 E“)?

- ÚČELNOST (EFFECTIVENESS)
 - ÚČINNOST (EFICIENCY)
- HOSPODÁRNOST (ECONOMY)
 - ODPOVĚDNOST (EQUITY)

JAK VYPADÁ SCHÉMA SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU K MANAGEMENTU? + POPIŠTE HO







VÝVOJOVÉ SMĚRY NAUKY O ŘÍZENÍ (MANAGEMENTU)



MANAGEMENT

- Ekonomická věda
- Frederick Winslow Taylor – normování a racionalizace práce
- Po průmyslové revoluci – poznatky o řízení se shromažďují a rozvíjejí
 - Každá země má své představitele a odborníky na oblast vědy a řízení
 - Dva směry poznání:
 - Technický
 - Psychologický



TECHNICKÝ SMĚR ŘÍZENÍ

- Zaměřeno na:
 - obecnou racionalizaci
 - technická řešení vazeb mezi výrobními prvky
 - na hledání technických faktorů rozvoje a optimalizace průběhu výrobního procesu

TECHNICKÝ SMĚR ŘÍZENÍ

- Z tohoto přístupu vzniká mnoho matematicko-ekonomických metod
- Hlavně po 2. sv. válce rozvoj – samostatná vědecká disciplína
- Dnes – samostatný obor
 - Rozvoj díky rozvoji počítačové techniky
 - Simulační, modelační, statistické, matematické metody, prvky vyšší matematiky atd.
 - Např. ekonometrie

EKONOMETRIE (NEBOLI EKONOMICKÁ MĚŘENÍ)

- Ekonomická disciplína, která uplatňuje a rozvíjí matematické prvky při řízení a organizaci výroby
- Poznatky matematiky, statistiky a ekonomie
- Úkolem je – ověřovat platnost stávajících ekonomických teorií pomocí měřitelných dat
 - Využívá matematickou statistiku
- 1910 poprvé použit termín – v posledních letech velký rozmach
- Využívá vysokého výkonu výpočetní techniky a výpočetních algoritmů
 - Stanovení vlastních výpočtů a zjišťování závislostí

PSYCHOLOGICKÝ SMĚR ŘÍZENÍ

- Zaměřeno na člověka jako na podstatný výrobní prvek
 - Motivace a způsoby vedení lidí (optimální pracovní výkon)
 - Řešení vlivu sociálních skupin
 - Psychologické faktory práce
- Technický směr bere člověka jako každý jiný technický prvek (pasivní, řízení objekt)
- Psychologický směr řeší primárně člověka a jeho vlastnosti chování v určitém sociálním postavení
 - Psychologie, sociologie – tzv. behaviorální směry v teorii řízení (chování člověka ve společnosti)



SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE

- Jak se jedinec postupně začleňuje do společenských struktur (rodina, spolužáci, práce)
 - V práci – řeší psychologie práce

PSYCHIKA VNÍMÁNÍ BAREV

ÚKOL – DOPLŇTE VĚTY

- Modrá je barva, používá se proto v provozech, např. v
- Zelená je barva, používá se proto v provozech, např. v
- Žlutá je barva, používá se proto v provozech, např. v
- Černá je barva, používá se proto v provozech, např. v
- Bílá je barva, používá se proto v provozech, např. v

PSYCHIKA VNÍMÁNÍ BAREV

ÚKOL – DOPLŇTE VĚTY

- Modrá je barva studená, používá se proto v horkých provozech, např. ve slévárně.
- Zelená je barva uklidňující, používá se proto v nemocnicích.
- Žlutá je barva teplá, používá se proto v chladných provozech, např. v mrazírnách.
- Černá je barva společenská (v Evropě), používá se proto při společenských akcích, je rovněž barvou smuteční.
- Bílá je barva neutrální, používá se proto kdekoliv. (V Asii je bílá barvou smuteční)

ROZVOJ VĚDY O ŘÍZENÍ A RYCHLÁ REALIZACE V EKONOMICKÉ PRAXI

Změny

Nejistoty

Nové pojmy

Chování tržních
subjektů

Ekonomická
stabilita či
nestabilita

Rizika podnikání

Složitosti řízení

Vývoj nových
organizačních
forem i nových
metod tržního
hospodářství

Nové formy
platebních vztahů

Atd.

STRUKTURA ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

- Oddělení funkce majitele (vlastníka) a manažera (podnikatelská funkce)
- Dříve byla často jedna osoba vlastníkem, a zároveň výkonným ředitelem, sám sobě manažerem, osobně řídil svůj podnik
- Co zapříčinilo potřebu tyto dvě funkce oddělit?
 - Růst velikosti podniku
 - Postavení podniku na trhu
 - Složitost obchodních vztahů atd.
- Zvyšuje se objem řídicí práce, výkon řídicí práce se musí dělit
- Nová profese – není spjata s vlastnictvím objektu



JE DŮLEŽITÉ MÍT SCHOPNÉHO MANAŽERA



ODBORNÍCI V OBLASTI ŘÍZENÍ

- Vyžaduje patřičné vzdělání, zkušenosti a praktické dovednosti
- Zároveň je to i kreativní povolání – vlastní tvořivost, osobní vlastnosti a styl jednání s lidmi
- Jedna z nejnáročnějších a nejsložitějších lidských pracovních činností

CO VYŽADUJE TOTO POVOLÁNÍ? PROČ JE TAK NÁROČNÉ?

Profesionální přístup

Vysoká výkonnost

Velké nároky na psychiku lidí

Osobní kouzlo či působení na ostatní

Vysoká adaptabilita na neustále měnící se podmínky a situace

Vysoká odolnost proti stresu, napětí, pracovní zátěži a vysoké odpovědnosti



PRACOVNÍ LIST Č. 1

ZPRACUJTE ÚKOLY 1 A 2



HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU



„PREHISTORICKÉ ŠKOLY“

- Čína, Babylon, Řecko – důraz na určité znaky a principy správné organizace práce
 - Starobabylonská říše – např. Chammurapiho zákoník (zvykové právo)
- 1. vědecké prvky ve 14. stol. v Itálii
- Rozvoj samostatné vědy o řízení a organizace práce po ?
 - Průmyslové revoluci
- Počátek 19. stol. (Francie, Anglie – Moor, Fourier, Saint Simon, Le Pay) – hlubší zkoumání otázek organizace a řízení průmyslové výroby, vztahů výroby a sociálních stránek

PŘELOM 19./20. STOLETÍ V USA

1. Velký vnitřní trh chráněný cly a především snadno přístupné a velké přírodní bohatství (uhlí, nafta, zlato, barevné kovy atd.)
 - Levná zemědělská výroba, nejprogresivnější rozvoj průmyslové výroby – vyžaduje nové metody řízení
 - Zrychlování procesu koncentrace a centralizace kapitálu – vznik prvních monopolů
2. Zkrácení pracovní doby a mohutný rozvoj průmyslu po občanské válce – nedostatek pracovních sil
 - Intenzifikace a racionalizace práce

HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU

1. Klasická škola (mechanistický přístup) – počátek století až konec 20. let
 - Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford
2. Škola lidských vztahů – 20. – 30. léta (Elton Mayo)
3. Humanistický přístup – 40. – 50. léta (Douglas McGregor)
4. Moderní názory – 60. – 70. léta (William Ouchi)
5. Postmoderní názory – 80. – 90. léta (Stuart R. Clegg)

KLASICKÁ ŠKOLA TEORIE ŘÍZENÍ

- Vznik na přelomu 19./20. století v USA
- Hlavním představitelem je F. W. Taylor
- Snaha o:
 - Zvýšení výkonů dělníků odstraněním ztrátových časů
 - Ekonomizaci výroby a minimalizaci nákladů
 - Nahrazení nahodilého živelného řízení řízením systematickým
- Šlo o zkoumání a určení organizačně technických principů řízení na základě racionalizace práce
- Další představitelé – F. B. Gilbreth, H. Ford

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 – 1915)

- Zakladatel vědeckého řízení
- Potřeba amerických průmyslových podniků zvýšit efektivitu výroby v ostré konkurenci
- Základem byla intenzifikace práce (založená na vědě a technice)
- Řízení jako znalost toho:
 - co vedoucí chce, aby lidé udělali
 - aby to udělali nejlépe, v nejkratším čase a nejlevněji

TAYLORŮV SYSTÉM

- Založen na metodě analytického normování, na uplatnění časových studiích
- Pracovní proces rozložil na operace, úkony a pohyby dělníka
 - Přesně měřeny, vyhodnocovány – normy denního pracovního výkonu dělníka označované jako úkol
- Systém odměňování (stimulace)
 - Vysoká odměna za překračování denního limitu
 - Rozhodujícím faktorem je i tak zájem lidí ve výrobním procesu
 - Postihy při neplnění norem výroby
- Aby dělníci vykazovali kvalitní práci, musí znát správné pracovní postupy a musí být vybaven kvalitním nářadím a materiálem

TAYLORŮV SYSTÉM

- Oblast řízení
 - Dělbba práce
 - Oddělení duševní práce a výkon fyzické práce
 - Tzv. funkční řízení (předtím liniová organizace dílen)

ČASOVÉ STUDIE A PRACOVNÍ SNÍMKY DNE

- Po celou dobu pracovní směny jsou měřeny veškeré časy u všech činností (i nečinností) konkrétních dělníků
- Snímky se provádějí několikrát – následuje analýza, vyhodnocení, zjištění průměrných časů za standardních podmínek, hledání rezerv způsobujících prostoje apod.
- Stanovení norem – výkonové nebo časové
- Snímky – jsou velmi podrobné, veškeré činnosti, které během směny pracovník vykonává

Příloha č. 1

Snímek pracovního dne – technologická linka ve zpracovatelském průmyslu

(text viz str. 13)

Pracoviště: Linka na P5/1

Směna: ranní

Počet pracovníků: 15

Dne: 13. 9. 2020

Poř. č.	Popis činnosti	Čas post.	Čas jedn.	Rozdělení času podle kategorií (min.)			
				T _A	T _C	T _D	T _E
1	Příchod na pracoviště	6.00	15			15	
		6.15					
2	Příprava pracoviště	6.15	7		7		
		6.22					
3	Práce na lince	6.22	28	28			
		6.50					
4	Vrácení okurek Linka zastavena	6.50	7				
		6.57					
5	Čekání na očištění okurek	6.57	6				
		7.03					
6	Pracovníci nejsou na svých místech	7.03	4				
		7.07					
7	Práce na lince	7.07	44	44			
		7.51					
8	Porucha uzavíracího strojního zařízení, oprava	7.51	37				
		8.28					
9	Ověření chodu uzavíracího strojního zařízení	8.28	2				
		8.30					
10	Pracovníci nejsou na svých místech	8.30	6				
		8.36					

11	Práce na lince	8.36	21	21			
		8.57					
12	Čekání na přísun suroviny	8.57	5				5
		9.02					
13	Pracovníci nejsou na svých místech	9.02	1			1	
		9.03					
14	Práce na lince	9.03	43	43			
		9.46					
15	Porucha visutého dopravníku, oprava	9.46	12				12
		9.58					
16	Ověření chodu visutého dopravníku	9.58	3				3
		10.01					
17	Pracovníci nejsou na svých místech	10.01	5			5	
		10.06					
18	Práce na lince	10.06	36	36			
		10.42					
19	Porucha NEFFU, oprava, ověření funkčnosti	10.42	11				11
		10.53					
20	Pracovníci nejsou na svých místech	10.53	3			3	
		10.56					

Pokračování přílohy č. 1 (snímek pracovního dne) je na následující straně.

Pokračování přílohy č. 1 (snímek pracovního dne):

Poř. č.	Popis činnosti	Čas post.	Čas jedn.	Rozdělení času podle kategorií (min.)			
				T _A	T _C	T _D	T _E
21	Práce na lince	10.56	31	31			
		11.27					
22	Oběd	11.27	20		20		
		11.47					
23	Pracovníci nejsou na svých místech	11.47	12			12	
		11.59					
24	Práce na lince	11.59	51	51			
		12.50					
25	Čekání na nálev	12.50	10				10
		13.00					
26	Pracovníci nejsou na svých místech	13.00	4			4	
		13.04					
27	Práce na lince	13.04	25	25			
		13.29					
28	Porucha uzavíracího strojního zařízení, oprava	13.29	19				
		13.48					
29	Ověření chodu uzavíracího strojního zařízení	13.48	2				
		13.50					
30	Pracovníci nejsou na svých místech	13.50	5				
		13.55					
31	Práce na lince	13.55	15	15			
		14.10					
32	Úklid pracoviště	14.10	5				
		14.15					
33	Odchod z pracoviště	14.15	15				
		14.30					

Poznámka:

Čas směny celkem (T_S)

Čas jedn.	T _A	T _C	T _D	T _E
510	294	32	70	114

T_A - čas práce, T_C - čas obecně nutných přestávek, T_D - čas osobních ztrát, T_E - čas technologicko-organizačních ztrát, T_S - čas směny

FRANK BUNKER GILBRETH (1868 – 1924)

- Vycházel z Taylora
- Udělat věci jediným nejlepším způsobem, nejmenším počtem nejúčinnějších pohybů (ne v co nejkratším čase)
- Studie pohybové
 - Tzv. therbligy – prvky, ze kterých se skládá ruční pracovní činnost
- Výkon pracovníka nezávisí jen na jeho fyzických a duševních schopnostech, na technice, na výši mzdy, ale také na jednotlivých prvcích pracovních podmínek (osvětlení, barva, teplota, hlučnost, tvar a velikost pracovního oděvu, tvar a design pracovních nástrojů apod.)

FRANK BUNKER GILBRETH (1868 – 1924)

- Společně s manželkou Lilian definovali 18 prvků – therbligů
 - Pravidla, jak tyto prvky dále kombinovat tak, aby vznikla pracovní činnost oproštěná od nelogických, neužitečných a namáhavých kroků
 - Používali fotografie a filmový záznam
- Lilian – zakladatelka průmyslové psychologie (psychika člověka v průběhu pracovního procesu)

POHYBOVÝ SNÍMEK

Příloha č. 2

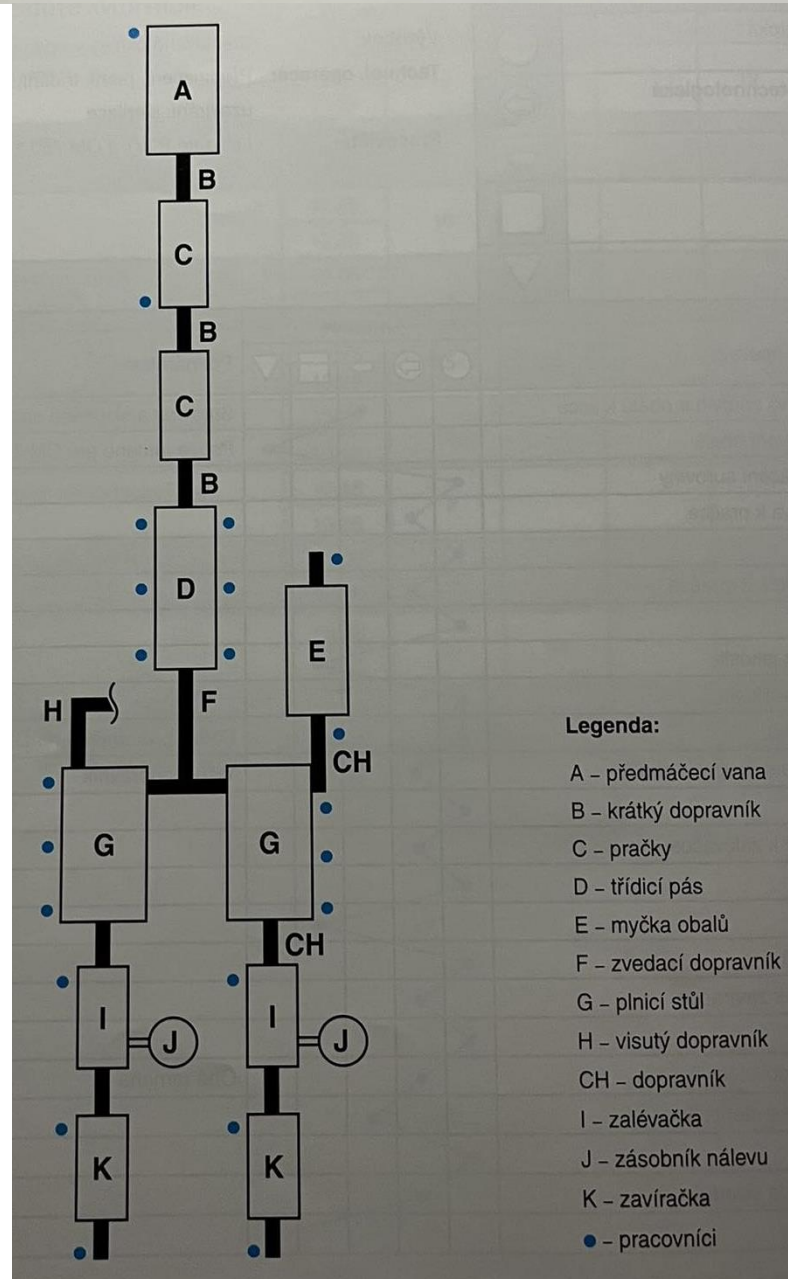
Pohybová studie – technologická linka ve zpracovatelském průmyslu

Přílohy

Operace:	značka	POHYBOVÁ STUDIE				
technologická	○	Výrobek:	Sterilované okurky v obalech P 1/1 a OM			
dopravně-technologická	⇌	Technol. operace:	Předmáčení, praní, třídění, mytí obalů, p			
dopravní	→	Pracoviště:	Linka na P 1/1 a OM 750 1/1			
kontrolní	□					
skladování	▽					
Popis operace:	Operace		Poznámka:			
	○	⇌	→	□	▽	
1. Přeprava surovin a obalů k lince						Surovina a skleněné obaly – vozík
2. Skladování obalů						Pouze rameno pro OM 750 1/1
3. Předmáčení suroviny						
4. Přeprava k pračce						
5. Praní						

6. Přeprava k 2. pračce						
7. Praní						
8. Kontrola jakosti						
9. Třídění velikosti						
10. Mytí obalů						Pouze pro rameno na OM 750 1/1
11. Přeprava suroviny a obalů						Visutý dopravník
12. Plnění						
13. Přeprava k zalévačce						
14. Zalévání						
15. Vážení						
16. Víčkování						
17. Přeprava k zavíračce						
18. Uzavírání						Obě ramena
19. Skládání do koše						
20. Přeprava ke sterilaci						
21. Sterilace						
22. Přeprava do skladu						
23. Skladování						

Pokračování přílohy č. 2 (schéma linky) je na následující straně.



Legenda:

- A - předmáčecí vana
- B - krátký dopravník
- C - pračky
- D - třídící pás
- E - myčka obalů
- F - zvedací dopravník
- G - plnicí stůl
- H - visutý dopravník
- CH - dopravník
- I - zalévačka
- J - zásobník nálevu
- K - zavíračka
- - pracovníci



TAYLOR A GILBRETH

- Studie a poznatky se staly základem ergonomie

HENRI FAYOL (1841 – 1925)

- Navázal na Taylora
- Zohledňoval např. i nákladovost výroby
- Jako první rozpoznal čtyři základní funkce managementu – plánování, organizace, řízení, kontrola
- Předmětem zkoumání byla sama řídicí činnost, činnost vedoucích pracovníků
- 14 manažerských principů (1916)

14 FAYOLOVÝCH PRINCIPŮ MANAGEMENTU



Na pracovním listu č. 1 – vypracujte úkol č. 3

14 FAYOLOVÝCH PRINCIPŮ MANAGEMENTU

Dělba práce

Autorita

Disciplína

Jednota
vedení/ řízení

Jednota
přikazování

Podřízenost
osobních
zájmů

Odměňování

Centralizace

Skalární
řetězec

Pořádek

Rovnost v
přístupu
(spravedlnost)

Iniciativa

Morálka
(jednotný
duch)

Držení
personálu

HENRY FORD (1863 – 1947)

- Rozvinul formu organizace a řízení velkovýroby
 - Uspořádání prostředků a postupů tak, aby zpracovávaný předmět probíhal jednotlivými pracovními operacemi nepřerušovaně a plynule
- Plynulost výroby – pásová výroba
- Fordův systém zabezpečoval:
 - Předem stanovený postup zhotovování výrobků
 - Dodávání pracovních předmětů dělníkovi
 - Rozložení pracovního a výrobního procesu na jednotlivé složky

HENRY FORD (1863 – 1947)

- Vybudoval sociální program pro stálé zaměstnance
 - Podniková zdravotní péče, sportovní a kulturní vyžití, speciální prémie – pouze počestně žijící zamci
- Vládl tvrdou rukou, byl proti existenci odborů
- *„Nikdy nebude vynalezen systém, který by zcela odstranil nutnost pracovat.“*
- Nový pohled na marketing a management



PRACOVNÍ LIST Č. 1

ÚKOL Č. 4., ÚKOL Č. 5



ZADÁNÍ 1. DOPLŇKOVÉHO ÚKOLU

- Vypracovat svůj časový snímek zde podle návodu



PROSTOR PRO DOTAZY

