



ČVUT v Praze – fakulta elektrotechnická
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

Podnikový management - X16PMA

Východiska managementu podniku,
manažerské funkce,
vývoj managementu ve XX. století

Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.

Definice managementu

- ◆ duševní a fyzická práce usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku
- ◆ vrozená a naučená schopnost, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti k zajištění této činnosti

- Koordinace
- Ochota následovat

Management a produkční faktory



Základní řídicí hladiny

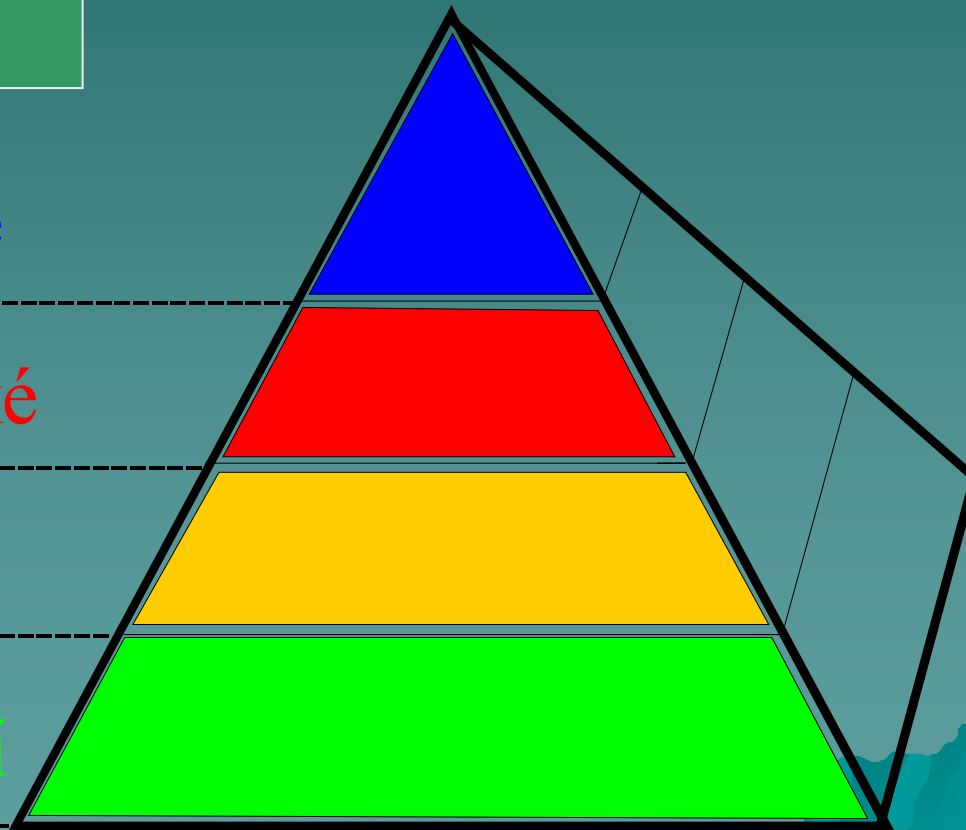
Řízení

vrcholové

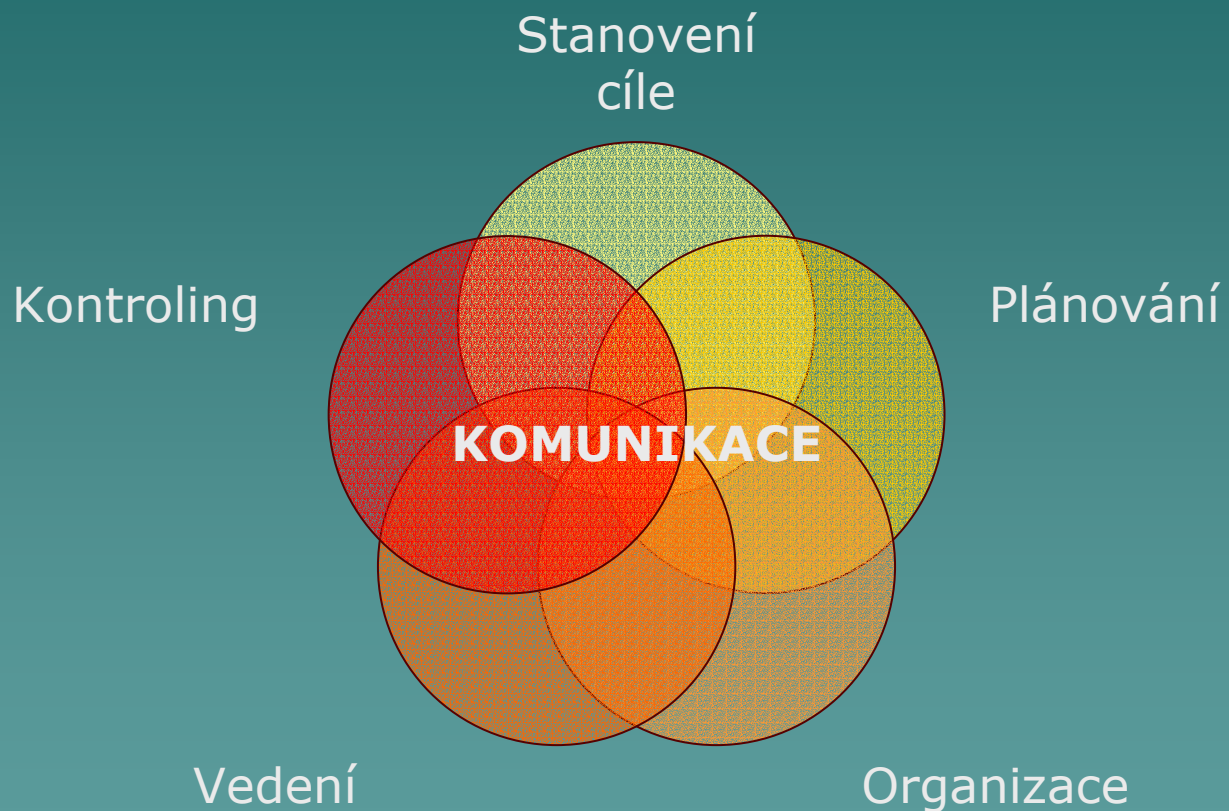
strategické

taktické

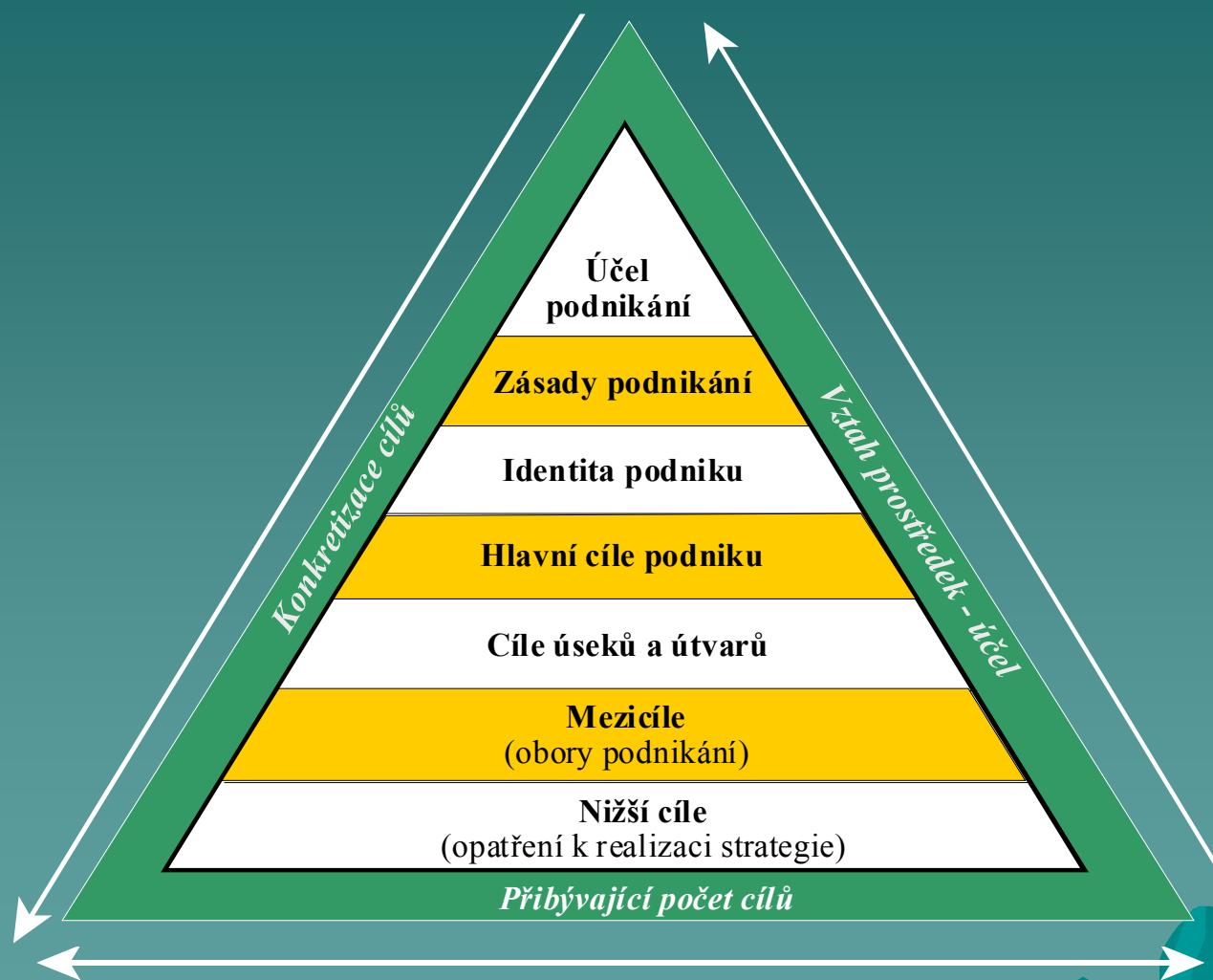
operativní



Manažerský kruh



Hierarchické úrovně cílů



Určení cílů

- ◆ dimenze
 - obsah
 - rozsah
 - časové hledisko

- ◆ postavení v systému cílů
 - komplementární
 - indiferentní
 - konkurenční
 - konfliktní (čas, horizontální a vertikální řízení)

Určení cílů

- ◆ kvantitativní
 - monetární
 - množstevní
 - objemové

- ◆ kvalitativní
 - nemonetární
 - sociografické

Orientace na společný cíl

♦ úloha top managementu

- určení základních cílů
- určení podnikové politiky – chování
- koordinace organizačních jednotek
- základní směry personální politiky (mzdová i sociální)
- základní směry ochrany životního prostředí

„Koalice“ při tvorbě cílů

Tendence k ovlivňování cílů

Vrcholový management

Střední management

Ostatní zaměstnanci

Vlastníci kapitálu

Věřitelé

Dodavatelé

Zákazníci

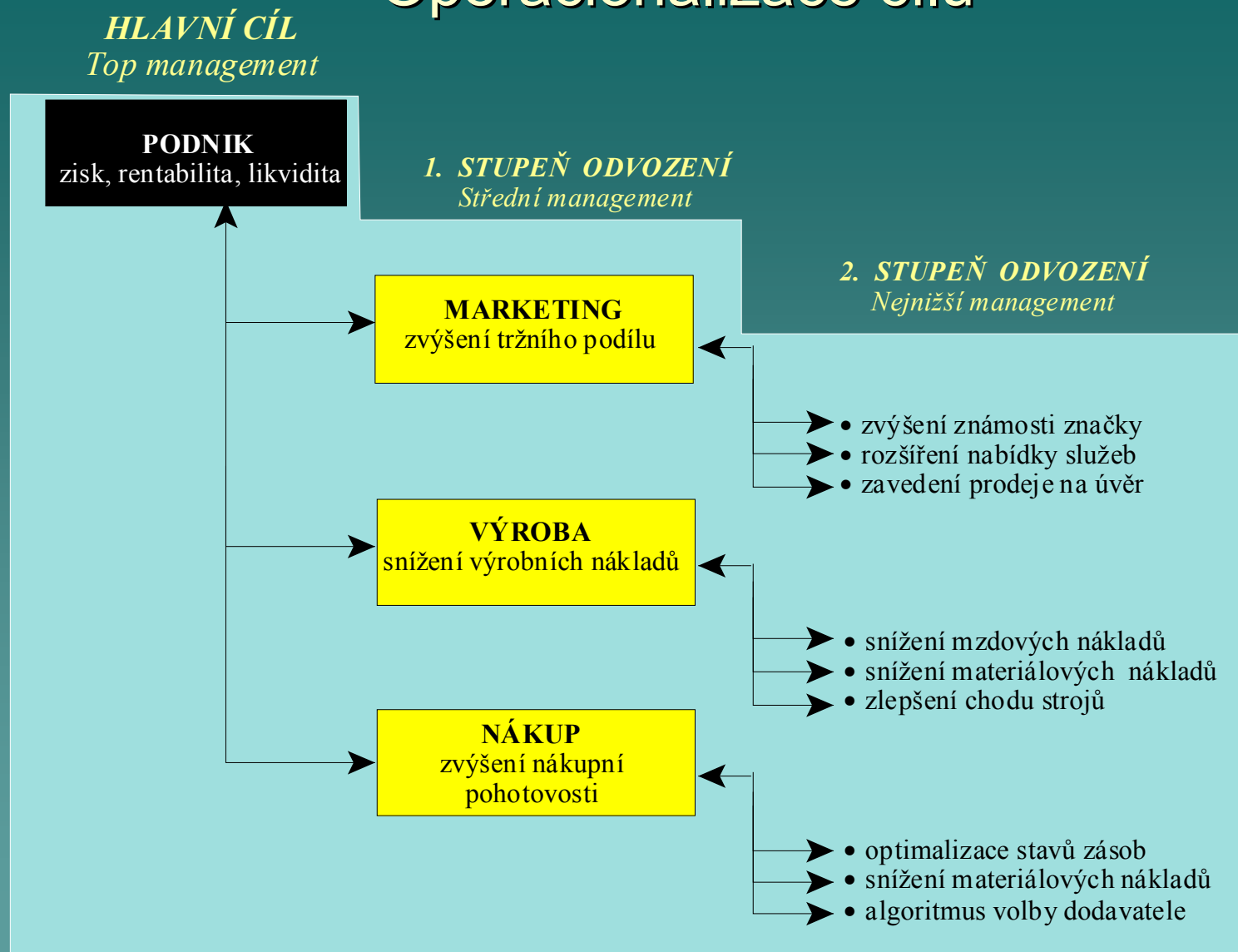
Stát

Místní správa

Odbory

Komory, svazy apod.

Operacionalizace cílů



Plánování

Formulace opatření k dosažení cílů

- ◆ určení termínů
- ◆ určení návazností
- ◆ stanovení hodnotících ukazatelů - standardů
- ◆ rozsah prostředků
- ◆ zodpovědnost

Plánování - požadavky

- ◆ tlak na jasnou formulaci cílů a opatření
 - úplnost
 - jednoznačnost
 - kontinuita
 - pružnost
- ◆ tlak na reálnost
 - časová vhodnost
 - smysl opatření
- ◆ tlak na možnosti sledování plnění
 - zjišťování odchylek
 - návrh protiopatření
 - přizpůsobení

Plánování – výchozí analýza

MAKROPROSTŘEDÍ

Hospodářský
vývoj

Politicko-právní
vývoj

Technologický
vývoj

Demografický
vývoj

Vlastní
podnik

MIKROPROSTŘEDÍ

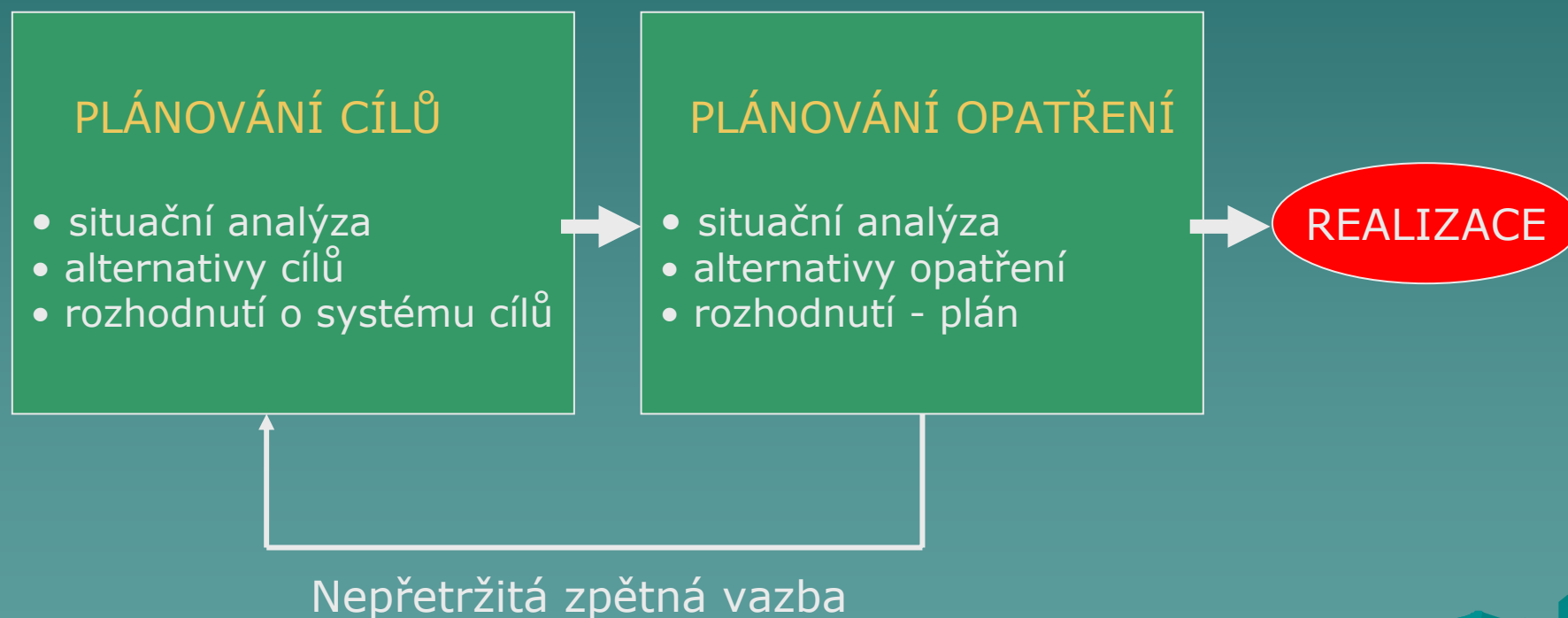
Dodavatelé

Konkurence

Prostředníci
odbytu

Veřejnost,
zájmové skupiny

Plánování – komplexní proces



Plánování - hierarchie

STRATEGICKÉ

Koncepce výrobek/trh	Koncepce zdrojů	Konkurenční pozice
----------------------	-----------------	--------------------

TAKTICKÉ

Výrobní program	Vybavení	Organizace
-----------------	----------	------------

OPERATIVNÍ

Sortiment	Zajištění zdrojů	Lhůty a kapacity
-----------	------------------	------------------

- respektování hierarchie
- vzájemné odsouhlasení
- možnosti změn
- projednávání v cyklu
- neustálé posouvání vpřed

Kontrolling - definice

- ◆ Kontrolling je pokus ovládnout ekonomické řízení podniku, aby ještě před začátkem krize mohlo vedení včas reagovat
- ◆ Kontrolling \neq kontrola
- ◆ Snaha „držet pod kontrolou“
- ◆ Aktivní řízení orientované na budoucnost

Aktivity a dovednosti managementu

AKTIVITY MANAGEMENTU

- ✓ plánování
- ✓ organizace
- ✓ vedení
- ✓ kontrola

DOVEDNOSTI MANAGEMENTU

- ✓ koncepční
- ✓ lidské
- ✓ technické

Charakteristické prvky komplexnosti působící ve výrobním podniku

- zákazník
- konkurence
- globalizace
- komunikace
- metody řízení výroby
- kontrolní postupy
- pracovní postupy
- výrobní technologie
- dodavatelsko-odběratelské vztahy
- životní cyklus
- využitelnost informací
- prostředí

Cesty řešení rozporů

- jednotná koncepce řízení
- integrace tvorby produktu
- komplexní standardizace
- operativní řízení výroby
- procesní řízení
- integrované řízení dodavatelů

**KONKURENČNÍ
SCHOPNOST
FIRMY**

Předpoklady uplatnění tržní orientace

- Získávání informací o okolí
- Široká podniková schopnost reagovat na využitelné signály z trhu
- Důsledné prosazování a využívání těchto informací v rámci podniku
- Vytváření užité hodnoty pro zákazníka
- Dosažení konkurenční výhody (odlišnosti)
- Informačním systémem podporovaná koordinace všech pracovníků a opatření

Předpoklady implementace marketingové koncepce managementu

Dimenze kulturní

Dimenze metodická

Dimenze procesní

Dimenze strukturní

Dimenze vedení zaměstnanců

Schéma komplexního supply chain

- Dodavatelé
 - Logistické služby
 - Výroba
 - Logistické služby
 - Zprostředkovatelé odbytu
 - Zákazník

Vědecký management

Frederick W. Taylor (1856 -1912) - efektivnost výroby, vědecké metody organizace práce, spolupráce

Henry L. Gantt (1861 -1919) - výběr pracovníků, důraz na vzdělání

L. + F. Gilbrethovi (1878 – 1972) (1868 – 1924) - pohybové a časové studie

Moderní teorie operačního managementu

Henri Fayol (1841 – 1925)

- jednota příkazování, dělba práce, rozdělení pravomoci a odpovědností, disciplína, centralizace řízení, specializované funkce
- vyčlenění samostatných činností: technické, obchodní, finanční, účetní, správní

Behaviorismus

Münsterberg - psychologie managementu

Weber - teorie administrativní práce

Pareto - organizace práce manažera

Mayo (1880 – 1949) - sociální přístup

Současné pojetí managementu

Drucker - strategické řízení

Deming, Juran - systémy řízení jakosti

Peters, Waterman - analýza zkušeností úspěšných společností

Kotler - marketing management

Trendy ve vývoji managementu

♦ Management kvality

- podřízenost potřebám a očekávání zákazníka
- trvalé a plynulé zdokonalování procesu
- zodpovědnost každého pracovníka
- propojení na požadavky od dodavatelů

♦ Management znalostí

- zpochybňování trvalé situace
- zodpovědnost každého zaměstnance za inovace
- učení se
- znalosti a zkušenosti jako konkurenční výhoda
- manažer nejen řídí, ale pomáhá

Klíče k úspěchu



SOUSTŘEDĚNOST

- SEGMENT
- KONKURENČNÍ VÝHODA



RYCHLOST

- KOMUNIKACE (vnější, vnitřní)
- INOVATIVNOST



FLEXIBILITA

- POTŘEBY ZÁKAZNÍKŮ
- SCHOPNOST KOMBINACE



KULTURA

- ETIKA
- PODNIKOVÁ KULTURA

Literatura

1. Koonz, H., Weihrich, H.: Management, Praha, Victoria Publishing 1993
2. Robbins, S.P., Coulter M.: Management, Praha, Grada 2004
3. Lechner, K., Egger, A., Schauer, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien, Linz 2004
4. Truneček, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Praha, Professional Publishing 2003