



Hlavní osobnosti managementu

Ing. Iveta Pauková

SŠOB

KLASICKÝ MANAGEMENT



FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 – 1915)

- Je považován za zakladatele vědeckého managementu.
- Navrhl řadu doporučení, jak zvýšit výkonnost organizací (zvyšováním produktivity resp. Intenzity práce dělníků)
- Systematicky a detailně zkoumal výrobní činnosti.
- Do řízení – v dílnách – zavedl řadu opatření:
 - Úloha kázně – dělníci mají disciplinovaně plnit pokyny a příkazy vedoucích.
 - Funkční řízení – tzn. Dělník dostává příkazy od několika funkčně odlišných vedoucích (tzv. Taylorova funkcionálka) => v praxi se neosvědčila
 - Výběr pracovníků nejvhodnějších na danou pracovní pozici
 - Motivování pracovníků prostřednictvím denních úkolů, zavedení úkolové mzdy na základě plnění stanovených norem.



HENRY FORD (1863 – 1947)

- Realizoval myšlenky vědeckého řízení v praxi.
- Obohatil teorii managementu o rozpracování poznatků o výhodách hromadné standardizované výroby:
 - Hromadná výroba 1 výrobku – modelu T (Plechová Líza)
 - Součásti výrobku musí být standardizovány
 - Činnosti jsou prokalkulovány na minimum času a nákladů
 - Stabilní dělnický kádr je motivován zajímavým výdělkem
 - Díky výrobě ve velkém dochází k úsporám nákladů (*Economy of scale*).
- Ford uplatňoval autokratický styl řízení a jeho vlastní management ho neměl ve velké oblibě.



TOMÁŠ BAŤA (1876 – 1932)

- Inspiroval se v USA, zejména u Forda a jeho pásové výroby.
- Jeho velkým přínosem pro management jsou principy jeho účinného řízení firmy:
 - **Plánování veškeré činnosti** – plánovalo se na pololetí. Pololetní „předpoklady“ se rozpracovávaly do týdenních plánů výroby.
 - **Hospodářská střediska** – každé středisko mělo vlastní rozpočet a podúčet, dala se tak měřit efektivita jednotlivých středisek.
 - **Samospráva dílen** – rozpisem byly určeny výrobní úkoly včetně plánovaných nákladů na jejich splnění. Vyhodnocovalo se týdně.
 - **Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků** - v čele střediska byl vedoucí, který plně zodpovídal za výrobní a hospodářskou činnost. Měl pravomoc rozhodovat, ale nesl plnou zodpovědnost.



TOMÁŠ BAŤA (1876 – 1932)

- Pokračování principů jeho účinného řízení firmy:
 - **Týdenní zúčtování a kontrola korunou** - týdenní uzávěrky umožnili pružně odhalit problémy a reagovat.
 - **Účast na zisku** - u administrativních pracovníků se účast na zisku knihovala na osobní konta (sloužila pro účely krytí škod a ztrát způsobených špatným řízením), u dělníků se vyplácela současně se mzdou.
 - **Důraz na pořádek a disciplínu** – byla budována shora dolů, využívalo se i sankcí v podobě přeložení či propuštění ze závodu.
- Zavedl mnoho dalších (průkopnických) činů: začal používat běžící pás, propojil výrobu s distribucí, pro své zaměstnance zavedl závodní stravování, podnikové spoření apod.

MANAGEMENT 40. – 70. LET

VILFREDO PARETO (1848 – 1923)

- V ekonomii rozpracoval **matematickou teorii rovnováhy** Leóna Walrase a položil základy **ordinalistické teorie užitku**.
- V managementu je známý **Paretovým pravidlem 20/80**.
- V roce 1906 si všiml, že v Itálii vlastní 80 % majetku 20 % populace.
- Paretův princip = poznatek, že jednotlivé složky (elementy) v souborech (ekonomických, sociálních) obvykle nejsou stejně důležité. Pro vyvolání změny (žádoucího posunu) je třeba určit a ovlivnit nejvýznamnější položky, kterých nebude mnoho (cca 20%), ale mají značnou důležitost, významné důsledky – cca 80% (pravidlo 20:80)





ELTON MAYO (1880 – 1949)

- Na základě praktických analýz došel k závěru, že na **výkonnost** podniku vedle **hmotných (technických) prostředků** výrazně **působí psychologické a sociální faktory**.
- Objevem doby byla **neformální organizace** (neformální vztahy mezi zaměstnanci dané zájmy, věkem, potřebami, sympatiemi apod.)
- Mayo vyzývá **management**, aby byl **kvalifikovaný** nejen **technicky**, ale i **sociálně** – aby znal potřeby lidí, věděl o vůdčích osobnostech apod.



DOUGLAS MCGREGOR (1906 – 1964)

- Proslul teorií X a Y o lidském chování a motivaci v organizaci.
- teorie rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.
- Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X:
- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám



DOUGLAS MCGREGOR (1906 – 1964)

- Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y:
- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace

PETER FERDINAND DRUCKER (1909 – 2005)

- Autor **konceptce MBO** (Management by Objectives) = **řízení podle cílů** → metoda řízení lidí orientovaná na výsledek, namísto na způsob jeho dosažení. Je tedy založená na stanovení cílů na vyhodnocení jejich dosažení.
- Položil základy koncepci hospodaření s časem manažerů (**time management**), **managementu změny**, definoval **manažerské funkce** apod.
- Druckerovi jsou přiznávány zásluhy za povýšení managementu na významnou odbornou disciplínu.

