



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Plánovací, řídicí a komunikační systémy pro realizaci výroby

## Vývoj managementu na přelomu 21. století ZÁKLADY MANAGEMENTU

Ing. Jiří Lubina Ph.D

Květen 2013

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Obsah

<b>Základy managementu – manažerské praktiky</b> .....	3
Plánování, organizování, kontrola.....	3
Plánování.....	3
Organizování.....	9
Kontrola.....	15
<b>Vývoj moderního managementu</b> .....	18
Management.....	18
Odkaz manažerského myšlení (minulosti) pro dnešek:.....	18
Klasické směry počátečního vývoje managementu "ŠKOLY":.....	19
Významné osobnosti:.....	19
Adam Smith (1756).....	19
Frederick Taylor.....	19
Henry Fayol /1841-1925/.....	19
Postklasické období rozvoje amerického managementu.....	20
Trendy manažerského myšlení a jednání.....	21
První polovina 80. let:.....	21
Druhá polovina 80. let:.....	21
První polovina 90. let:.....	21
Druhá polovina 90. let:.....	22
Začátek nového tisíciletí je ve znamení zásadní přeměny industriální éry.....	22
Tři inovační vlny manažerského myšlení minulého století:.....	22
Obecné předpoklady úspěšného manažerského jednání:.....	23
Vývoj "manažerských funkcí".....	24
Soustava manažerských funkcí: /nejrozšířenější klasifikace/.....	24
Matice manažerských funkcí.....	24
Manažerské role.....	25
Systémová koncepce jednoty obsahu, forem, nástrojů a lidí".....	25
Kritické faktory úspěchu.....	26
Koncepce 3. faktorů úspěchu - K.H.CHUNG /1987/.....	26
Koncepce „3C“ podle Portera.....	26
Koncepce "7S" (McKinsey).....	26
<b>Management pro 21. století</b> .....	27
„Tři vlny“ pojetí tvorby bohatství:.....	27
Nové pojetí podnikání.....	28
<b>Stručný úvod do managementu výrobního podniku</b> .....	30
Podnikat.....	30
Podnik (výrobní).....	31
Výroba.....	31
Výrobní proces.....	32
Výrobní systém.....	33
Charakteristiky výroby.....	34
Výrobně-technologická soustava (podstřed):.....	38

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Z á k l a d y m a n a g e m e n t u – manažerské praktiky *Plánování, organizování, kontrola*

### Plánování

**Plánování** je manažerskou funkcí.

Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti.

Plány jsou základem managementu.

Plánování je stanovení **cílů a cesty** k jejich naplnění, ve stanoveném **čase** a na požadované **úrovni**.

Při podnikatelské činnosti firmy **souběžně probíhá** rozsáhlá množina **plánovacích procesů**.

**Plán** je vyústěním činnosti plánování.

Pracovníci (manažeři) využívají **plány** k realizaci **úkolů** zaměřených na **účel /cíle, poslání/** a dále pak i na **stanovení cesty /postupů a prostředků/**, jak tento plán ve **stanoveném čase** a na **požadované úrovni** dosáhnout.

Rozmanité možnosti vyjádření plánů.

### Klasifikace plánů dle :

#### a/ "dimenze **plánovacího prostoru**"

- **šíře záběru** resp. **komplexnost** /rozsah plánování a plánů z hlediska **celku** tj. od **firmy** až po **dílčí činnosti**/
- **funkcionální oblasti** /oblasti dle **pracovních náplní** k zajištění
  - výroby
  - zdrojů
  - prodeje
  - finančních výsledků ap./
- **organizačně-správní hlediska**  
/teritoriální rozmístění, účelového určení ap. přichází v úvahu méně často, nebo jsou zahrnuta v hledisku prvním/

#### b/ "dimenze **časového horizontu realizace, doby trvání**"

- **časové trvání** /časový horizont/  
/tj. od **dlouhodobých plánů** až po **plánování v reálném čase** při přímém řízení technologických procesů/

**POZOR!** Stále ve větší míře je zpochybnován přístup že: dlouhodobé je "strategické".  
Důvod: dnes se nejednou považuje i velmi **závažná krátkodobá aktiva** za **strategická**.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

POZOR! Pojem strategický, taktický, operativní plán dnes spíše označuje **závažnost plánovaných akcí**, než časový horizont.

- další kritéria:**
- podrobnost plánu
  - závaznost plánu
  - spolehlivost plánu
  - atd.

### Hierarchie plánů a plánovací soustavy.

- **horizontální dimenze**
- **vertikální dimenze**
- **časová dimenze**

**Podniková strategie**

**Taktické plány**

**Operativní plány**

**Přímé řízení /zahrnuje plánování v reálném čase/**

Poznámka: výše uvedení členění je provedeno **především z pohledu poslání /tj. obsahu/** než z hlediska času:

**"Operativní" a "Přímé řízení" /operační/ určuje pořadí.**

**"Strategické" a "Taktické" plány jsou zaměřeny plošně na stanovené cíle.**

Poznámka: My budeme uplatňovat jiné rozlišení plánů: **Operativní plány a taktické plány.**

**Operativní plány** jsou výsledkem **operativního plánování**, které je zaměřeno především na **časový horizont**, ve kterém jsou zaplánovány aktivity k plnění.

Operativní plán výroby. Operativní řízení gemby.

**Taktické (strategické) plány** jsou výsledkem **taktického plánování**, které uplatňuje **milníky**, tzn. **body na časovém horizontu**, ke kterým má být stanovený cíl splněn, aniž by byl mezi milníky stanoven časový horizont a zaplánovány aktivity, nutné ke splnění stanovených cílů (**milníků**).

Toto rozlišení je především provedeno **s ohledem na řízení výroby v nových podmínkách podnikání** (viz. dále).

### Nároky na "cíle plánu":

- jednoznačnost ve vymezení **obsahové charakteristiky cílů**
- jednoznačnost **zdrojové disponibility** /tj. zdrojová propustnost plánu/
- jednoznačnost **způsobu dosažení cílů** /tj. různé cesty, sekvence, omezující podmínky/
- jednoznačnost **měření**
- **časový horizont** /včetně jeho členění/
- **vazby** na ostatní plány /podmíněnost/

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Poznámka: je obtížné stanovit **časový horizont** s ohledem na **sladění různých druhů cílů** tj. zajištění vazeb na ostatní plány.

### Postup sestavení plánu /obecný základ procesu plánování/:

- příležitosti, potřeby /popř. vize/
- stanovení **cílů** /vč. **postupu vyhodnocení a kontroly**/
- zvážení předpokladů
- vypracování **scénářů**
- výběr scénáře
- dořešení návazností
- plnění a jeho **průběžné hodnocení**
- **změny plánu**
- **výsledné vyhodnocení**

### POZOR!

Nelze posuzovat plán z pohledu, že se "dobře či špatně" plní.

Plány by měly být reálné a měly by maximalizovat naše úsilí.

**Moderní management** pro plány podnikatelských aktivit **nepřipouští** lacinou tezi, že přijatý "plán je zákon".

Důvod: neúplná znalost i dynamika **změn podmínek podnikání** zanášejí do procesu plánování **neurčitost a rizika**. Dobré plánování je zároveň cestou **snížování rizika**.

### Plán a jeho rizika včetně neurčitosti

RIZIKO ... statistická sledovanost

- lze vysledovat kritická rizika podle závažnosti
- lze najít opatření jak riziko eliminovat  
/lze vysledovat náklady spojené s eliminací/

NEURČITOST - neznámá statistická určitost

Poznámka:

Je obtížné stanovit **časový horizont** s ohledem na **docílení "různých" druhů cílů**.

**Závažnost a význam kriterií** pro volbu **nejlepší /teoreticky optimální/ varianty plánu**.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Soustavy návazných plánů.

Záměr: harmonizace všech **funkcionálních oblastí** činnosti firmy **do** vzájemně propojené **soustavy pružného plánování dílčích činností i organizačních jednotek** /od TPV, výrobní a ekonomické činnosti, až po prodej/

### Obecně platný systémový přístup – tři dimenze plánovacího prostoru

/umístění množiny **dílčích plánovacích procesů** do **tří dimenzí podnikových činností**/

- **vertikální** dimenze.....plánovací prostor, tj. zařazení dílčích plánovaných procesů v **hierarchii organizačního uspořádání /struktury/**  
např.: organizační úroveň **podniku, závodu, provozu, dílny**
- **horizontální** dimenze.....plánovací prostor, tj. zařazení dílčích plánovaných procesů **na stejné úrovni organizační hierarchie pro různé jednotky /funkcionální, správně-ekonomické/**  
např.: projekce-konstrukce-technologie na úrovni podniku, ceny-finance-prodej na úrovni závodu
- **časová** dimenze..... čas, tj. specifikuje **časový horizont provádění a kontroly** dílčích plánovaných procesů  
- **časový horizont** může být dále členěn do **dílčích intervalů**  
např.: kvartální plánování s členěním do měsíců, dekad, týdnů, pentád, dnů apod.

### Soustavy cílů a jejich vzájemné ladění

Poznámka: podnikatelský subjekt  
vnitřní podnikatelská aktivita

Charakter cílů	Řídící úroveň	Časový horizont
Poslání, popř. vize firmy	Vlastníci, představenstvo	delší
Cíle podnikové strategie	Vrcholové vedení	
Cíle jednotlivých funkčních oblastí (výroba, prodej, ...)	Vedoucí pracovníci střední úrovně řízení	kratší
Cíle dílčích organizačních jednotek (divizí, závodů,...)	Vedoucí pracovníci střední úrovně řízení	kratší
Cíle dílčích útvarů organizačních jednotek (úseků, odborů,...)	Vedoucí pracovníci nejnižší úrovně řízení	nejkratší
Cíle pracovišť, dílčích kolektivů,...	Vedoucí pracovníci nejnižší úrovně řízení	nejkratší

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Poznámka:

- **metody ladění cílů** a předcházení **konfliktu zájmů**
- "MBO" .... **Metody řízení podle cílů** /Management by Objectives/.... 30.let
- "zájmový kompromis"
- motivace....."ministrategie"

### Integrační procesy v plánování.

Integrační procesy patří v současné době k "hitům" manažerské teorie a praxe.

- rozvoj informační techniky a technologie (počítače, sítě počítačů, ....)

### Integrační procesy pomáhají cíle efektivně realizovat.

Integrací se rozumí **vazbové propojení dílčích částí v jeden celek.**

### Integrační procesy .... procesy se **vzájemně koordinovanou spoluprací jednotlivých částí**

Tzn. jde se o **vazbové propojení** prostřednictvím "kanálů" hmotně-energetických či informačních se současnou **vzájemně koordinovanou spoluprací jednotlivých částí.**

Integrované řízení ..... řízení **integračních procesů.** /též. Integrovaný management/

Diferenciace ..... opak integrace.

### **POZOR!**

**Realita** obvyklých situací je, že **dílčí organizační celky** /jednotky, procesy/ jsou při své spolupráci v **určité míře integrovány a komplementárně diferencovány.**

Jde vždy o míru integrace a diferenciace.

- Oba pojmy (integrace, diferenciace) jsou samy o sobě krajním řešením.

### **Koordinační subjekt:**

- společný plánovací útvar
- počítačově podporovaný MBO
- dohoda vedoucích pracovníků
- apod.

Záměr:

- sladění dílčích cílů plánů
- vzájemnou nekonfliktnost
- využití **integračních vazeb** ke spolupráci
- apod.

Aplikace různých **koordinačních mechanismů** s ohledem na:

- centrálně založené rozhodování
- různé způsoby delegování pravomoci a zodpovědnosti
- cílové chování relativně samostatných podsystémů

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Integrované plánování:

- využívá **koordinčních mechanismů k rozdělování alokaci/, popř. přerozdělování /dealokaci/ činností /obvykle úkolů/ a zdrojů v prostoru a čase.**
- prakticky jde o stanovení **míry** mezi **diferencovaným a integrovaným řízením** pro uvažovanou množinu **činností v prostoru a čase.**
- řešení komplexu otázek **projektování a vytvoření vazeb integračního propojení v plánovacích procesech a jejich využívání je především ekonomickým problémem.**
- možnost **ekonomického vyhodnocení efektu** integračních procesů v plánování i následné realizaci je založena na využití **charakteristik** tzv. **míry převoditelnosti a ekonomického ocenění převoditelnosti činností a zdrojů v prostoru a čase.**
- **integrační procesy v plánování podporuje i bouřlivý rozvoj informačních systémů** s využitím počítačové a komunikační techniky a technologií.

[Zdroj: Vodáček, Integrované řízení výroby,1980]

### Obvyklá logika postupu zpracování podnikatelské strategie

1. Představa /vize/ o poslání firmy a jejím rozhodujícím podnikatelským uplatnění
2. Analýza **vnějšího okolí** firmy, vliv na rozvojové možnosti podniku /charakter konkurence, podnikatelské příležitosti, dynamika změn, rizika, .../
3. Analýza vlastní podnikové situace, **rozbor silných a slabých stránek** firmy jako celku i jednotlivých výrobních oborů
4. Zhodnocení **specifických předností** firmy jako celku i jednotlivých výrobních oborů, vyhodnocení **konkurenční** pozice firmy /oboru/ a **výsledků změn** popř. jejich předpokladů /nároky na zdroje/
5. **Rozbor zdrojových** možností rozvoje a úvahy o **alokaci zdrojů**  
/diferenciace, diverzifikace, specializace, .../  
/finančních, energetických, personálních,... /
6. Stanovení **soustavy cílů** a **variant scénářů** jejich dosažení
7. Vyhodnocení a výběr **scénáře strategie**
8. Zpracování **postupu a realizace scénáře** vč. dekompozice do **dílčích strategií**. Stanovení typu strategie jednotlivým výrobním oborům /rozdělit na **nižší části** funkčně prostorově, časově/
9. Postupná **realizace, průběžné navigační změny** /úpravy cílů, postupů, upřesňování předpokladů, příležitostí,.../

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Organizování

#### Pojem organizace:

- podnik /institute/
- podnik má organizaci
- organizování /viz. manažerská funkce/

#### Faktory ovlivňující "organizaci"

- **globální** /"celosvětové"/
- **vnější** /viz. okolí přímé, nepřímé/
- **vnitřní** faktory podnikatelského prostředí firmy
- velikost podniku
- druh podnikání
- podnikatelská strategie
- charakter (charakteristiky) výroby
- **podnik je výrobně-sociální systém**

#### Posláním organizování

je vymezit a hospodárně zajistit **plánované** a jiné nezbytné **činnosti** při plnění **cílů** a dalších potřeb firmy nebo její části.

Využívá výhod:

- **dělbý práce** /především **specializace**, sdružování/
- **koordinace** /sladění činností a vztahů lidí/
- **přiměřeně** vymezenou **pravomoc a zodpovědnost** lidí zúčastněných v **organizovaných procesech**.

#### OSCAR

Soubor požadavků, který má být v procesu organizování respektován /Ernest Daleh/

- **cíle podnikatelských činností** /Objectives/
- **specializace** /Specialization/
- **koordinace** /Coordination/
- **pravomoc** /Authority/
- **zodpovědnost** /Responsibility/

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Obsahová náplň organizování** je zvládnutí řetězce návazných dílčích procesů:

- **stanovení a uspořádání činností**, které jsou **nezbytné** pro fungování řízeného celku /firma, kolektiv lidí,../
- **stanovení a zajištění racionální dělby práce** pro provádění vymezených činností s **využitím** výhod: specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí,
- **seskupení /sdružení/** dříve vymezených činností tak, aby odpovídaly **potřebě sladěného uceleného řízení a hospodárného provádění** k dosažení stanovených **cílů**,
- **stanovení a přiřazení /delegace/ rolí /úloh/ lidí**, zejména pak vedoucích pracovníků, kteří budou se **stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat** plnění **sdružených činností**,
- **koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase** tak, aby to odpovídalo **hospodárné realizaci plánovaných cílů** (potřeb,úkolů,záměrů,...)

Poznámka:

Každý z uvedených **dílčích procesů organizování** vyžaduje stanovení **přiměřené míry způsobu** jeho realizace, např.:

- do jaké hloubky provést **dělbu práce** /specializace/,
- s jakou mírou rozlišování provést **sdružování**
- s jakou podrobností **vymezit práva a zodpovědnost**,
- ....

Zvolená míra podstatně ovlivňuje **hospodárnost** provádění **organizovaného procesu v reálných podmínkách**.

### **Organizační struktury**

Poznámka:

Je třeba respektovat a rozlišovat **organizační struktury** z pohledů:

A/ **útvarová** /funkční/ a **procesní organizace** tvoří "dvě strany téže mince"

B/ existence **formální a neformální organizace**

**Poslání organizačních struktur** /široká škála definic/

**Organizační struktury** vyjadřují **formu uspořádání procesu dělby práce** pro racionální zajištění očekávané množiny **řídících a prováděcích činností**.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Formou sdružování** činností a lidí pro zabezpečení úkolů **organizování** jsou organizační struktury.

Poznámka:

Dochází k přeceňování úlohy organizačních struktur.

Drucker: "Organizace je **prostředkem** k dosažení cíle a **ne cílem sama o sobě**. Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale **není se zdravím totožná**. Testem zdravého podnikání není krása, jasnost či dokonalost organizační struktury. **Je to výkonnost lidí**".

### Klasifikační charakteristiky organizačních struktur

Za **základní charakteristiky klasifikace** organizačních struktur se v současném managementu obvykle považují:

- **sdružování činností** vytvářejících **obsahovou** náplň
- **funkcionální**
- **výrobní**
- ostatní účelové /dle projektů, procesů, teritorií, .../
- **uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi strukturálními jednotkami
- **liniové**
- **štábní**
- kombinované struktury
- /liniově-štábní, cílově programová, maticová, .../

Za **doplňkové charakteristiky** se považují:

- **míra delegace pravomoci a zodpovědnosti ve vertikální úrovni**
- **centralizované** struktury
- **decentralizované** struktury
- **členitost** ve vertikální úrovni **tj. řídicí rozpětí** /počet podřízených strukturálních jednotek/
  - **ploché** struktury
  - **úzké** struktury
- **časové trvání**
  - **stabilní** struktury /dlouhodoběji neměnné/
  - **dočasné** struktury

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Poznámka:

- není dosud **jednotná klasifikace** organizačních struktur
- souběžně existují **různé neformální organizační struktury**

### Postup vytváření a adaptace organizačních struktur

- vytipování **potřebných činností /hlavních,obslužných i pomocných/**
- provedení **racionální dělby práce**
- **racionální sdružování činností** do strukturních jednotek, tj. "**útvárů**"
- dořešení **pravomoci a zodpovědnosti** /míra decentralizace řídicího rozpětí, doba trvání,.../
- zajištění způsobů **koordinace** /"koordinačních mechanismů"/

Poznámka:

Postup je třeba chápat jako **volný metodický přístup** než striktní doporučení.

Toto **není jediná metodologie** k tvorbě organizačních struktur.

Tvorba struktur je v podstatě **tvůrčí a nestandardní proces**.

Vytvoření **vhodných struktur je procesem "šitým na míru"**.

Ovlivňují též: styl manažerské práce, IS, IT, kvalita spolupracovníků, znalosti, ....

### Přístup k tvorbě organizačních struktur /Henry Mintzberg/

Existence **6. základních částí** organizační struktury:

- **strategický vrchol** /zahrnuje vrcholový management a jeho štábní útvary/
- **operační základ** /pracovní činnosti pro vznik výrobků a poskytování služeb/
- **střední liniovou část** /je vytvářena lidmi propojujícími **strategický vrchol** a **operační základ**/
- **technostrukturu** /analytické útvary poskytující pomoc pro **nezbytné plánovací, standardizační, obslužné a kontrolní procesy**/
- **podpůrný štáb** /poskytující nezbytné **podpůrné služby** např. výzkum, vývoj, mzdové a cenové útvary, závodní jídelna, knihovna ap./
- **ideologii organizace** / resp. prostředí, které vytváří její **kulturu** tj. tradice, sdílené hodnoty/

### Existence 6. koordinačních mechanismů:

- **vzájemné přizpůsobování**
- **přímý dohled**
- **standardizaci procesů**
- **standardizaci výstupů**
- **standardizaci dovedností**
- **standardizaci norem**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Tendence rozvoje organizačních struktur

Vyváženě vymezit poslání a úlohu struktury tj. respektovat:

- podnikatelskou strategii,
- používané **informační systémy**,
- používaný **styl manažerské práce**,
- **sdílené hodnoty a kulturu firmy**,
- podporovat **jednoduchost, prostotu a pružnost metod i forem organizování**
- /např. pružné týmy s měnící se strukturou/
- Uplatňovat **rychlou adaptaci na měnící se příležitosti i hrozby**.
- podporovat **autonomnost chování organizačních jednotek s cílem rozvíjet vnitřní i vnější podnikatelské činnosti**,
- **redukovat organizační formy, které jenom připravují rozhodování či práce pro jiné útvary a samy necítí přímou zodpovědnost za jejich kvalitu a proveditelnost (různé komise a poradní skupiny, .../**,
- zajišťovat **"štíhlost"** štábních útvarů a jejich obsazení profesně i kvalifikačně vhodnými lidmi,
- zvyšovat váhu a prestiž **liniových vedoucích** zabývajících se **produktivní činností** i jimi vedených "útvarů",
- **spojovat metody a formy organizování lidí s motivačními systémy participace** na dobrých i špatných výsledcích práce i práce **dílčího kolektivu**,
- **nahrazovat rigidní pravidla, normy, organizační normy rozvojem přímé a neformální komunikace** mezi vedoucími a spolupracovníky i organizačními stupni,
- využívat **neformální struktury**
- **společné podnikání "strategické aliance"** /časově omezené/
- ....

### Metodika vytváření organizačních struktur

Obecná metodika viz.: 7S, OSCAR

1. **Poslání** činnosti organizovaného celku, /soustava cílů organizace/
2. Vypracovat "inventář" **hlavních úkolů a činností** org.celku, které mají **zajistit cíle**,
3. Odhadnou **zdrojovou /kapacitní/ náročnost** uvažovaných úkolů a činností **v čase**,
4. Zvolit **základní strukturální uspořádání** s ohledem na:
  - **racionalizaci dělby práce /specializaci/**
  - možnou **standardizaci provádění** /reglementace, normy, nároky na tvůrčí práci, ap./
  - **řiditelnost** /možnost koordinace, nezbytné řídicí rozpětí, .../
  - **zvážení výhod a nevýhod** strukturálního uspořádání dle principu sdružování /+ - , experiment, .../
5. Stanovit vhodné **řídicí a koordinační vazby a mechanismy**, popř. hierarchicky uspořádat tj.:
  - založit účelnou hierarchii

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- stanovit **práva a zodpovědnost** zvolených strukturálních jednotek (štábní, liniové aj. řídicí vazby)
- stanovit **koordinační a kontrolní mechanismy**

### 6. Provést **sladění s neformálními strukturami**,...

#### Modely organizačních struktur /organizační schémata/

##### A/ hierarchické

- průkopnická
- funkcionální
- liniová
- štábní
- liniově-štábní

##### B/ pružné

- maticová
- různé modifikace hierarchické struktury
  - dutý podnik
  - virtuální podnik
  - síťový podnik
  - divizionální
  - ....
- řízení šampiónem /transformační lídr, ..../

#### Maticová struktura:

- Procesy (projekty)
- Zájmové skupiny (podpurné činnosti)- odborné útvary

#### Obecně platný model maticové struktury

Odborné útvary	<i>Marketing</i>	<i>Vývoj výrobků</i>	<i>Technická příprava výroby</i>	<i>Realizace výroby</i>	.....
Projekty procesy					
<i>Projekt -A</i>					
<i>Projekt -B</i>					
<i>Proces -a</i>					
.....					

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Kontrola

Poznámka: V managementu platí zásada, že *bez kontroly není řízení ani vedení*.

Současný management k provádění **kontrolních procesů** nabízí velké množství **technik, technologií, metodik a postupů**.

Poznámka: **Kontrola** /"managie control"/ je *pátou manažerskou funkcí*.

**Poslání kontroly** je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují **rozdíl mezi záměrem** /např. plánem/ a jeho **realizací**.

Poznámka: V tomto duchu je **označována kontrola za siamské dvojče plánování**.

Provádění **kontroly** je sice prioritně, ne však pouze výhradně spjata s manažerskou funkcí **plánování**. Týká se i **ostatních** sekvenčních **manažerských funkcí**, neboť každá z manažerských funkcí má **své poslání resp. plánovaný záměr** a více či méně úspěšnou **realizaci a důsledky**.

Poznámka: **kontrola je prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí**.

Poznámka: Je třeba zabezpečovat "**ekonomicky nezbytnou přiměřenost kontroly**", tzn. neutápět se v hloubce a rozsahu kontroly tam, kde ekonomické náklady s kontrolou spojené budou **vyšší, než možný přínos kontrolních procesů**.

Existuje řada účelových klasifikací **kontrolních procesů**.

Nejobvyklejší členění je podle:

- **obsahové náplně** /např. kontrola hospodaření předvýrobní etapy, .../
- **úrovně řízení** /strategické kontrolní procesy, operativní kontrolní.../
- **charakteru provádění** /např. pravidelné-nepravidelné, externí-interní, průběžné/

**Systémovým předpokladem efektivní kontroly** je, aby měla jasně stanovené **cíle, záměry, postup**. Podstatné je **domyslet a realizovat závěry**, protože jinak by se **ztratil smysl kontrolní akce**.

Osvědčuje se **plán kontrolního procesu**, který stanoví **cíle a současně předpokládá i účinné zhodnocení kontrolní akce**.

Pro kvalitní přípravu kontroly je vhodné **rozdělit** přípravný /plánovaný/ proces do **dílčích fází**. Správně a jasně definovaný obsah, skladba a návaznost fází pomáhá k zajištění průběhu i efektivnosti kontrolního procesu

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Např.:

- stanovení **cílů** kontroly
- stanovení kontrolních **kriterií, měřítek, standardů**
- rozbor a srovnání se stanovenými kritérii, identifikace **odchylek**, které jsou z hlediska **cílů důležité**
- **vyhodnocení** zjištěných odchylek
- přijetí **závěrů**
- zajištění **realizace** přijatých závěrů /popř. nová kontrola jejich plnění či splnění/

Při stanovení "řetězce fází" je třeba sledovat **kvalitu a včasnost** plnění tohoto řetězce.

### Doporučení k provádění kontrolní činnosti

[souhrn poznatků z manažerské literatury dle Prof. Vodáčka]

- koncipovat a plánovat postup kontroly **v souladu s povahou obsahové náplně** /výběr technik a přístup k řešení/
- dbát o přiměřenou **hospodárnost kontrolních procesů** /účelnou míru i způsob zajištění z pohledu času, nákladů, apod./
- zajistit **přiměřenou kvalitu kontroly**
- dbát o správné **načasování kontrol** a zachytit **včas významné odchylky** /kontrolními procesy předejít vzniku odchylek ... TPS, Japonsko/
- respektovat **odlišnosti vyplývající z organizace jednotky**
- vytvářet předem **organizační a osobní předpoklady pro adresnost a jednoznačnost kontroly** /nákladová střediska, osobní odpovědnost, .../
- vycházet ze způsobu **deklarace pravomoci a zodpovědnosti**
- volit **jednoduché kontrolní postupy**
- dodržovat **požadavky legislativy kontrolních procesů i etické postupy jejich provádění**
- /odstranit negativní vliv na **motivaci**/
- navrhovat **reálné a hospodárné postupy nápravných opatření** /resp. vytvářet nové postupy **pružné** manažerské práce/
- zabezpečit **včasné projednání a přijetí závěrů** /maximální účinnost principu zpětné kontrolní vazby/
- **nerozptylovat kontrolní činnost na značný počet významově nesouřadných kontrolních akcí**
- ....

### Tendence rozvoje kontrolní činnosti

V současném managementu vystupuje do popředí:

- využití nových kvalit počítačově podporovaných **informačních systémů**
  - spolehlivost, rychlost a integraci zpracování informací, tj.
    - rychlou identifikaci odchylek,
    - expertní či znalostní systémy,
    - systémy na podporu rozhodování
  - integrační propojení informačních procesů do všech tří dimenzí firemního řízení tj.
    - vertikálních vazeb,
    - horizontálních vazeb,
    - časových vazeb

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

/např.

- rychlá a aktivní interakce **strategických a operačních kontrolních procesů**
  - vzájemná podmíněnost **dílčích funkcionálních činností firmy**
  - ....
- 
- **zvýšení úrovně participace zaměstnanců**
    - klima **samokontroly**
    - **motivace ke kvalitě** návrhů a realizace záměrů
    - snížení dohlížecí úrovně v kontrolním procesu
    - až na prováděcí místo /kroužky kvality, inovace/
    - ....
  
  - **využití metod porovnávání a rychlé reakce**
    - aplikace pragmatických poznatků managementu 80. a 90. let do oblasti **kontrolních procesů**
    - monitorování dobrých i špatných zkušeností
    - rozborové metody porovnávání zkušeností
    - ...

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# V ý v o j m o d e r n í h o m a n a g e m e n t u

Světový význam současného managementu USA

Světový význam managementu Japonska

Management v Evropě

Management v České republice

## *Management*

Existuje velké množství definic. Např.:

1. **Management** znamená **umění** dosáhnout **cíle organizace** "rukama a hlavami" druhých.
2. **Management** znamená dosáhnou **cíle organizace** zvládnutím **plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních** činností.
3. **Management** je **soubor přístupů, názorů, doporučení a metod**, které užívají vedoucí pracovníci (**manažeři**) k zvládnutí **specifických činností (manažerských funkcí, rolí)**, směřujících k dosažení **soustavy cílů organizace**.

MANAGEMENT je obsahově zaměřen na:

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- předmět studia (účel, obsah, formy)

## *Odkaz manažerského myšlení (minulosti) pro dnešek:*

PRVNÍ MANAŽERSKÉ AKTIVITY	VÝZNAMNÉ OSOBNOSTI
kvalita výroby	Robert OWEN
kvalifikační příprava dělníků a mistrů	James WATT
ekonomické principy řízení výroby	Charles BABBAGE
rozmístění strojů a zařízení	Richadr ARKWRIGTH
doporučení k práci mistrů	William BROWN
přínos práce žen a dětí	BOULTON, WILKINSON
časová a prostorová koordinace	McCALLUM, V. POOR
inženýr jako ekonom	Henry R. TOWNE
řízení celku (v prostoru a čase)	ROCKEFELLER, A. CARNEGIE, MORGAN,

Další významné osobnosti industriální sféry: TAYLOR, FORD, GILBREHT, ....

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### ***Klasické směry počátečního vývoje managementu "ŠKOLY":***

**1. "Vědecké průmyslové řízení"** (typické inženýrské myšlení)

Představitel: Taylor

**2. škola "Lidských vztahů"** (člověk "klíčová komponenta")

Představitel: Mayo

**3. škola "Správního řízení"** (určitá syntéza: podnik-celek)

Představitel: Fayol

**4. škola "Byrokratického řízení"** (pořádek)

Představitel: Weber

### ***Významné osobnosti:***

Tři významné osobnosti které ovlivnili „klasický“ produkční management.

#### **Adam Smith (1756)**

- Bohatství národů

#### **Frederick Taylor**

Klasická škola: „**Vědeckého průmyslového řízení**“

Hlavní zásady:

- Specializace a dělba práce
- Specialista práci normuje a standardizuje.
- Operátor práci provádí podle stanovených pokynů specialisty.

Poznámka:

Taylorův vzorec pro trvanlivost opotřebení nástrojů

Rychlostní obrábění

#### **Henry Fayol /1841-1925/**

Klasická škola: "**Správního řízení**"

- činnosti v podniku člení na:

- technické
- obchodní
- finanční
- ochranné
- účetní
- **správní**

- určitá syntéza, **pohled na podnik jako na celek**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### - pojetí funkcí správy:

- **plánování**
- **organizování**
- **příkazování**
- **koordinace**
- **kontrola**

### - 14. principů "správy"

- zabezpečit **dělbou práce** /specializace/
- vyvážit **pravomoc a zodpovědnost**
- zajistit dodržování **disciplíny**
- zajistit princip **jediného vedení**
- zajistit princip **jediného plánu**
- zajistit podřízení **zájmů** jednotlivců a skupin **zájmům /cílům/ firmy**
- dbát na spravedlivé **odměňování**
- dbát na princip **centrálního vedení**
- jasná **hierarchie podřízenosti**
- dodržet **pořádek /zdroje** v prostoru a času/
- **spravedlivé jednání** s podřízenými
- **stabilita** ve funkcích
- podněcovat **iniciativu** zaměstnanců
- udržovat ducha **spolupráce v kolektivech**

Pokračování vývoje *správního řízení* v tzv. "postklasické škole PROCESNÍCH PŘÍSTUPU"

- základ tvoří "MANAŽERSKÉ FUNKCE" /rozpracování manažerských funkcí/

### *Postklasické období rozvoje amerického managementu,*

tj. od 40. let až do dnešní doby, je ve znamení vzniku a rozvoje značného množství více či méně různorodých směrů. /H. Koontze/ "**Džungle manažerských poznatků**":

Orientační členění **manažerských směrů**: /L. Vodáček/

- a) **procesních přístupů**, /správní management/
- b) **psychologicko-sociálních přístupů**, /škola lidských vztahů/
- c) **systemových přístupů**, /systém-celstvé chápání/
- d) **kvantitativních přístupů**, /vědecké řízení "Taylora"/
- e) **empirických přístupů**.

Shrnutí:

- moderní management USA není názorově homogenní
- zhodnocení jeho poznatků v České republice vyžaduje:

**kritické myšlení i schopnost si vhodné poznatky z různých názorových směrů účelově vybrat a pro konkrétní situaci tvůrčím způsobem využít,**

tj. "**inteligentní umění aplikace**".

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### *Trendy manažerského myšlení a jednání /rámcové shrnutí/*

Pro současný management jsou rozhodující změny v 80. a 90. létech minulého století.

#### **První polovina 80. let:**

Cesty k zvládnutí nových "turbulentních" podmínek v podnikání:

"Turbulence" nebo "chaos" je negativní vliv na podnikání.

Orientace na nový charakter vztahů k zákazníkům i způsoby jejich zajišťování /inovace, jakost, služby aj./.

- využít osvědčené zbraně protivníka /Japonský management/
- hledání dokonalosti /vychází z empirie, doporučení/
- dokonalý manažer /lídr/, "mistrů změny"
- vhodné sociálně-ekonomické prostředí pro práci zaměstnanců
- ....

#### **Druhá polovina 80. let:**

Inovační je především myšlenkový zvrat k pochopení, že chaotické podmínky podstatného okolí jsou vynikající podnikatelskou příležitostí pro ty, kteří rychleji než

ostatní se dokáží v podmínkách chaosu orientovat a zdatně jednat.

- snaha o profesionální integraci prostředků informační techniky a technologie do manažerské práce.
- "dokonalé firmy" již neexistují a žádný podnik ani na chvíli by neměl spokojeně usnout na vavřínech minulých let.
- "transformační lídr"
- .....

#### **První polovina 90. let:**

- Vliv rozvoje informační
- Turbulence rozvojových podmínek /konec studené války/.
- Orientace na řízení ucelených procesů /Reengineering/.
- Strategické aliance
- "Virtuální korporace" /schopnost organizace efektivně a okamžitě prodávat výrobky či služby odpovídající požadavkům zákazníků/
- "Člověk" faktor úspěchu
- Podniková kultura, učící se organizace.
- Koalice /rychle, pružně a dočasně kooperovat v oblasti vzájemně nekonfliktních cílů/
- ....

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Druhá polovina 90. let:

- globalizace
- společnost znalostí
- ekologie ... udržitelný rozvoj
- bouřlivý rozvoj telekomunikačních technologií
- ....

**Začátek nového tisíciletí je ve znamení zásadní přeměny industriální éry.**

Bude pojednáno v samostatné kapitole.

### Uplatnění zahraničních manažerských poznatků:

**"8. kriterií jak přistupovat k posuzování použitelnosti zahraničních manažerských poznatků":**

/Prof.L.Vodáček/

1. Rozhoduje účel použití
2. Volit přístupné a ucelené poznatky
3. Sladit teoretické a praktické poznatky
4. Uvažovat sociální, ekonomickou, kulturní i historickou podmíněnost aplikace poznatků
5. Hodnotit vývojovou zralost pro aplikaci
6. Neopomenout vliv specifiky aplikačního pole
7. Nezapomenout na názorové rozdíly
8. Autorská původnost

### ***Tři inovační vlny manažerského myšlení minulého století:***

a/ v první polovině 80. let

..... "hledání dokonalosti"

b/ v druhé polovině 80. let

..... "být úspěšný v podmínkách chaosu"

c/ první polovina 90. let

..... "přehodnocení dosavadních přístupů v tvorbě vnitropodnikových systémů řízení"

Nové tisíciletí nastoluje novou situaci v tvorbě bohatství. Viz. management pro 21. století.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Obecné předpoklady úspěšného manažerského jednání:**

/Příklad pragmatických doporučení/

/T.J.PETERS,R.H.WATTERMAN, Hledání dokonalosti,1982/

1. Sklon aktivně jednat (energické vystupování, rozumný počet omylů)
2. Být blízko zákazníkovi
  - "manželství na celý život",
  - ovlivnění "zákazníků" našich zákazníků
  - ...
3. Autonomnost jednání a podnikavost
4. Výkonnost využitím schopností a **motivace** každého pracovníka
5. Znat rozhodující **činnosti** firmy a jejich význam, rozvíjet "kulturu firmy"
6. Dělat to, co firma **umí** a má na to předpoklady
7. Jednoduchá organizace firmy a nepočetný kvalitní řídicí štáb
8. Umět kombinovat řízení "s volnou a přitaženou uzdou"

Poznámka: je problém, jak tato pravidla zakomponovat do **soustavy manažerských poznatků /funkcí, rolí, faktorů/**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Vývoj "manažerských funkcí"

/KOONTZ, WEIHRICH, O'DONNELL, DESSLER, ROBINSON, APPLEBY, .../

Poznámka: existují desítky dalších klasifikací manažerských funkcí

### Soustava manažerských funkcí: /nejrozšířenější klasifikace/

/existuje různé pojetí obsahové náplně a klasifikace/

- **plánování** /stanovení cílů a postupů jejich dosažení/
- **organizování** /časoprostorové uspořádání úloh lidí/
- **výběr a rozmístění spolupracovníků**
- **vedení spolupracovníků**
- **kontrola** /porovnání záměrů a reality/

Tyto **sekvenční manažerské funkce** /plánování, organizování, .../ "prostupují" tzv. **průběžné (horizontální) manažerské funkce**:

- **analýzování řešených problémů**
- **rozhodování**
- **realizace** resp. implementace vč. koordinace

### Maticе manažerských funkcí

**Maticové zobrazení manažerských funkcí** (vertikálních, horizontálních)

Nezbytnost sladit do systémového řešení

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Horizontální</span> <span>Vertikální</span> </div>	Analýza	Rozhodnutí	Realizace
Plánování			
Organizování			
Výběr a umístění spolupracovníků			
Koučování, vedení			
Kontrola			

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### *Manažerské role*

Poznámka:

Někteří autoři dnes místo **manažerských funkcí** užívají koncept "**manažerských rolí**".

-----

Důvod:

Realita **činností** vedoucích pracovníků se dá shrnout do **10 "rolí"**.

"Role" lze uspořádat do 3.skupin:

- interpersonálních,**
- informačních,**
- rozhodovacích.**

Poznámka: Podrobnosti viz odborná literatura.

### *Systémová koncepce jednoty obsahu, forem, nástrojů a lidí"*

/Prof. L.Vodáček/

tj.: propojenost **obsahu, forem, nástrojů a lidí** v jeden celek, jako předpoklad úspěšné restrukturalizace a úspěšného rozvoje podnikatelské činnosti.

Konkrétně:

- 1. Změny obsahové náplně manažerské práce /"strategie"/**
- 2. Změny ve formách manažerské práce /"struktura,organizace"/**
- 3. Změny v technice a technologii manažerské práce /"nástroje"/**
- 4. Změny v chování manažerů a jejich spolupracovníků /"lidé"/**

Podrobněji:

- **věcně obsahová** náplň k zabezpečení podnikatelské činnosti:
  - podnikatelská **strategie**,
  - návazná **soustava plánování**
- **organizační struktury** , vytvářející vhodné **formy** pro realizaci této strategie
- moderních **nástrojů** řídicí práce, resp. přístupů, metod, technických prostředků a technologií **racionalizace**
- vhodných **lidí** /manažerů,spolupracovníků/, kteří svým **profesním a kvalifikačním profilem i vzájemnou koordinovanou činností realizují a využívají předcházející faktory**

**POZOR: lidé představují integrátor pro úspěšné použití.**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Kritické faktory úspěchu.** /různé koncepce/  
(jak identifikovat, projektovat a testovat ÚSPĚCHY)

### **Koncepce 3. faktorů úspěchu - K.H.CHUNG /1987/**

1. Strategie
2. Lidské vztahy
3. Operační systémy pro řízení firmy

### **Koncepce „3C“ podle Portera**

- Customer - zákazník
- Competition ... konkurence
- Change - změna

### **Koncepce "7S" (McKinsey) /přelom 80. a 90.let/**

- **strategie** /strategy/ (programové stanovisko firmy) představa podnikatelské vize
- **struktura** /structure/ (organizace struktury)
  - o formy manažerské práce,
  - o ve správný čas na správné místo přiřadit zdroje
- **spolupracovníci** /staff/ (mezilidské vztahy)
  - o kvalita managerů a spolupracovníků (etika, morálka,...)
  - o "orchestr, jádro" pro rozvoj dalších kritických faktorů
- **systémy řízení** /systems/ (soustava přístupů)
  - o postupy, metody, nástroje, přístupy,
  - o techniky a technologie manažerské práce
  - o /vhodné zvládnutí informačních procesů pomocí výpočetní, organizační a komunikační techniky/
- **sdílené hodnoty** /shared values/ (soustava sociálních přístupů)
  - o kultura vztahů, slušnost organizace, víra, klima
  - o co si kdo cení !
  - o spoluvytváří motivační prostředí
- **styl manažerské práce** /style/ (umění vést)
  - o respektovat dané specifické podmínky
  - o měnit hierarchii potřeb
- **schopnosti** /skills/ (soubor znalostí, dovedností, návyků)
  - o profesní a kvalifikační bohatství firmy
  - o zázemí pro úspěšnou práci

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Management pro 21. století

Kapitola obsahuje stěžejní informace k vývoji managementu na přelomu 21.století.

GIBSON,R.: **Nový obraz budoucnosti. Praha, MP 2000**

HAMMER, M. : Agenda 21. Praha, MP 2002, 1.vyd., 258 str., ISBN 80-7261-74-0

COATES, CH. : Efektivní řízení. Praha, GRADA 1997

#### „Tři vlny“ pojetí tvorby bohatství:

- „První vlna“:
  - Objev principu zemědělství
    - Zemědělská výroba
    - Specializace a dělba práce
  
- „Druhá vlna“
  - Tovární systém tvorby bohatství
    - Adam Smith (1776)
    - Specializace a dělba práce
    - Manufaktury
    - Signálem byla průmyslová revoluce
    - Většina učebnic managementu odráží myšlení „druhé vlny“
    - „Idustrealita“, tj. realita vnímaná očima lidí vychovávaných v prostředí průmyslové kultury
    - Dominantní „podnikatelské paradigma druhé vlny“ je součástí mnohem rozsáhlejší architektury myšlení
  
- „Třetí vlna“
  - Zásadní změna „víry průmyslového věku“
    - Model managementu průmyslové éry praská ve švech
    - Revoluce znalostí odstartovala „třetí vlnu“ změn
    - Nutí podniky počínat si radikálně novým a neustále se měnícím způsobem, který všechny teorie „druhé vlny“ staví na hlavu
    - Doba, kdy se staré paradigma hroutí a nové ještě nezaujalo pevně své místo (bouřlivý rozvoj manažerských poznatků).
    - Chybí jasná souvislost mezi objevujícím se manažerským myšlením „třetí vlny“ a její ekonomickou teorií:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Ekonomové, až na určité vzácné případy zůstávají v zajetí svých vlastních předešlých úspěchů a jen zřídka se odvažují vypravit do sféry „třetí vlny“
- Ekonomická věda třetí vlny se dosud nachází v prenatalním stádiu a intelektuální rámec, který by mohl sjednotit teorii řízení a ekonomii zatím neexistuje. Úloha pracovat na tomto rámci je zatím před námi.
- Ekonomové hlavního proudu většinou úlohu znalostí jako výrobního faktoru ignorují nebo podceňují
- Tvorba bohatství typu „třetí vlny“ je doprovázeno:
  - Hyper konkurencí
  - Sérií technologických revolucí
  - Sociálními konflikty a přesuny
  - Značnou nepředvídatelností
  - Nelineární povahou podmínek
  - Turbulentním a revolučním prostředím
  - Bouřlivým rozvojem IT a komunikačních technologií
  - Globálním prostředím podnikání
  - Ekologickými problémy
  - Atd.
- Každý střípek myšlení průmyslové éry je dnes předmětem nového zkoumání a pronikavě nového vymezování:
  - Nové pojetí podnikání
  - Nové pojetí principů
  - Nové pojetí konkurence
  - Nové pojetí řízení a složitosti
  - Nové pojetí vedení
  - Nové pojetí trhů
  - Nové pojetí světa

## Nové pojetí podnikání

- V 60. a 70. letech minulého století si byli lidé všeobecně jisti tím, kam máme při podnikání namířeno a jak se tam dostaneme.  
Zkušenosti posledních tří desetiletí vše mění. Během tohoto období zmizelo ze seznamu 500 největších firem.
- Mýtus „dokonalosti“ je mrtev.
- Jsme na konci cesty, je zcela nepochybné, že budoucnost nebude pokračováním minulosti. Budoucnost bude tvořena řadou vzájemně diskontinuálních jevů.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Musíme přehodnotit a v mnoha případech opustit:
  - Staré modely
  - Stará paradigmatata
  - Stará pravidla
  - Staré strategie
  - Stará východiska
  - Staré recepty na úspěch
  
- Musíme promyslet své nejzákladnější představy o tom, jak být konkurenčně schopní.
  
- Proces podnikové transformace se naopak sám o sobě stal závodem. Ti, kterým zmíněný proces trvá dlouho, mohou zůstat pozadu nebo mohou ze závodu úplně vypadnout.
  
- Volba:
  - Vytvořit si nový obraz budoucnosti, nebo být k jeho vytváření donucen.
  
  - Ti, kdo si zvolí první možnost, budou mít větší šanci, že přežijí a budou prosperovat.

### Použitá literatura pro problematiku: Management

1. Vodáček, Vodáčková: Současný management v USA, nakladatelství Bezděz 1995
2. Vodáček, Vodáčková: Management-Teorie a praxe 80. a 90. let, Management Press, Praha 1994
3. DRUCKER, P.F.: Výzva managementu pro 21.století. Praha, MP 2000, 1.vyd., 187 str. ISBN: 80-7261-021-X
4. HARALD,S.-HARUNG,jr.: Management nového tisíciletí. Praha:IKAR, 2004. 1.vyd. 294 s. ISBN: 80-249-0313-X
5. DĚDINA, J.: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha VP, 1996
6. VEBER,J. a kol.: Management. Základy-prosperita-globalizace. Praha: MP2000, 1.vyd., 700str., ISBN 80-7261-029-5
7. WEIHRICH, H. - H. KOONTZ,H. : Management. Praha, VP 1994

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Stručný úvod do managementu výrobního podniku

V této kapitole je stručně pojednáno o vybraných základních pojmech, které je třeba znát před výkladem zaměřeným na řízení výroby.

**Podnikat** jako schopnost **objevit**, nebo záměrně **vytvořit podnikatelské příležitosti** a návazně **efektivně** tyto **podnikatelské příležitosti využít**.

#### Podnikatelský objekt

podnik, závod,...kolektiv,jednotlivec

#### Podnikatelský subjekt (právní forma podnikání)

#### Podnikatelské okolí

např. trh, zákazníci, partneři, ....

#### Podnikavost

- **vnější** (vnější podnikatelské prostředí)
- **vnitřní** (vnitřní podnikatelské prostředí)
- vzájemně se podmiňují
- celistvost z několika oblastí (marketing, management,..)

**Podnikání** je realizací **podnikavosti** v praktickém životě.

#### Podnikatelská činnost syntetizuje řadu aktivit

- **věcně** znát svoji oblast podnikání (3-5 let poznání)
- **umět skloubit předpoklady a reálný podnikatelský záměr a v měnících se podmínkách ho uskutečnit**
- být připraven pracovat s **rizikem a neurčitostí**
- .....

#### Obecné předpoklady úspěšné podnikatelské akce:

1. **VIZE** ziskové podnikatelské příležitosti a **MOTIVACE** jí dosádnout
2. Transformovat vizi v **SOUSTAVU** cílů
3. Zvolit správné **načasování** tj. vystihnout moment účelnosti
4. Zabezpečit potřebné **ZDROJE**
  - spolupracovníky /profese,kvalifikace/
  - finanční
  - hmotně-energetické
  - .....
5. Přípravenost pracovat s **RIZIKEM** a **NEURČITOSTÍ**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Podnik (výrobní)

Relativně samostatný společensko-výrobní celek (subjekt), který z pohledu výrobního managementu představuje **sociální systém**

#### Výrobně-sociální systém.

Systém, který spojuje člověka s technikou a ostatními lidmi.

**Podnikatelský objekt** /podnik, závod, cech, pracoviště, skupina pracovníků, pracovník,../  
**Podnikatelský hospodářský subjekt.**

Rozdíl obsahu pojmu: subjekt, objekt.

**Pro každý výrobní podnik je charakteristické že má:**

- **určitý výrobní program**
- **určité výrobní zařízení**
- **určitý počet pracovníků požadované kvalifikace**

**Základní činností** každého výrobního podniku je **výrobní činnost**.

**Zásada:** výrobní činnost podniku musí být podřízena **ekonomickým cílům**.

K zabezpečení výrobní činnosti jsou v podniku kromě výrobní funkce, rozvinuty i další funkce, které přispívají k efektivnímu chodu podniku:

**odbytová, zásobovací, ekonomická, rozvojová (inovační), personální** a další.

### Výroba

Existuje více významů pojmu "výroba":

- "útvár" v podniku
- činnosti při transformaci hmoty
- činnosti "výrobního procesu"
- teritorium, kde se vyrábí
- výrobky, které výrobce vyrobil
- realizace "zpracovatelské technologie" /obrábění, svařování, broušení, .../
- činnosti vykonávané na "dílně"
- objem produkce výrobků
- ....

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obecně lze **výrobu** definovat následovně:

**Výroba** je souhrn **činností** k zabezpečení **hlavního poslání** výrobního podniku tj. **uspokojení zákazníka požadovanými výrobky vč. poskytnutých služeb**

/služby např. instalace výrobků, servis, opravy, ap./

My budeme uplatňovat následující definici:

**Výroba je děj, kde je prováděna transformace vstupů na výstupy s maximální přidanou hodnotou pro zákazníka, především prostřednictvím zpracovatelských operací, výrobních procesů a výrobních standardů.**

### Výrobní proces

Poznámka:

Výrobním procesem se budeme zabývat podrobněji. Zde je proveden úvod do problematiky.

Existuje **různost ve výkladu „výrobní proces“**: /např./

- výrobní proces začíná vložením materiálu do výroby (výrobního systému) a končí odesláním hotových výrobků odběratelům.
- výrobní proces přeměňuje materiál na výrobek
- výrobní proces začíná požadavkem zákazníka a končí splněním jeho požadavků a předáním produktu zákazníkovi
- .....

**Výrobní proces** je souhrnem více procesů: pracovních, technologických, přírodních, atd.

Hlavní činitelé mající vliv na **průběh výrobního procesu**:

- výrobek (složitost, počet komponent, počet variant provedení, struktura výrobku,.....)
- prostorové uspořádání výroby
- způsob synchronizace operací
- způsob udržování rytmičnosti výroby (princip organizování výroby tj. metodika operativního plánování a řízení výroby)
- podíl účasti člověka na výrobním procesu
- stálost výrobního mixu
- stálost poptávky z odbytu
- ...

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Výrobní systém

#### Rozdíl v obsahu pojmů: výrobní systém, výrobní soustava

Obecně lze výrobní systém považovat za prostředí (znalostní, informační a věcné), ve kterém je uskutečněna základní činnost výrobce (podniku) tj. **výroba**.

Otázkou je, zda toto reálné prostředí lze považovat za výrobní systém, či za výrobní soustavu.

**Systém** lze obecně definovat jako uspořádanou množinu prvků systému a vazeb mezi nimi.

Z pohledu výroby, tj. **děje, kdy probíhá transformace vstupů na požadované výstupy** – produkci **produkcí**, se jedná o děj, který je třeba řídit, neboť tento děj probíhá pod mnoha vlivy, mnoha prvky a vzájemnými vazbami mezi těmito prvky. Zde se sluší zapochybovat, zda lze považovat každý **reálný výrobní systém za systém**, neboť produkce se mnohdy „rodí“ za podmínek, které zdaleka nesplňují představu o systému. S ohledem na tyto skutečnosti, budeme v pojednání o řízení výroby, rozlišovat tři stavy prostředí, v kterém je uskutečněna výroba. Výrobní systém, výrobní soustavu a množinu prvků výroby. **Výrobní systém** budeme definovat jako uspořádanou množinu prvků s definovanými vzájemnými vazbami. **Výrobní soustavu** budeme definovat jako uspořádanou množinu prvků, kde vzájemné vazby jsou stanoveny, ale nejsou definovány na požadované úrovni kvality. **Množina prvků výroby** představuje prostředí, kde existuje množina prvků, bez stanovených vzájemných vazeb.

Poznámka: Toto rozdělení nám umožňuje charakterizovat a odlišit prostředí, ve kterém se uskutečňuje výroba, s ohledem na sofistikovanost tohoto prostředí.

#### Určující faktory výrobních soustav:

- ❖ charakter výrobního programu
- ❖ charakter výrobní technologie
- ❖ charakter typu výroby
- ❖ charakter konstrukční složitosti výrobku
- ❖ charakter technologické složitosti výroby
- ❖ charakter výrobních procesů
- ❖ charakter výrobní jednotky
- ❖ .....

#### Dekompozice výrobního systému:

Dodržení zásad při dekompozici:

- ❖ **integrita (celistvost)** .... respektování vlastností celku
- ❖ **soudržnost** ..... dodržení stálé možnosti opětovného spojení tj. neustálá interakce
- ❖ **rovnoměrnost** .... snaha o rovnoměrný rozsah a složitost dekomponovaných podsystemů
- ❖ **technická zvládnutelnost**....dodržení kompatibility (kvalita, čas, .....

#### Přístup k dekompozici výrobních systémů:

- ❖ modulární výstavba výrobních systémů
- ❖ z komplikovaného přejít na složitý systém
  - tj. umět popsat prvky systému: vstupy, výstupy, okolí, ...
  - umět stanovit vazby mezi prvky systému
- ❖ respektovat specifika ve výrobě
- ❖ ekonomická efektivnost
- ❖ atd.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Způsob řízení výroby (výrobní systém) nejvíce ovlivňují **charakteristiky výroby**

### **Charakteristiky výroby**

1. Podle charakteru výrobního programu
  2. Podle charakteru typu výroby
  3. Podle charakteru zpracovatelské technologie
  4. Podle charakteru plynulosti technologických procesů
  5. Podle charakteru průběhu výrobních procesů
  6. Podle technického rozvoje výrobní základny
  7. Podle odváděné produkce
  8. Podle organizace prováděné práce
  9. Podle organizace průběhu produkce výrobním procesem
  10. Podle časové struktury realizace výrobní dávky ve výrobním procesu
  11. Podle způsobu obsazení pracovišť
  12. Podle uspořádání pracovišť na dílně
- atd.

#### **Ad.1. Podle výrobního programu**

A) Základní výroba (výroba hlavní)

B) Vedlejší výroba (zpracování a využití materiálových zdrojů uplatněných v hlavní výrobě – zpracování odpadů apod.)

C) Doplňková výroba (využití HW a znalostí)

Např.:

- Vyrábíme stroje na ponožky a doplňková výroba je pletení ponožek,
- Máme dobře vybavenou dílnu na opravy strojů – provádíme generální opravy pro zákazníky,
- Hlavní výroba je montáž PC, doplňková výroba je tvorba SW pro zákazníky
- Znalostní kapacity konstruktérů – vývoj výrobků pro externí zákazníky.

D) Přidružená výroba (jiný obor podnikání)

Vykrývá sezónní výkyvy poptávky

Zemědělská výroba, malování velikonočních vajec ( v zimě)

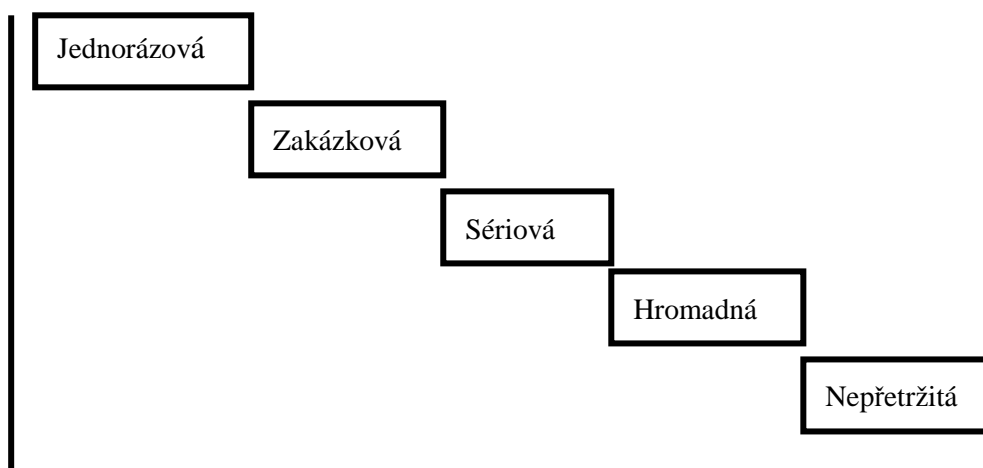
Výroba kožichů (v létě), montáž a opravy lyží v zimě

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Ad.2. Podle charakteru typu výroby (objem a varieta produkce)

1. Jednorázová produkce
2. Zakázková produkce
3. Sériová produkce
4. Malosériová
5. Středně sériová
6. Velkosériová
7. Hromadná produkce
8. Nepřetržitá produkce

Vysoká varieta produkce



Nízká varieta produkce

Nízký objem produkce

Vysoký objem produkce

[ I 2.7.2.e]

**Typ výroby** se sekundárně projevuje:

- v podrobnosti technické přípravy výroby
- v úrovni automatizace prvků /technické hledisko/
- ve kvalifikaci a charakteristice činnosti lidí
- /sociální hledisko/
- ve formě organizace a metodách řízení
- /manažerské hledisko/
- v podobnosti výrobků /technologické hledisko/
- v produktivitě práce /ekonomické hledisko/
- atp.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Ad. 3. Podle charakteru zpracovatelské technologie

(Zpracovatelskou technologií se odlišují obory)

- A) Strojírenská výroba
- B) Textilní výroba
- C) Sklářská výroba
- D) Hutní výroba
- E) Chemická výroba
- F) Zemědělská výroba
- G) Stavební výroba
- H) Elektrotechnická
- I) ....

### Ad. 4. Podle charakteru plynulosti technologických procesů

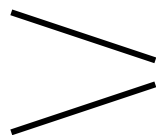
- A) Plynulý (kontinuální)
- B) Přerušovaný (diskrétní)
  - body rozpojení (logistika)

### Ad.5. Podle charakteru průběhu výrobních procesů

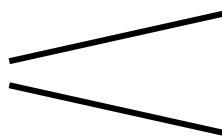
A. Lineární



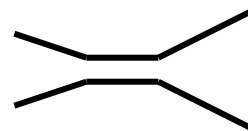
B. Sbíhavý



C. Rozbíhavý



D. Sbíhavý-lineární-rozbíhavý



### Ad.6. Podle technického rozvoje výrobní základny

- A) Ruční výroba
- B) Strojní výroba (mechanizovaná)
- C) Částečně automatizovaná výroba
- D) Plně automatizovaná (robotizovaná)

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Ad.7. Podle odváděné produkce

- A) Výroba na sklad
- B) Výroba pro konkrétní zákazníky
- C) Výroba pro konkrétního zákazníka (vč. konstrukce na objednávku)

### Ad.8. Podle organizace prováděné práce

- A) Operátory - jednotlivci
- B) Skupinová
- C) Týmová

### Ad.9. Podle organizace průběhu produkce výrobním procesem

- A) Diskrétní výroba po operacích (šášliková)
- B) Toková výroba

### Ad. 10. Podle časové struktury realizace výrobní dávky ve výrobním procesu

- A) Postupná výroba
- B) Souběžná
- C) Paralelní

### Ad.11. Podle způsobu obsazení pracovišť

- A) Jednotlivě obsazená pracoviště
- B) Skupinově obsazená pracoviště
- C) Linkově obsazená pracoviště
- D) Buňkově obsazená pracoviště
- E) Pružné buňky (améby)

### Ad.12. Podle uspořádání pracovišť na dílně

- A) Technologické
- B) Předmětné
- C) Skupinové
- D) Hnízdové

Poznámka: Lze stanovit další charakteristiky výroby. Pořadí uvedených charakteristik výroby, nestanovuje jejich důležitost. ***Každý výrobce je jiný!***

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Výrobně-technologická soustava (podsystem):

Poznámka: Patří k pojednání o TPV (technické přípravě výroby)

Prvky:

- *pracoviště*
- *operace*
  - věcné prvky operace (nástroje, měřidla, přípravky, pomůcky apod.)
  - popis technologie zpracování (úsek, úkon, pohyb)
  - pokyny k zabezpečení jakosti výrobku
  - normy spotřeby času
- *pracovník* (operátor)
- *pracovní předmět* (výrobek)

