

SOUDOBÉ PŘÍSTUPY MANAGEMENTU

prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.; doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D

*Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
E-mail: nemecek@fbm.vutbr.cz, E-mail: kocmanova@fbm.vutbr.cz*

Abstrakt

Článek je zaměřen na současný stav managementu, který je poznamenán jevy působícího tržního hospodářství, kdy je od managementu požadováno dosahovat vysoké výkonnosti, dlouhodobé prosperity a plného uspokojování požadavků všech zúčastněných (vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů, apod.) a také uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. Cílem současného managementu je nalézt sjednocující přístup, který vrátí management k jeho výlučnému postavení jednotného a vrcholového vedení podniku ve všech jejích součástech a procesech. Výsledkem sjednocujícího přístupu managementu je integrovaný management, který by také zahrnoval užívat osvědčené a úspěšné postupy, tzv. CHYTRÉ PRAKTIKY.

Klíčová slova

Konkurence, znalostní, procesní a integrovaný management, chytré praktiky.

Úvod

Autor (Farell, M., 2005) vymezil kurs globalizace s tím, že jej určují tři typy faktorů: výroba, regulace a organizace. Výrobní, regulační a organizační síly se v průběhu času vyvíjejí a plný potenciál globalizace pro podniky a odvětví se mění s geopolitickým a makroekonomickým prostředím. Mezinárodní úmluvy umožnily rychlý růst v globálním obchodě u mnoha výrobků a služeb. Pokles nákladů v dopravě povzbudil více podniků, aby přesunovaly produkty po celém světě. Technologie GPS umožnila podnikům bedlivě sledovat jejich přepravu zboží a materiálu.

Novými trendy v ekonomice je nutnost věnovat se vzdělání, profesnímu školení a výzkumu. Úloha vysokých škol je nepochybně zcela nezastupitelná. Je třeba rozvíjet nové technologie, včetně informační a komunikační technologie, biotechnologie a nanotechnologie, stejně jako dovednosti a know-how týkající se jejich využití. Každý sektor i aktivita potřebují neustále iniciovat, propracovávat a zlepšovat své výrobky, služby a procesy. Je třeba vytvořit podmínky pro stimulaci rostoucí inovace. Je třeba rovněž vyvíjet podnikatelskou schopnost riskovat a vytvářet nové a větší podniky, uznat a ocenit společenský přínos těch, kteří nesou riziko.

Analýza současného managementu

Konkurenční výhoda podniku se spojuje se schopností podniku produkovat výrobky nebo služby, které jsou pro zákazníka hodnotnější než produkty jiného podniku. Konkurenční výhoda pak pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky. Tato hodnota je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojovat jeho potřeby.

Na vyspělých trzích s hmotnými a nehmotnými komoditami se podstata pojmu komparativní výhoda a konkurenční schopnost podniku zužuje na schopnost firem poskytovat výrobky/služby při dané tržní ceně. Avšak v praxi se málokdy vyskytují trhy, na kterých lze konkurenceschopnost diagnostikovat jen na úrovni cena/náklady. Na mnoha trzích konkurenční schopnost nabývá právě necenové formy, kdy jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný výrobek/službu více, přestože i méně nákladná alternativa by jim stejně uspokojila jejich potřeby. I když mnohé společnosti podnikají simultánně na mnoha trzích s cílem maximalizovat zisk, soutěží nejen na trzích, ale i při vytváření a umístování nového zboží a služeb. Pro takový typ konkurence existuje termín inovační konkurence.

V souvislosti s mezinárodním obchodem se komparativní výhoda vztahuje na výhody spojené s náklady na výrobu komodit, ale současně identifikuje obchodní podmínky podle rozdílného vybavení

zemí, např. výrobními faktory, investicemi, technologií, manažerskými zkušenostmi, infrastrukturou a vládní politikou.

Primární odpovědnost za dosažení konkurenceschopnosti ponese podniky, přispívají také k prioritám v oblasti sociální péče a životního prostředí tím, že realizují firemní odpovědnost v širším měřítku. V tomto kontextu bylo v rámci výzkumu přijato pojetí, že "konkurenceschopnost je schopnost vytvářet a využívat trvalou konkurenční výhodu". Podle autora (Porter, M., 1985), který definuje konkurenci jako "konkurenční výhoda dává firmě výhodu před konkurenty".

Budoucnost nejen naší ekonomiky je dána naší schopností zařadit se na odpovídající úroveň řešení věcných problémů. Je-li uznávanou podmínkou pro trvalou existenci podnikání dosahování vysokých výkonů a trvalé snižování nákladů, pak v podmínkách globalizace můžeme tvrdit, že tato podmínka platí dvojnásob. Cestou pro management je "lepší za méně". Jako symptomy globalizace chápe autor (Matějka, M., 2006), ředitel Českého centra produktivity: štíhlou výrobu, štíhlé procesy a štíhlé myšlení.

Znalostní management

Vývoj managementu je spojen s významem kvality a kvantity vědomosti, na kterých ekonomická činnost závisí. Vědomosti a schopnost hospodářství transformovat tyto vědomosti do technických a komerčních aplikací jsou základem zvýšení produktivity a související výzvy konkurence. Zásadní roli hrají dostupné zásoby a poměr akumulace lidského kapitálu. Rostoucí složitost vědomostí vedla ke zvýšené specializaci v průmyslu a je také v pozadí trendu získávání služeb z vnějších zdrojů, zejména služeb spojených s informacemi a komunikačními technologiemi a dalších služeb založených na intenzivních vědomostech. To je zdrojem inovace a diferenciací výrobků a přispívá to i k růstu produktivity.

Autor (Drucker, P.F., 2004), který říká, že současné století bude stoletím znalostí. Definuje tzv. znalostní společnost a charakterizuje ji jako společnost:

1. bez hranic, protože znalosti oplývají snadnou přenositelností,
2. se vzrůstající mobilitou každého, skrz snazší přístup ke vzdělání a
3. kde každý může nabýt potřebné výrobní prostředky, což ovšem nestačí k celkovému úspěchu.

S odkazem na autora (Beneš, M., 2006) lze uvést jím podávaný přehled definic znalostního managementu:

- uznávaný autor (Yogesh Malhotra, 2003) autor několika desítek příspěvků na dané téma, nastiňuje ve svém stěžejním článku "Knowledge Management for the New World of Business" vlastní definici znalostního managementu takto: "Znalostní management řeší problémy takové důležitosti, jako je adaptabilita, konkurenceschopnost a vlastní přežití organizace tváří v tvář současnému dynamickému tržnímu prostředí. Představuje organizační procesy jejichž výsledkem je nalezení synergie datové a informační výkonové kapacity informačních technologií a tvořivé a inovační kapacity zaměstnanců." Odborníci z praxe (Megan Santosus, Jon Surmacz, 2004) v díle "The ABC of the Knowledge Management" podávají následující výklad: "Znalostní management je procesem skrze nějž mohou podniky generovat přidanou hodnotu prostřednictvím sdílení znalostí mezi zaměstnanci, podnikovými útvary a rovněž i konkurencí. Tato aktivita probíhá za účelem osvojení nejlepších možných postupů. Znalostní management není přímo svázán s technologií jako takovou; technologie plní pouze umožňující roli." Již v roce 1991 přišel Brian Newman s podobnou myšlenkou (zveřejněno v sebraných spisech pod názvem "An open discussion of Knowledge management"): "Znalostní management je řada procesů zajišťujících vytváření, šíření a využívání znalostí. Průkopníky byli a jsou filozofové, učitelé, politikové, spisovatelé, atd." autor (Thomas Bertel, 2002) na svých přednáškách zase často říká: "Znalostní management je tou součástí podnikového managementu, která zajišťuje nepřetržitou obnovu a rozšiřování podnikové znalostní báze. Tato představuje především podpůrné organizační struktury podniku, personální řízení a správu technologických instrumentů.

Vše dosud uvedené ukazuje na rostoucí náročnost na management. Trvale platí, že od něj je požadováno zajistit trvalou prosperitu a vysokou likviditu. Se změnou podmínek však tyto požadavky nutí hledat nové, účinné způsoby.

Procesní management

Podle autora (Trunečka, 2002) základní kameny efektivně řízeného podniku pro jedenadvacáté století se už rýsují dostatečně ostře, takže dovolují predikci s poměrně vysokou pravděpodobností. Dnes už je zřejmé, že organizace budoucnosti musí respektovat zákaznický imperativ, bude orientována procesně a rozhodující pro úspěch v budoucích podmínkách bude podnikový intelektuální kapitál a jeho řízení. Procesní přístup se nezaměřujeme jen na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a přeprojektování procesů probíhajících v podniku.

Procesní přístup je neodmyslitelnou a neoddělitelnou součástí systémového přístupu. Proces je chápán jako soubor prvků, operací nebo činností vzájemně mezi sebou propojených vazbami za účelem dosažení vytyčených cílů. V každém podniku probíhají hlavní, primární procesy vstupní logistiky → produkce → výstupní logistiky → prodeje (distribuce) → a služeb vyplývajících z vlastní produkce. Tyto procesy jsou řízeny, podporovány a spravovány tzv. podpůrnými procesy / činnostmi zahrnujícími vrcholové řízení, řízení jakosti, řízení lidských zdrojů, rozvoj a přípravu produkce, marketing a ochranu a údržbu vlastních zdrojů.

Na základě identifikace těchto procesů a s využitím metod modelování integrovaného systému řízení podniku je popisován, organizován, regulován a kontrolován chod celého podniku integrovaný do jejího okolí.

Integrovaný systém managementu je chápán v širším pojetí integrovaného systému řízení obecné organizace – instituce v podmínkách současné globální ekonomiky. Integrovaný systém řízení (Integrated Management System) slučuje jednotlivé aspekty managementu v jediný nedílný celek založený na principu trvalého řízení změn.

Integrovaný management

V posledních letech sledujeme na celém světě trend zvyšujícího se počtu organizací, které jsou držiteli certifikátu shody s některou z mezinárodních norem. Celkový počet organizací certifikovaných ve světě podle normy ČSN ISO 9001 přesáhl hranici 500 000. V České republice je už více než 10 000 organizací s certifikátem ČSN ISO 9001 (Systém managementu kvality) a počet organizací s certifikátem podle EN ČSN ISO 14001 (Systém environmentálního managementu) se blíží k hranici 1000. Také certifikace podle OHSAS 18001 (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) už přestává být výjimečná. Stále více firem implementuje k základnímu systému managementu jakosti ještě další systém, buď EMS (Systém environmentálního managementu) podle normy EN ČSN ISO 14001, nebo OHSAS (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví) podle OHSAS 18001. Pro jednotlivé oblasti podnikání jsou uplatněné navíc další specifické systémy jako například ISMS (systém managementu bezpečnosti informací) podle BS7799.

Řídící systémy integrovaného managementu vznikají uplatněním metod, technik a přístupů z jednotlivých konceptů systémy podnikového řízení v převážné většině tak, že je charismatické manažerské osobnosti uplatňují v praxi svých podniků, vytvářejí ucelené a efektivní systémy řízení, které jsme si zvykli v poslední době nazývat podniky světové třídy (vynikající, excelentní). Systémy podnikového řízení integrovaného managementu jsou tedy velmi úzce spojeny se jmény svých tvůrců, takže mluvíme o systému podnikového hospodářství Tomáše Bati, SPŘ General Electric Jacka Welche,

decentralizovaném (divizním) modelu řízení General Motors Alfreda P.Sloana, v socialismu uplatněném kapitalistickém modelu řízení JZD Slušovice Františka Čuby apod. (Truneček,2002)

Cílem, účelem a hlavní funkcí integrovaného managementu je "uspokojit potřeby zákazníka environmentálně integrovaným způsobem", důsledným prováděním auditu manažerských systémů a procesů organizace. Přitom je nutno integrovat postupy, procedury, systémy, procesy a technologie ("know-how") historicky zavedeného obecného managementu ve prospěch neustálého zlepšování jakosti, výkonnosti, účinnosti, ekonomické efektivity, environmentální šetrnosti, operability a interoperability řízených systémů. Součástí tohoto pojetí, jak zdůrazňuje Urbánek,F. (2005) je procesní a hodnotový přístup, který byl standardizován revidovanými normami managementu jakosti ISO 9001:2000 a 9004:2000, jež nyní poskytují formální základnu, metodologii, postupy a "know-how" s možností uplatnit tento přístup v obecném, procesním, krizovém/nouzovém a vrcholně v integrovaném managementu, a který pokud je důsledně uplatňovaný se v průmyslově vyspělých státech stává nejenom zdrojem nových ekonomických přínosů, ale zlepšuje konkurenceschopnost, flexibilitu, přizpůsobivost, kvalitu, rychlost inovací a operabilitu podniků a organizací v novém prostředí.

Integrovaný management standardizuje procesy a systémy zaměřené zejména k:

- dosažení závazků vrcholového vedení organizace,
- identifikaci procesů organizace,
- identifikaci jejich rozhraní s ostatními procesy,
- zdrojové podpoře fungování procesů v rámci organizace,
- neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti,
- monitorování spokojenosti zákazníka.

Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup do dalšího procesu. Aplikování systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací a vzájemným působením těchto procesů, i jejich management, lze nazývat "procesním přístupem". Výhodou procesního přístupu je pokročilé řízení, které je poskytováno při zřetězení individuálních procesů se systémem procesů, stejně jako při jejich kombinaci a interakci.

Nové pojetí managementu

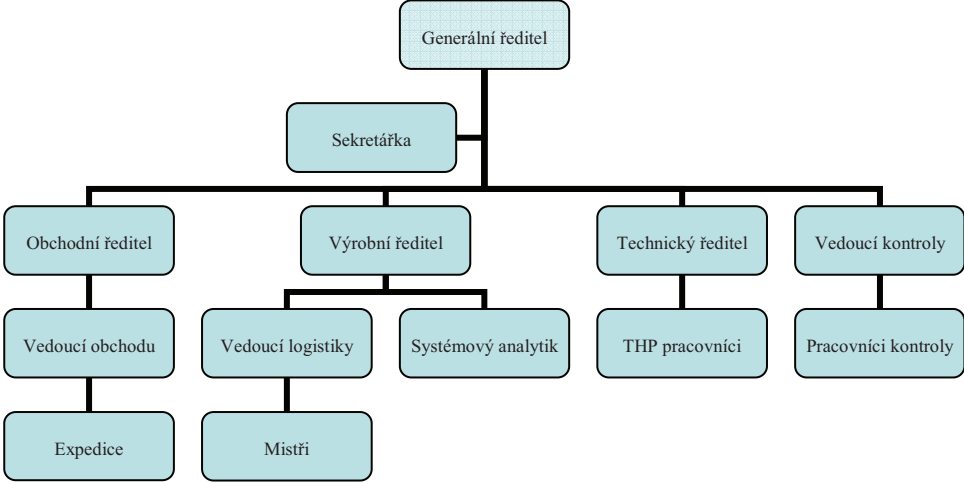
Při posouzení požadavků, kladených na management, jak je uvedeno výše z různých pohledů vyplývá, že je nutné vymezit a určit nové pojetí managementu, který vedle dosavadního možného členění na:

- procesní, hodnotový a znalostní management,
- dle funkcí managementu,
- dle prvků managementu,
- dle předmětu - kvality, environmentální, personální,
- dle zdrojů,
- dle časového horizontu - strategický, operativní,
- na rizikový a bezpečnostní management.

bude založen na soustavném hodnocení a trvalém uspokojování zákazníka a požadavků vlastníků a relevantního okolí.

Na základě získaných poznatků teorie i praxe, zdá se, že v současnosti spíše převládá pojetí, které spíše doporučuje užívat osvědčené a úspěšné postupy, než vytvářet teorie a následně je aplikovat. Jednou z cest je hledání tzv. CHYTRÝCH PRAKTIK. Jestliže konkrétní management vytvořil a užil určitý postup při řešení jisté úlohy, tento postup se osvědčil a měl a má výsledek, je vhodné tento postup dále doporučit při určitém zobecnění. Sledováním podnikové praxe bylo získáno přes 450 takových praktik, které jsou zařazeny jako KARTY CHYTRÝCH PRAKTIK. V příloze je uveden konkrétní příklad KARTY CHYTRÉ PRAKTIKY od autorky (Žůrková, L., 2006) – Tab.1.

Tabulka 1 - KARTA jednoho prvku databáze Chytrých praktik.
Projekt OP RLZ 0207

<p>Identifikace problému Naléhavost problému</p>	<p>S neustálým zvedáním cen oceli se firma potýká s problémem udržení cen výrobků co nejnižší vůči konkurenci, zejména z Číny. Cílem je udržet cenu na stejné hladině a mít stejnou ziskovost, tudíž je nutné snížit náklady na výrobu. Dalším problémem spojeným s cenou výrobku je i to, že firma převážnou část výrobků (cca 95%) vyváží mimo Českou republiku (Brazílie, Německo, Holandsko, Finsko, Polsko, Chorvatsko, Řecko, Mexiko, Kolumbie, Indie, Singapur...). Významný záporný faktor zachování ceny v cizině je posilování české koruny, a to rapidně.</p> <p>Ceny oceli (orientačně):</p> <table border="1" data-bbox="694 622 991 777"> <thead> <tr> <th>rok</th> <th>Cena v Kč/kg</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>13,90</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>14,80</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>20,40</td> </tr> </tbody> </table> <p>Dolar versus česká koruna (orientačně):</p> <table border="1" data-bbox="675 851 1010 1005"> <thead> <tr> <th>rok</th> <th>Cena v Kč/dolar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>30-40</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>21-27</td> </tr> </tbody> </table> <p>S problémem se potýká celá firma - záležitost existence firmy. Řešení a dořešení nutné do jednoho roku.</p>	rok	Cena v Kč/kg	2002	13,90	2003	14,80	2004	20,40	rok	Cena v Kč/dolar	2002	30-40	2004	30	2005	21-27
rok	Cena v Kč/kg																
2002	13,90																
2003	14,80																
2004	20,40																
rok	Cena v Kč/dolar																
2002	30-40																
2004	30																
2005	21-27																
<p>Identifikace firmy řešení</p>	<p><i>Název firmy:</i> Xxx <i>Sídlo firmy:</i> Xxx <i>Historie firmy:</i> dříve státní podnik od roku xxxx samostatná a.s. společnost <i>Vlastníci firmy, zahraniční kapitál apod.:</i> 4 akcionáři <i>Současný počet zaměstnanců :</i> 240 <i>Hospodářské výsledky firmy:</i> obrat 300 milionů Kč ročně <i>Další charakteristiky:</i> sériová výroba jednoho výrobku pro jízdní kola</p>																
<p>Kdo problém ve vybrané firmě potřeboval řešit (osoba, organizační část)</p>	<p>Generální ředitel (akcionář) začíná problém s financemi řešit jako první, prezentuje daný problém obchodnímu řediteli, výrobnímu řediteli a technickému řediteli, a požaduje od nich návrh řešení. Ti se dále obracejí na své podřízené (obchodníci, THP pracovníci, logistici, výroba..)</p>  <pre> graph TD GR[Generální ředitel] --- S[Sekretářka] GR --- OR[Obchodní ředitel] GR --- VR[Výrobní ředitel] GR --- TR[Technický ředitel] GR --- VK[Vedoucí kontroly] OR --- VO[Vedoucí obchodu] VO --- EXP[Expedice] VR --- VL[Vedoucí logistiky] VL --- M[Mistři] VR --- SA[Systémový analytik] TR --- THP[THP pracovníci] VK --- PK[Pracovníci kontroly] </pre>																

Běžné řešení problému, původní stav řešení	Udržení stejného odbytu výrobku na trhu při zachování výše zisku a při zdražování vstupních materiálů. Růst kurzu České koruny je nemalý problém. Zdražení výrobku za cenu, že poklesnou významně zakázky, je nemyslitelné (Čína je veliký konkurent). Při velkosériové výrobě musí být pokrytá výroba alespoň z 80%. Pod touto hranicí je výroba neekonomická. Na mzdách se ušetřit také nedá, spíše naopak, jelikož životní úroveň českého člověka se zvyšuje a zvyšovat se bude.																																			
Chytrá praktika - popis	<p>Jedinou možností jak vyřešit daný problém je snížit cenu nebo množství vstupního materiálu výrobku za udržení jeho kvality. S cenou materiálu se mnoho dělat nedá a korunové záležitosti jsou sice znatelné, ale nedostačující. Proto připadá v úvahu snížení množství materiálu, což znamená změnit technologii výroby. Doposud je výroba prvních operací většiny součástí do prodávaného celku zaměřena na třískové obrábění víceřetenovými automaty, to znamená, že je velká spotřeba materiálu. Nejeftektivnějším způsobem (nejmenší odpad) je lisování součástek (polotovaru) za studena. Tento nápad můžeme považovat za chytrou praktiku.</p> <p>Cílem firmy je postupně přejít u všech součástí celku, u kterých je velký odpad při prvních operacích, na lisování za studena. Při lisování za studena se pouze řezou polotovary (placky, válečky-průměr a délka), ty se dále lisují na hydraulickém lisu do polotovarů, které jsou již velmi podobné tvarem i rozměry finálnímu výrobku celku.</p> <p>Předpokládaná úspora materiálu se pohybuje řádově v miliónech Kč/rok.</p> <p>Jak na toto řešení ve firmě přišli: Již v 80. letech byly provedeny zkoušky lisování za studena, ale pro údajný nedostatek strojového parku byly posléze zavrhnuty. Dříve (80.léta) se finance nijak výrazně neřešily (státní podnik, levné železo, Kč velmi slabá vůči dolaru).</p> <p>Konstruktéři při navrhování nové technologie vycházeli z prospektů zkoušek, samozřejmě přihlíželi k novým technologiím.</p> <p>Povedlo se řešení hned na poprvé, nebo ho museli upravovat a vylepšovat: Při změně technologie bylo bezpočet problémů. Co se týče samostatného lisování, postupovalo se od nejjednodušších součástí až po složité. Doposud se ve firmě snaží lisování zefektivnit (automatický provoz, prodloužení životnosti nástrojů, apod.)</p>																																			
Chytrá praktika – náklady a přínosy pro firmu	<p><i>Jak dlouho již řešení ve firmě používají:</i> První součástka se zavedla do provozu v roce 2004 a doposud se snaží firma přejít na všechny součástky. Již teď se plně lisují tři součástky.</p> <p><i>První součást-ušetření materiálu za 1rok:</i></p> <table border="1" data-bbox="336 1547 1345 2033"> <thead> <tr> <th>Období</th> <th>Vývoj ceny mat.Kč/kg</th> <th>Norma spotřeby mat.kg/ks</th> <th>Počet souč/rok</th> <th>Cena za mat. v Kč</th> <th>Cena za mat. v Kč, bez změny technologie</th> <th>Ušetření na materiálu za rok v Kč</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>13,9</td> <td>0,1124</td> <td>1 100 000</td> <td>1 718 596</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>14,8</td> <td>0,1124</td> <td>1 100 000</td> <td>1 829 872</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>20,4</td> <td>0,0535</td> <td>1 100 000</td> <td>1 200 540</td> <td>2 522 256</td> <td>1 239 326</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>21,8</td> <td>0,0535</td> <td>1 100 000</td> <td>1 282 930</td> <td>2 695 352</td> <td>1 412 422</td> </tr> </tbody> </table>	Období	Vývoj ceny mat.Kč/kg	Norma spotřeby mat.kg/ks	Počet souč/rok	Cena za mat. v Kč	Cena za mat. v Kč, bez změny technologie	Ušetření na materiálu za rok v Kč	2002	13,9	0,1124	1 100 000	1 718 596			2003	14,8	0,1124	1 100 000	1 829 872			2004	20,4	0,0535	1 100 000	1 200 540	2 522 256	1 239 326	2005	21,8	0,0535	1 100 000	1 282 930	2 695 352	1 412 422
Období	Vývoj ceny mat.Kč/kg	Norma spotřeby mat.kg/ks	Počet souč/rok	Cena za mat. v Kč	Cena za mat. v Kč, bez změny technologie	Ušetření na materiálu za rok v Kč																														
2002	13,9	0,1124	1 100 000	1 718 596																																
2003	14,8	0,1124	1 100 000	1 829 872																																
2004	20,4	0,0535	1 100 000	1 200 540	2 522 256	1 239 326																														
2005	21,8	0,0535	1 100 000	1 282 930	2 695 352	1 412 422																														

	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="343 201 821 548"> <p style="text-align: center;">Vývoj ceny mat.Kč/kg</p> <table border="1"> <caption>Vývoj ceny mat.Kč/kg</caption> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Cena (Kč/kg)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>20.5</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>21.5</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="837 201 1284 548"> <p style="text-align: center;">Ušetření materiálu za rok v Kč</p> <table border="1"> <caption>Ušetření materiálu za rok v Kč</caption> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Ušetření (Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>1250000</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>1400000</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div> <p>Přínosy řešení korunově nevyčíslitelné, například: prohloubení znalostí technického úseku s novou technologií výroby a novými stroji.</p>	Rok	Cena (Kč/kg)	2002	14	2003	15	2004	20.5	2005	21.5	Rok	Ušetření (Kč)	2004	1250000	2005	1400000
Rok	Cena (Kč/kg)																
2002	14																
2003	15																
2004	20.5																
2005	21.5																
Rok	Ušetření (Kč)																
2004	1250000																
2005	1400000																
<p>Podmínky pro efektivní využití chytré praktiky</p>	<p>Tato prezentovaná chytrá praktika se osvědčuje zejména ve velkosériové výrobě, protože hydraulický lis a přípravek je velmi nákladný. Nejtěžší konstrukční částí je určení vhodného materiálu a jeho tepelného zpracování pro nástroje (razník, vyhazovač, zápustka). Osvědčilo se i povlakování nástrojů, čímž se rapidně zvýšila oteřuvzdornost. Placky, které jsou polotovarem pro lisování, se musí žíhat na měkko (z důvodu životnosti nástrojů) také by se měly tzv. „mýdlovat“ (zmenšení odporu při tváření za studena), což je firemní know-how, takže je zapotřebí i tuto problematiku řešit, znamená to mít chemického pracovníka a lázně na „mýdlování“. Také je dobré mít ve firmě žihací peci na placky. Externí žihání se nevyplatí z důvodu ceny i časově. Provoz na lisu je automatický, proto není potřeba pro obsluhu speciálně vyškoleného zaměstnance- postačí jen manipulační dělník pro doplňování zásobníku.</p>																
<p>Kdy chytrou praktiku nelze nebo není výhodné použít</p>	<p>Nevhodné použití je v kusové výrobě kvůli vysokým nákladům na konstrukci nástrojů a přípravku. Nevhodné pro velmi složité tvary velkých rozměrů. Pro pracovníky je práce na lisu o snazší a čistší v porovnání s prací na starších víceřetenových automatech, kde se součást topila v oleji. Pracovníky tedy tato praktika nijak záporně neovlivňuje.</p>																
<p>Je chytrá praktika součástí některé metody?</p>	<p>Chytrá praktika je součástí metod beztržiskového obrábění, které se používají v mnoha firmách.</p>																

ZÁVĚR

Management představuje vždy komplexní množinu vzájemně provázaných aktivit. Efektivní moderní management nemůže být orientován pouze na jednu aktivitu v rámci podniku, na jednu technologii nebo metodu, ani na jeden zdroj (zaměstnanci, materiál, informace, apod.). Jednotlivé směry managementu se liší navzájem rozložením hlavních priorit pozornosti, akcentováním různých složek managementu (prvků, metod, použitých technologií, apod.).

Přes dosavadní zkušenosti s hledáním nových směrů managementu a metod v něm uplatňovaných včetně reengineeringu, BSC a znalostního managementu, procesního managementu je třeba nalézt sjednocující přístup, který vrací management k jeho výlučnému postavení jednotného a vrcholového vedení firmy ve všech jejích součástech a procesech. Povyšování některé části nad jinou je dáno spíše konkrétními úvahami různých autorů než věcně žádanou realitou. Takovou úlohu může zvládnou

integrováný management. Již od vzniku managementu jako vědní disciplíny je zřejmé, že jde o hledání způsobu, jak zvládnout společnou práci. Zvládnout jí vůbec a stále více v kratším čase při nižších nákladech. Trvale se hledají způsoby, jak předurčit produktivitu (chápanou souhrnně jako vysoký výkon při snižování nákladů) s tím, že je odmítáno ponechat na samotných pracovnících, jaká bude její velikost. Tyto mezinárodní normy - s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků - podporují zavádění procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti jakéhokoli systému managementu jakosti.

Literatura

- Mary Farrell, Bjorn Hettne, Luk van Langenhove. *Global politics of regionalism theory and practice*. London : Pluto Press, 2005. xiii,321 s. ISBN 074532262X.
- Truneček, J. *Management v informační společnosti*. Praha. VŠE 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2003. 312s. ISBN 80- 8614 – 35 – 5.
- Porter, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victor Publishing, a.s. 1985. 1. vyd. 626s. ISBN 80-85605-12-0.
- Sadler, P. *Managerial Leadership in the Post-Industrial Society*. Ashgate Publishing, Limited, 2005. ISBN: 0566026112
- Truneček, J. Zlaté límečky ve společnosti znalostí. dostupné z http://ihned.cz/1-10065480-12455810-000000_save-0e. [online] [citováno dne 13.3.2003]
- Drucker, P.F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. 304s. ISBN 80-7261-066-X.
- Druhá průmyslová revoluce. dostupné z <http://www.spoluprace.cz/3-2.htm>. [online] [citováno dne 13.3.2006]

Petr Němeček, Alena Kocmanová

CONTENPORANEOUS APPROACHES IN MANAGEMENT

Summary

Development of the management is linked with the fully applicable term of globalization and its consequences. Development is connected with importance of the quality and quantity of knowledge, which the economic activity depends on. One of important interpretations of the modern management is knowledgeable society and with it bears also knowledge management, integrated management. Its objective, purpose and main function is to “satisfy the customer’s needs by the environment-integrated method”. For the time being the concept, rather recommending to use the time-tested and successful procedures, seems to prevail over creation of new theories with their subsequent application. Interpretation of the integrated management is determined by the ISO 19 000 standard focused mainly on the Integrated Management. Its objective, purpose and main function is to “satisfy the customer’s needs by the environment-integrated method”, by consistent audit of the managerial systems and processes of the organization. At the same time it is necessary to integrate the processes, procedures, systems and technologies (“know-how”) of the historically implemented general management in favour of continuous improvement of quality, performance, efficacy, economic efficiency, environmental thrift, operability and interoperability of the managed systems. One of possible ways is search for the so called “Clever practices”.

Recenzent/Reviewer:

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.
Brno University of Technology
Faculty of Business and Management
Kolejní 4
612 00 Brno, Czech Republic
E-Mail: zinecker@fbm.vutbr.cz