

# ZÁKLADY ŘÍZENÍ -TŘOS

Jiří Fiedler

Katedra řízení, PEF ČZU

Praha



# PROGRAM PŘEDNÁŠEK:

- ▣ *co to je teorie, teorie řízení, co jsou to organizační systémy?*
- ▣ *teorie řízení a její vztahy ke kybernetice*
- ▣ *teorie informace, entropie, systém a jeho dynamika*
- ▣ *organizační systém a jeho dekompozice, řídicí prvky, jejich charakteristika*
- ▣ *organizace, role člověka v organizaci, formální a neformální vztahy*
- ▣ *organizační a řídicí struktury*
- ▣ *management, manažer, jeho dovednosti, role, funkce*
- ▣ *plánování, organizování, řízení lidských zdrojů*
- ▣ *vedení lidí, motivace, kontrola*
- ▣ *informace a rozhodování*
- ▣ *princip delegování, styl řízení*
- ▣ *možnosti racionalizace řídicí práce manažera*
- ▣ *význam komunikace pro řízení*



# DOPORUČENÁ LITERATURA

- ▶ DONELLY, J.- GIBSON, J. - IVANCEVICH, J.: **MANAGEMENT**, GRADA
- ▶ DONELLY, J.- GIBSON, J. - IVANCEVICH, J.: **ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES**, BUSINESS PUBLICATIONS INC. 1988
- ▶ HRON, J.: **TEORIE ŘÍZENÍ**, PEF, ČZU PRAHA, 2006
- ▶ HRON, J. – MACÁK, T.: **DOVEDNOSTI V ŘÍZENÍ**, PEF, ČZU PRAHA, 2014
- ▶ FIEDLER, J – HORÁKOVÁ, J.: **KOMUNIKACE V ŘÍZENÍ**, PEF, ČZU PRAHA, 2005
- ▶ KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: **MANAGEMENT**, VICTORIA PUBLISHING
- ▶ KŘÍŽ, J. – **ZÁKLADY ŘÍZENÍ**, PEF, ČZU PRAHA, 2015
- ▶ VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ, O.: **MANAGEMENT**, MANAGEMENT PRESS
- ▶ FIEDLER, J.: **TEORIE ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ**, učební texty na studijní platformě Moodle, PEF, ČZU Praha



# TEORIE

**Teorie** je soubor tvrzení o předmětu výzkumu, která považujeme za pravdivá. Vyžaduje se, aby nebyl v rozporu s dosavadními zkušenostmi a výsledky experimentů a byl vnitřně konzistentní.

Opakem **teorie** je **praxe**, empirie.

Teorie je dobře podloženým a **konzistentním systémem** pojmů a tvrzení, vysvětlující určitý okruh jevů (a umožňující jejich predikci), jejichž platnost byla opakovaně prokázána experimentálně či pozorováním.



# TEORIE

*„Teprve na konci díla lze poznat, čím bylo třeba začít.“*

Blaise Pascal (1623 – 1662)

*„Kdybych žil ještě jednou, dopustil bych se stejných hloupostí a chyb, ale snažil bych se je udělat dřív.“*

Bertrand Russell (1872 – 1970)

## PRAXE

- jinak zvaná zběhlost v daném oboru
- činnost, již v minulosti vykonávaná a tudíž je nám či danému subjektu bližší či známá

Co je příčinou čeho?



# VZTAH TEORIE A PRAXE

## PRAXE

- VĚDOMÁ, ZÁMĚRNÁ, CÍLEVĚDOMÁ, ČINNOST LIDÍ, PŘI KTERÉ PŘETVÁŘEJÍ SVĚT, V NĚMŽ ŽIJÍ, PŘIZPŮSOBUJÍ JEJ SVÝM POTŘEBÁM

## TEORIE

- TEORIÍ OZNAČUJEME SYSTÉM ZOBECNĚLÉHO POZNÁNÍ, VYSVĚTLUJÍCÍ URČITÉ STRÁNKY SKUTEČNOSTI
- JE VŽDY ODRAZEM PRAXE, VZNIKÁ V DŮSLEDKU MOŽNOSTÍ A POTŘEB, KTERÉ PRAXE VYTVÁŘÍ

**ŽÁDNÁ TEORIE NEVZNIKÁ BEZ PŘEDCHOZÍHO POZNÁNÍ.**

**TEORIE MÁ PLATNOST OBECNOU, NIKOLIV VŠAK INDIVIDUÁLNÍ !**



# ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

- řízení auta (drive), řízení letového provozu (steering), řízení automatu, atd.
- insolvenční řízení, dědické řízení, atd.
- kybernetické pojetí řízení
- řízení podniků - management



# ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

Jestliže jsou lidské činnosti ve skupině založené na dělbě práce, pak je logické, že vzájemnou součinnost jednotlivců musí někdo:

- organizovat
- koordinovat

Také je třeba:

- určovat cíle
- kontrolovat jejich dosažení

Takový typ činností je shrnován pod souhrnný název **řízení - management**.





# CO JE TO ŘÍZENÍ?

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí;
- objektivně nutná;
- poznává a využívá objektivní zákonitosti přírody a společnosti;
- na jejich základě pak stanovuje: cíle, prostředky, průběh a kontrolu stanovené činnosti.

*Úspěšně řídit znamená: znát, mít pravomoc, chtít a stačit.*



# CO JE TO ŘÍZENÍ ?

*„Řízení je nejstarší umění a nejmladší povolání.“*

*„Řízení je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí.“*

- ▶ existují 3 základní podmínky, aby mohlo řízení lidí proběhnout:
  - ▶ řídicí systém musí být **schopen** informaci **vyslat**.
  - ▶ řízený systém musí být **schopen** informaci **přijmout**.
  - ▶ řízený systém musí být **ochoten** informaci **přijmout**.



# ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

- ▶ řízení = věda i umění
  - ▶ organizované znalosti = věda
  - ▶ praxe v řízení = umění
- ▶ **Kdo jsou ti, kteří umí řídit?**
  - *Podstatou znalosti je schopnost naučené věci využít.*

starověký mudrc Konfucius



# ORGANIZAČNÍ SYSTÉM

system

- celek složený z částí, které na sebe vzájemně působí
- mezi částmi systému mohou probíhat toky informací, hmoty a energie

organizace = firma, podnik,  
....subjekt

□ **lidé + výrobní prostředky**

organizace = proces organizování



# ORGANIZAČNÍ SYSTÉM

organizace = míra uspořádání

- vyjadřuje úroveň procesu organizování, který sleduje dosažení cílového stavu
- stupeň organizovanosti pro určitý časový okamžik procesu v intervalu od nuly do jedné,
- pokud se blíží k 1, tím vyšší propojení prvků vzhledem k vytčenému cíli, chování je pak blízké deterministickému



# KYBERNETIKA

- ▶ jako věda existuje zhruba šest desetiletí
- ▶ slovo kybernetika použil již starořecký filosof Platón
  - ✓ kybernetice přiřadil smysl slova vládnout  
(řecky kybernétes = kormidelník)
- ▶ zabývá se takovými principy přenosu informací mezi systémem a jeho okolím (a naopak), které mají informační obsah.
- ▶ podstata kybernetiky spočívá v tom, že studuje zákony řízení obecně jak pro stroje, tak pro živé organismy
- ▶ to jí dává možnost aplikovat zkušenosti v jednom oboru na obor jiný



# KYBERNETIKA

- ▶ André Marie Ampère (1775 - 1836)
  - ▶ „Kybernetika je věda, která umožňuje lidem těšiti se mírem (položka č.83).“
- ▶ Norbert Wiener (1894 - 1964)
  - ▶ „Kybernetika neboli řízení se zabývá sdělováním v živých organismech a strojích.“



# KYBERNETIKA

- ▶ *Vývoj kybernetiky:*
  - ▶ **změna technické základny kybernetiky** (rychlost operací, malá poruchovost, nízká cena)
  - ▶ **konstrukce ústrojí, která se sama zdokonalují** (schopnost přizpůsobit se podmínkám, které se mění)
  - ▶ **ústrojí, která nedostávají od člověka program činnosti, ale pouze program pro vypracování programu**





# ZÁKLADNÍ TERMÍNY KYBERNETIKY

- ▶ řízení
- ▶ systém
- ▶ informace
- ❖ kvantifikace



# INFORMAČNÍ POTŘEBA

- potřeby jsou odchylky od dynamické rovnováhy
- potřeba systému chovat se s vyšší mírou určitosti,
  - systém má negentropické tendence
- ❖ **ENTROPIE ?**
- dynamický proces reprodukce systému
- vznik a regenerace odchylek od rovnovážného stavu
- informační i hmotně-energetická nerovnováha



# ENTROPIE

- ▶ zákony termodynamiky
- ▶ zákon zachování energie a její přeměny
- ▶ entropie - neuspořádanost
- ▶ led - voda - pára
  
- ▶ **Teorie řízení = neurčitost**



# KYBERNETIKA A INFORMACE

## □ kvalitativní charakteristika

### a) vztah informace a systému

- informace existuje pouze v souvislosti se systémem, jehož činnost ovlivňuje

- tzn. že systém je:

- ▶ **schopen informaci přijmout**
- ▶ **schopen se podle ní řídit**
- ▶ **je motivován (ochoten) se podle ní řídit**



# KYBERNETIKA A INFORMACE

## □ kvantitativní charakteristika

- číselné zmenšení neurčitosti v systému po přijetí určitého sdělení

- ▶ jednotkou kvantitativní míry informace je **1 bit =  $\log_2 2$** .
- ▶ **1 bit** = takové množství informace, které odstraňuje neurčitost mezi dvěma jevy, jež mohou nastat se stejnou pravděpodobností
- ▶ množství této informace

$$I = H - H_i$$

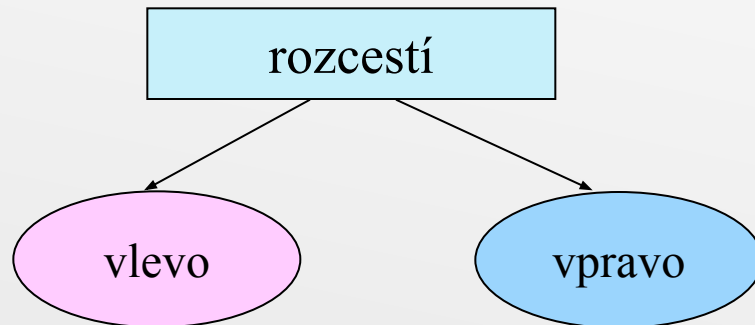
H - množství informací před přijetím sdělení

$H_i$  - množství informací po přijetí sdělení



# MĚŘENÍ INFORMACE

- Počet „bitů“ - případ 1.



rozcestí:

2 varianty (vlevo – vpravo)

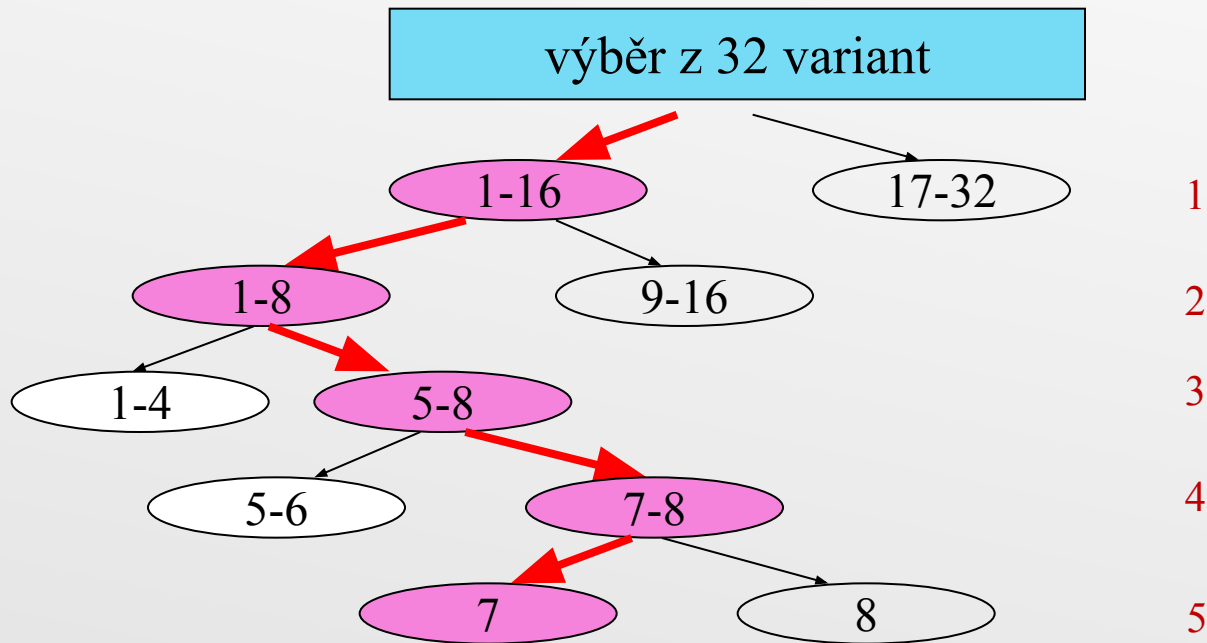
informace = 1bit k rozhodnutí

$$\log_2 2 = 1$$



# MĚŘENÍ INFORMACE

- Počet „bitů“ - případ 2.



$$\log_2 32 = 5$$



# DALŠÍ CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ

- řízení jako informační působení
- řízení jako činnost
- řízení jako proces





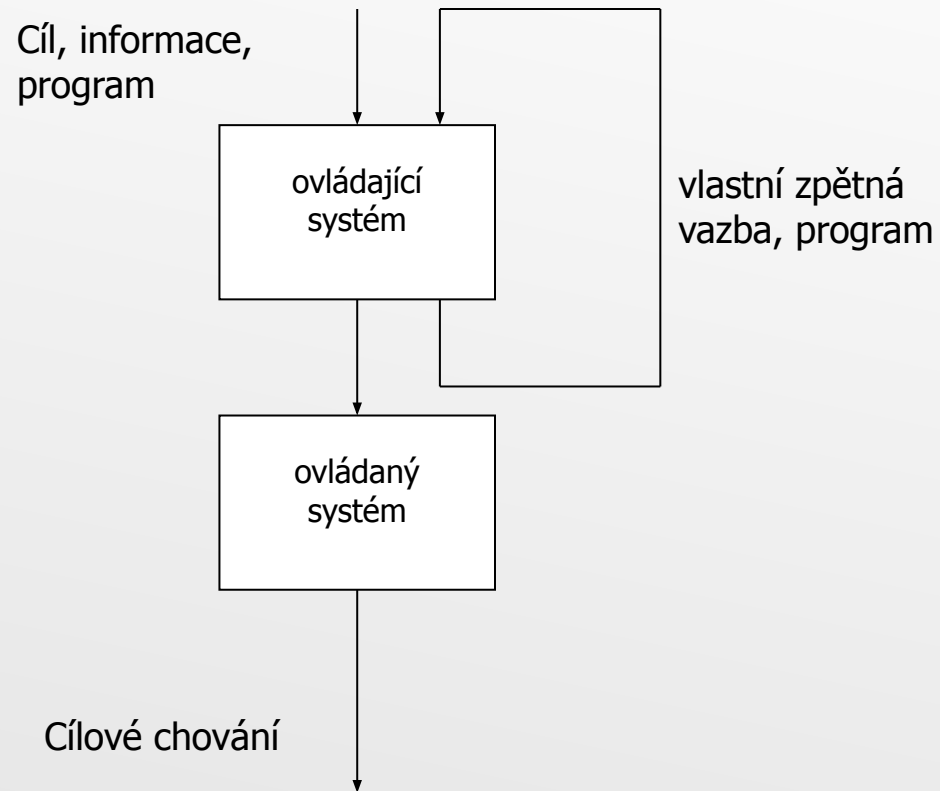
# ŘÍZENÍ JAKO INFORMAČNÍ PŮSOBENÍ

- ▶ ovládání
- ▶ řízení
- ▶ regulace
- ▶ *rozdíly mezi nimi?*



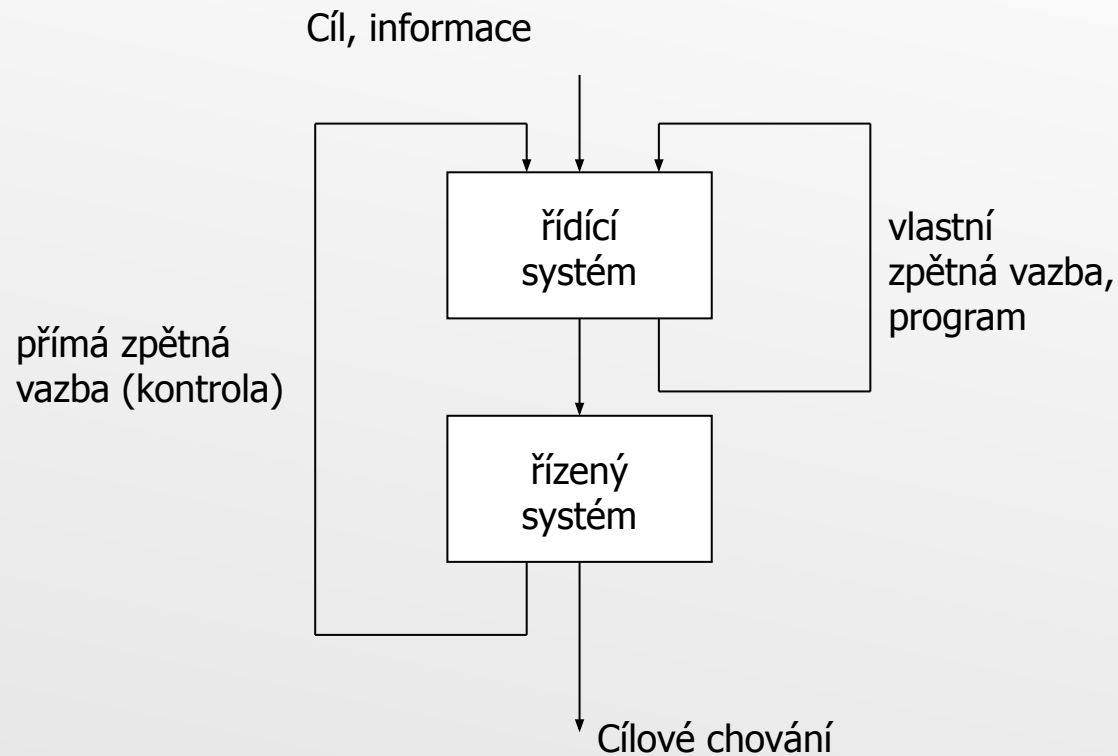
# ŘÍZENÍ JAKO INFORMAČNÍ PŮSOBENÍ

## ovládání



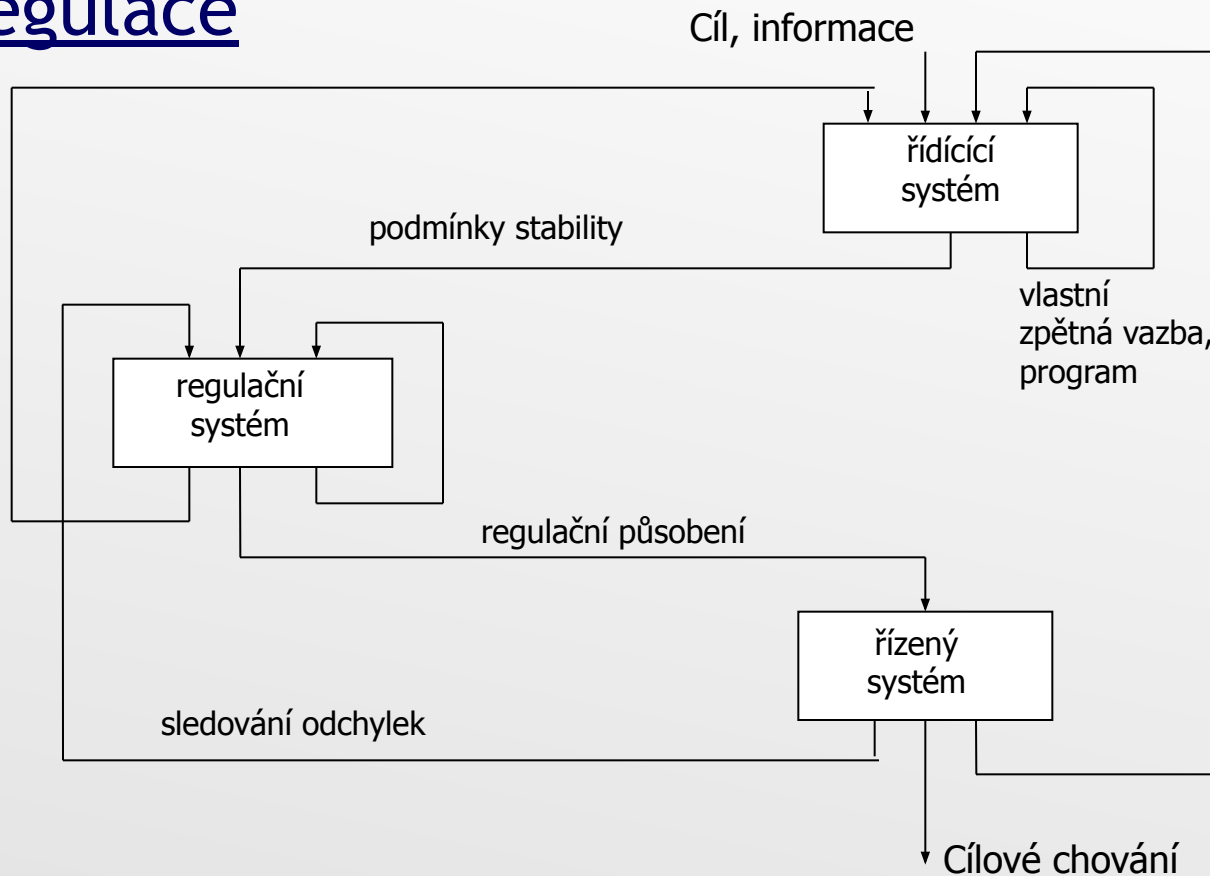
# ŘÍZENÍ JAKO INFORMAČNÍ PŮSOBNÍ

## řízení



# ŘÍZENÍ JAKO INFORMAČNÍ PŮSOBENÍ

## regulace



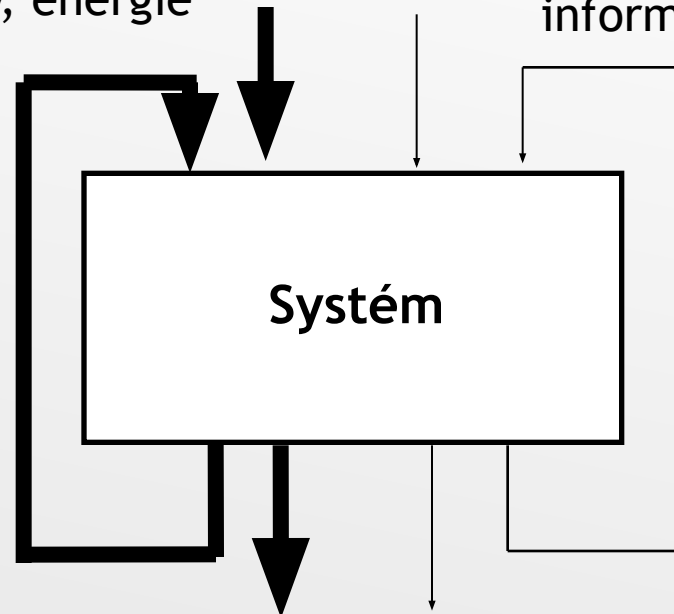
**nepřímá  
zpětná vazba**



# ŘÍZENÍ JAKO ČINNOST

prostředky, suroviny, energie

informace



hmotně  
energetické;  
„co“

informační; „jak“



# ŘÍZENÍ JAKO PROCES

věcné hledisko

Stadia cyklu řízení	Fáze procesu řízení		
	plánování	organizování	operativní řízení
Informace	I	I	I
Rozhodování	R	R	R
Ovlivňování	O	O	O
Kontrola	K	K	K

časové hledisko

