

# STRUČNÉ ŽIVOTOPISY PŘEDSTAVITELŮ JEDNOTLIVÝCH ŠKOL A PŘÍSTUPŮ MANAGEMENTU

Ladislav Blažek

*sylabus*

## *Škola vědeckého řízení*

### **Frederik Winston Taylor** (frederik winstn teilə)

Frederik W. Taylor (1856 - 1917) je považován za otce vědeckého řízení. Pocházel z bohaté rodiny, vzdělání získal ve Francii a v Německu. Jeho praxe učedníka, dělníka, předáka, vedoucího mechanika a později hlavního inženýra ocelářské společnosti Midvale Steel Company mu dala příležitost poznat problémy a postoje pracujících a poskytla velkou inspiraci pro zdokonalování výroby. Později se stal generálním ředitelem papírny Manufacturing Investment Company v Maine. V roce 1893 se přestěhoval do New Yorku a začal podnikat jako poradenský inženýr.

Taylorovy patenty rychlořezných nástrojů a další vynálezy, i jeho poradenská činnost ho učinily natolik zámožným, že v roce 1901 odešel ve věku 45 let do důchodu a zbývajících 14 let svého života věnoval bezplatnému poradenství a přednáškové činnosti na podporu svých idejí vědeckého řízení.

Hlavním motivem Taylorova přístupu bylo zvyšování produktivity lidské práce. Základem bylo studium práce na bázi časových snímků jednotlivých úkonů. Tím, že byl definován a časově ohodnocen a zdokonalen každý úkon, bylo možno optimalizovat průběh celého pracovního procesu. Taylorovy práce se setkaly s nevšedním zájmem a měly řadu obdivovatelů, mezi které patřili mnozí američtí průmyslníci, jako například H. Ford. Stojí za povšimnutí, že je znal a propagoval též V.I. Lenin a byly známy i v Japonsku. Měly však i své odpůrce. V roce 1911 byl Taylor nucen svoje myšlenky obhajovat před parlamentní komisí, kde řada kongresmanů byla nepřátelsky naladěna, protože stejně jako dělničtí předáci se obávali, že aplikace daných metod povede ke zvyšování intenzity práce dělníků a jejich propouštění.

Taylor své myšlenky shrnul v publikacích “Schop Management” (“Řízení dílen”) z roku 1903, “The Principles of Scientific Management” (“Zásady vědeckého řízení”) publikované v roce 1911 a “The Testimony before the Special House Committee” (“Svědectví před zvláštní komisí sněmovny”) z roku 1912. (*Koontz, Weihrich s.39, Crainer KM s.148*)

### **Henri L. Gantt** (henri el gánt)

Henri L. Gantt (1861 - 1919) byl blízkým spolupracovníkem F.W. Taylora. Jejich spolupráce započala v Midvale Steel Company v roce 1887, kde se s Taylorem podílel na řešení řady úkolů až do roku 1901, kdy si založil vlastní poradenskou inženýrskou firmu.

Gantt je nejvíce znám svými grafickými metodami, které vyvinul pro potřeby plánování a kontroly. Šlo o plánování a kontrolu jak času, tak nákladů. Jeho práce vyústily ve známý Ganttův diagram, který se používá dodnes. Tato metoda se stala předchůdcem moderních plánovacích technik - metod síťové analýzy (např. CPM, PERT apod.). (Koontz, Wehrich s.44)

### **Frank a Lilian Gilberthovi** (fránk end lili?n gilberθ)

Frank B. Gilbreth (1868 - 1924), Lilian M. Gilbrethova (1878 - 1972). Tato manželská dvojice podporovala a významně rozvíjela myšlenky F.W. Taylora.

Frank je znám především časovými a pohybovými studiemi ke zvýšení produktivity práce (např. snížení počtu pohybů z 18 na 5 při kladení cihel, což se promítlo do dvojnásobného zvýšení produktivity práce, aniž bylo nutné zvýšit pracovní úsilí). Jeho firma poskytovala v oblasti zvyšování produktivity práce rozsáhlé poradenské služby.

Lilian získala doktorský diplom v oblasti průmyslové psychologie v roce 1915. Svoji odbornou činnost zaměřila na lidské aspekty práce a na poznání osobnosti a potřeb pracovníků. Ve své knize "Psychology of Management" ("Psychologie řízení"), vydané v roce 1914, aplikovala, mimo jiné, do praxe vědeckého řízení myšlenky H. Münsterberga. Po předčasné smrti svého manžela převzala jeho poradenskou firmu. Vychovala 6 dětí a dožila se úctyhodného věku 93 let. (Koontz, Wehrich s.44, s.49)

### **Škola lidských vztahů**

#### **Elton Mayo** (eltən meiəu)

Elton Mayo (1880 - 1949), původem Australan, byl absolventem Harwardovy univerzity. Je znám spíše svým experimentálním výzkumem než publikovanými pracemi.

Navázal na experimenty v Hawthornově továrně společnosti Western Electric, prováděné National Research Council. Původní předpoklad, že produktivita práce je ovlivňována především osvětlením, dobou odpočinku, délkou pracovní doby a stimulačními mzdovými systémy, se nepotvrdil. Mayo při analýze zmíněných experimentů naopak prokázal, že významnější jsou takové faktory jako morálka, vzájemný vztah mezi členy skupiny (pocit sounáležitosti) a takový způsob řízení, který chápe lidské chování, podporuje mezilidské vztahy motivací, udělováním rad a vedením.

Mayovy názory vedly k hlubšímu pochopení sociálních a behavioristických aspektů managementu, k respektování toho, že manažeři operují v sociálním systému. Tyto myšlenky jsou obsaženy v Mayově knize "The Human Problems of an Industrial Civilization" ("Lidské problémy průmyslové civilizace") vydané v roce 1933. (Vodáček s.29, Koontz, Wehrich s.50, Crainer s.179)

### **Mary Parker Folletová (méri filit)**

Mary P. Folletová (1868 - 1933) studovala na Harvard University a určitou dobu též na Cambridge University v Anglii a rovněž v Paříži. Po roce 1926 žila v Londýně.

Dílo Mary Folletové tvoří humánní protipól názorům Fredericka Taylora a dalších zastánců tzv. vědeckého řízení. Folletová se zabývala především lidskou stránkou řízení, jeho podstatou viděnou jako sociální proces, který je hluboce založen na lidských emocích a na vzájemných vztazích, ke kterým musí v každodenním pracovním prostředí nutně docházet. Zaměřovala se zejména na studium konfliktů. Obhajovala myšlenku rozšiřování odpovědnosti lidí v organizacích.

Důrazem na lidské vztahy předběhla Folletová svou dobu. Na Západě byla její práce zprvu opomíjena. V pozdějších letech její kariéry však zájem o její přednášky výrazně vzrostl. Velkého uznání se dočkala v Japonsku, kde působí dokonce sdružení Follet Society.

Z jejích publikací je třeba uvést "Creative Experience" ("Tvořivá zkušenost") z roku 1924 - první její knihu orientovanou na problematiku managementu, dále pak "Dynamic Administration" ("Dynamické řízení") vydanou v roce 1941. Jde o sbírku jejích přednášek, obsahujících velké množství odvážných a velmi současně znějících myšlenek. (*Crainer KM s.56*)

### **Hugo Münsterberg (hugo münstəberg)**

Němec Hugo Münsterberg (1863 - 1916) je označován za "otce průmyslové psychologie". Studoval v Lipsku a Heidelbergu. V roce 1892 přešel na Harvardovu univerzitu jako profesor experimentální psychologie. Od roku 1910 se jeho zájem zaměřil na aplikace psychologie v průmyslu. Mezník v jeho práci představuje publikace "Psychology and Industrial Efficiency" ("Psychologie a efektivnost průmyslu", která poprvé vyšla v roce 1912.

Münsterberg ovlivnil jak školu vědeckého řízení (z jeho prací čerpala Lilian M. Gilbrethová), tak především školu lidských vztahů. (*Koontz, Wehrich s.49*)

### ***Škola správního řízení***

#### **Henri Fayol (a:nri faiol)**

Henri Fayol (1841 - 1925) získal vzdělání v Lyonu a na National School of Mines v St. Etienne. Po absolvování vysokoškolského studia nastoupil v roce 1860 k francouzské uhelné a hutnické společnosti Comambault. Zde pracoval po celou svoji pracovní kariéru. V roce 1888 se stal jejím generálním ředitelem a v průběhu třiceti let dovedl tuto firmu od úpadku k rozkvětu.

Fayol byl prvním evropským guru řízení. V době, kdy na druhé straně Atlantického oceánu F. Taylor zkoumal práci ocelářských dělníků, H. Fayol vytvořil na základě svých mnohaletých zkušeností z funkce vrcholového řídicího pracovníka systém řízení podniku jako celku, kde umístil management do centra organizace takovým způsobem, o kterém Taylor nikdy neuvažoval. Význam Fayolova přínosu lze spatřovat zejména v tom, že provedl systematickou analýzu procesu řízení a dále v myšlence, že řízení lze a také by se mělo vyučovat.

V roce 1916 ve Francii vyšla jeho kniha “Administration industrielle et générale” (“Správa podniků a správa všeobecná”). V ní definoval 6 základních činností podniku, 5 funkcí správy a 14 principů správních činností. Dané myšlenky se staly východiskem pro řadu pozdějších autorů. Stojí za povšimnutí, že ačkoliv se tato publikace dočkala v samotné Francii i dalších evropských zemích (včetně Československa) v poměrně krátké době řady vydání, v USA byla po dlouhou dobu dílem prakticky neznámým. Zde k prvnímu vydání došlo až po druhé světové válce. (*Koontz, Wehrich s.45, Crainer KM s.53, Vodáček, Dvořák s.17*)

### **Škola byrokratického řízení**

#### **Max Weber (maks ve:bə)**

Max Weber (1864 - 1920) se narodil v Erfurtu. Od roku 1894 byl profesorem na univerzitě ve Freiburgu, působil též na heidelberské univerzitě a na univerzitě ve Vídni a Mnichově.

Jeho práce v oblasti řízení podniku tvoří pouze část jeho širokého odborného zaměření. Weber je považován za významnou postavu mezi novodobými sociálními mysliteli a badateli. Ve své době, na přelomu dvacátého století, byl kapacitou výjimečnou; jeho přínos je i dnes nesporný a trvale podnětný. Patří k zakladatelským postavám moderní, badatelsky pojaté historiografie, politologie, sociologie a ekonomie.

Kromě mnoha publicistických článků, statí a časopiseckých studií vyšly knižně (zpravidla v mnoha vydáních) především jeho četné práce z hospodářských a sociálních dějin, ze sociologie politiky, sociologie práva, sociologie náboženství a rovněž sociologie hospodářství. Vyvrcholením jeho životní práce mělo být dílo “Wirtschaft und Gessellschaft” (“Hospodářství a společnost”), pro které bylo rezervováno místo v mnohosvazkovém kompendiu “Grundrisse der Sozialökonomik” (“Přehled sociální ekonomie”), jež začalo postupně vycházet v Tübingenu od roku 1914. Dokončení daného díla však znemožnila Weberova náhlá smrt. I torzo, sestavené z rukopisné pozůstalosti, vydalo na dva objemné svazky.

Ve vztahu k managementu stojí za povšimnutí Weberovy myšlenky z knihy “The Theory of Social and Economic Organization” (“Teorie sociální a hospodářské organizace”) - anglický překlad z roku 1947. Zde Weber uvádí: “Ze zkušenosti obecně vyplývá, že čistě byrokratický typ administrativní organizace - to znamená monokratický druh byrokracie - je z technického hlediska schopen zajistit nejvyšší stupeň efektivity a v tomto smyslu je formálně nejracionálnějším prostředkem výkonu imperativního řízení lidských bytostí”. (*Weber s.7, s.13, Crainer KM s.166*)

## ***Procesní přístupy***

**Lyndall F. Urwick, Luther Gulick** (lindo:l ef ə:vik, luter galik)

Angličan Lyndall F. Urwick (1891 - 1983) a američan Luther Gulick byli významnými propagátory manažerského myšlení a vzdělávání a horlivými stoupenci myšlenek Taylora a Fayola.

V roce 1937 Gulick a Urwick společně redigovali přednášky o problematice správní vědy. V třicátých letech rovněž společně vypracovali systém s označením POSTCORB, což je zkratka, která vznikla z počátečních písmen procesů, které ve svém celku tvoří manažerskou práci. Jde o plánování (Planning), organizování (Organizing), personální zajištění (Staffing), přikazování (Directing), koordinaci (Coordinating), evidenci (Reporting) a rozpočtování (Budgeting).

L.F. Urwick založil v roce 1934 jednu z největších poradenských firem v Anglii. Po dlouhá léta byl ředitelem Mezinárodního institutu řízení v Ženevě a vicepresidentem Britského institutu řízení. Je autorem asi 40 knih a brožur a rovněž velkého počtu článků. L. Gulick se podílel na práci Výboru pro správní řízení, vytvořeného prezidentem F.D. Rooseveltem na konci 30. let. (*Gvišiani s.40, s.172, Vodáček, Dvořák s.28, Crainer MM s.240*)

## ***Psychologicko-sociální přístupy***

**Douglas McGregor** (dagləs mə'gregə)

Douglas McGregor (1906 - 1964) získal vysokoškolské vzdělání na City College of Detroit a na Harvardově univerzitě. Z hlediska odborného zaměření byl sociálním psychologem. Působil jako prezident Antioch College a jako profesor řízení na Massachusetts Institute of Technology.

Jeho nejvýznamnější publikací je kniha "The Human Side of Enterprise" ("Lidská stránka podniku"), která vyšla v roce 1960 jako reakce na poměry ve velkých monolitických korporacích, jež v té době získávaly dominantní postavení. V této publikaci je prezentována známá teorie X a Y, představující dva extrémní názory na vztah člověka k práci a tomu odpovídající formy řízení. McGregor zpochybňuje tehdy převládající názor, že ústředním a nepostradatelným prostředkem řízení je moc. Upozorňuje, že člověk nemá přirozený odpor k práci a nepotřebuje být neustále kontrolován a vystaven hrozbě trestu. Pokud se nechť k práci u lidí vyskytuje, není to důsledek lidské přirozenosti, ale spíše výslednice poměrů panujících v podnicích. Ve vhodných podmínkách člověk pracuje rád, je ochoten přijímat zodpovědnost. Je schopen dosáhnout značného stupně imaginace a tvořivosti. V podnicích je proto třeba klást mnohem větší důraz na lidskou stránku. Manažeři musí zdokonalovat řízení především cestou rozvoje sociální interakce.

Publikační činnost McGregora nebyla příliš rozsáhlá. Přesto za sebou zanechal myšlenky, jež ho řadí k nejznámějším protagonistům psychologicko-sociálních přístupů.

### **Abraham Maslow** (eibrəhəm ma zləu)

Abraham Maslow (1908-1970) byl americkým behaviouristickým psychologem. Narodil se v Brooklynu a studoval na University of Wisconsin. Ve své akademické dráze se původně zabýval sociálním chováním primátů. Pracoval na Columbia University, dále na Brooklyn College, Western Behavioral Sciences Institute a na Brandeis University v Massachusetts. Působil také v průmyslové praxi. Koncem čtyřicátých let pracoval jako manažer u Maslow Cooperage Corporation v Pleasantonu v Kalifornii a později u společnosti Southern Californian, zabývající se výrobou elektroniky.

Maslowovou nejznámější prací je kniha “Motivation and Personality” (“Motivace a osobnost”), která byla vydána v roce 1954, v době jeho působení na Brandeis University. V ní je uvedena motivační teorie založená na hierarchii potřeb. Dle této teorie jsou lidské potřeby rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin, a to na potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby přátelství a přijetí, potřeby požívání vážnosti a potřeby seberealizace. Zmíněná teorie doznala značnou oblibu a věhlas v psychologii práce, ačkoli jejím východiskem jsou klinicko-psychologické zkušenosti.

K dalším Maslowovým publikacím patří “Towards a Psychology of Being” (“Psychologie bytí”) z roku 1962, “Eupsychian Management” (“Eupsychický management”), vydaná v roce 1965, “The Psychology of Science” (“Psychologie vědy”) z roku 1967 a “The Farther Reaches of Human Nature” (“Další obzory lidské podstaty”) , zveřejněná v roce 1971. (*Crainer KM s.93, Nakonečný s.71*)

### **Frederick Herzberg** [fredrik hɜːzbɜːg]

Frederick Herzberg (nar. 1923) studoval na University of Pittsburgh a pracoval pro americkou Public Health Service v oblasti klinické psychologie. Nyní působí jako profesor řízení na University of Utah.

Herzbergovou nejvlivnější publikací se stal článek v Harvard Business Review v roce 1968 s názvem “One More Time: How Do You Motivate Employess ?” (“Ještě jednou: Jak motivujete zaměstnance?”), který byl v přetiscích vydán ve více než milionu exemplářích.

Spolu s Mausnerem a Snydermanem vydal v roce 1959 publikaci “The Motivation to Work” (“Motivace k práci”). Herzberg v ní prezentuje svou motivační teorii dvou faktorů. Rozlišuje tzv. hygienické vlivy, které musí být splněny, aby pracovník nebyl nespokojen a motivátory, spočívající v možnostech seberealizace, jež jsou obsaženy v práci samé. Tyto myšlenky jsou dále rozvíjeny v knize “Work and the Nature of Man” (“Práce a přirozenost člověka”). (*Crainer KM s.72, Nakonečný s.66*)

## **Rensis Likert**

Rensis Likert (1903 - 1981) byl profesorem Michigenské university. Výsledky své téměř třicetileté výzkumné a ověřovací práce prezentoval zejména v knihách “New Patterns of Management” (“Nové modely managementu”) z roku 1963, “The Human Organization: Its Management and Value” (“Lidská organizace: Její management a hodnota”) vydaná v roce 1967 a “New Ways of Managing Conflict” (“Nové cesty zvládnutí konfliktu”) z roku 1976.

Na základě rozborů řídicí práce Likert formuloval čtyři typy stylů vedení - systémy 1 až 4. Systém 1 představuje vykořisťovatelsko-autoritativní styl, systém 2 benevolentně-autoritativní styl, systém 3 je konzultační styl a pod systémem 4 se rozumí participační styl vedení. Rutinní manažeři mají tendenci využívat první dva z uvedených stylů vedení, naproti tomu “lídři” preferují vyšší systémy.

Likertova klasifikace stylů vedení, která je v manažerské literatuře označována jako “Systém 4”, získala značnou popularitu a je dodnes rozvíjena jeho žáky.  
(*Vodáček s.153*)

## **Jane Moutonová**

Jane Moutonová (1930 - 1987), americká socioložka, vyvinula spolu s Robertem Blakem koncept manažerské mřížky. Tento koncept je prvně publikován v knize “The Managerial Grid” (“Manažerská klasifikační síť”) z roku 1964, následně pak v inovované podobě v knize “The New Managerial Grid” (“Nová manažerská klasifikační síť”) zveřejněné v roce 1978.

V rámci zmíněného konceptu Moutonová a Blake vytvořili matici 9 x 9 polí. Horizontální uspořádání polí od 1 do 9 vyjadřuje rostoucí intenzitu zájmu o věcné problémy prováděných prací. Vertikální uspořádání polí od 1 do 9 vyjadřuje rostoucí intenzitu zájmu o pracovníky. Toto maticové uspořádání umožňuje klasifikovat vedoucí pracovníky podle proporce jejich zájmu o “výrobu” a o “lidí”.

(*Vodáček s.154, Crainer MM s.237, Crainer KM s.170*)

## **Dale Carnegie**

Dale Carnegie (1888 - 1955) začal svou pracovní kariéru jako obchodník. Později odešel studovat na American Academy of Dramatic Arts. Časem se však vrátil k obchodu a začal prodávat automobily. Podařilo se mu přesvědčit školy YMCA v New Yorku, aby mu umožnily pořádat kurzy řečnictví, ve kterých by zúročoval svůj talent a praktické zkušenosti.

Založil “Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations” (“Ústav řečnického umění a vztahů mezi lidmi Dala Carnegieho”). Na bázi aplikované psychologie vytvořil originální metodu výcviku založenou na kombinaci umění mluvit, prodávat a jednat s lidmi. Jeho kurzy měly obrovský úspěch. Absolvovaly je desetitisíce manažerů, obchodníků, příslušníků svobodných povolání a lidí dalších profesí. Jeho následníci pokračují v kurzech tohoto typu dodnes.

Z jeho knih je velmi známou publikace “How to Stop Worrying and Start Living”. Od jejího prvního vydání v roce 1948 se prodalo více než 6 milionů výtisků v 36 jazycích. U nás vyšla v roce 1993 pod názvem “Jak se zbavit starostí a začít žít”. Největšího věhlasu však dosáhla Carnegieho kniha “How to Win Friends and Influence People” z roku 1937, která vyšla v desítkách vydání a prodalo se přes 15 milionů výtisků. U nás byla naposledy vydaná v roce 1991 pod názvem “Jak získávat přátele a působit na lidi”. (*Crainer KM s.32, Carnegie obě uvedené publikace, předmluva*)

### ***Systémové přístupy***

#### **Chester Barnard** (čestěə ba:nəd)

Chester Barnard (1886 - 1961) spojoval ve své osobě jak úspěšného řídicího pracovníka, tak i přemýšlivého teoretika se širokými zájmy i mimo oblast managementu. Po období stráveném na Harwardu nastoupil k American Telephone and Telegraph. V roce 1927 se stal prezidentem New Jersey Bell a u této společnosti zůstal až do svého odchodu do důchodu v roce 1952.

Pod vlivem rozvíjejícího se systémového přístupu se Barnard snažil vytvořit ucelenou teorii organizace řízení. V jeho přístupu je respektován princip celistvosti. Klade přitom důraz na význam lidského faktoru, uspořádanost vzájemných vztahů mezi lidmi a na nutnost koordinace jednotlivých činností pro zabezpečení celkových cílů organizace. Rozeznává dva typy organizací: skalární a laterární. Pro skalární typ platí, že celkové koordinace se dosahuje podřízením jednotlivých částí centrální moci. Pro laterární typ je celková koordinace především záležitostí dohody.

K Barnardovým nejznámějším dílům patří “The Functions of the Executive” (“Funkce exekutivy”) z roku 1938 a “Organization and Management” (“Organizace a management”) z roku 1948. (*Crainer KM s.17, Crainer MM s.230, Vodáček, Dvořák s.39*)

#### **Herbert A. Simon** [hə:bət ei saimən nebo si'məun]

Herbert A. Simon, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1978, se narodil v roce 1916 ve Wisconsinu. Po absolvování Chicagské univerzity v roce 1936 se krátce zabýval výzkumem městské správy, poté působil na Kalifornské univerzitě v Berkeley, na Illinoiském technologickém institutu a na Carnegiově technologickém institutu.

Simon navazuje na myšlenky Barnarda. Organizaci vnímá jako dynamicky se rozvíjející systém, ve kterém jsou klíčovou hybnou silou rozvoje lidé. Pozornost věnuje komunikaci v organizaci, kterou chápe jako zdrojové zázemí rozhodovacích procesů. Významným Simonovým přínosem je jeho koncepce “omezené racionality”. Narušil tím do té doby vládnoucí představu manažerských teorií, že člověk jako tvor racionální se snaží při rozhodování vybírat nejlepší, tj. nejrationálnější variantu. Simon naproti tomu tvrdí, že člověk toho není schopen a směřuje se s tzv. satisfakčním rozhodováním, které uspokojuje jeho subjektivní potřebu a jehož příprava je v mezích jeho časových možností, ambicí a očekávání.



Ze Simonových monografií je třeba připomenout “Administrative Behaviour” (“Administrativní chování”) z roku 1947, “Organizations” (“Organizace”) z roku 1958, napsanou společně s J.G. Marchem a “The New Science of Management Decision” (“Nová věda o manažerském rozhodování”) z roku 1960. (Vodáček, Dvořák s.42, Jonáš s.325 a n.)

### **Russell L. Ackoff** (a: el eikof)

Russell L. Ackoff vypracoval ve vazbě na systémový přístup a teorii rozhodování přístupy, které tvoří základ metod strategického řízení. Ve svých publikacích “A Concept of Corporate Planning” (“Pojetí plánování korporace”) z roku 1970 a zejména “Creating the Corporate Future” (“Vytváření budoucnosti korporace”) z roku 1981 analyzoval problémy strategického rozhodování firem. Prokázal, že praktická náročnost řešení těchto problémů je objektivně založena na tom, že roste komplexnost obsahové náplně strategických rozhodovacích úloh, řešení stále více komplikuje faktor času a strategické rozhodnutí vyžaduje brát v úvahu stále větší náklady a také rizika řešení.

I když práce R.L. Ackoffa v oblasti strategického řízení mají především metodologický charakter, významně ovlivnily systémové myšlení v dané oblasti a obohatily přístupy empiriků strategického řízení, jako například Ansoffa, Portera a dalších. (Vodáček, Dvořák s.45)

### ***Kvantitativní přístupy***

#### **George B. Dantzig** (dži: bi: daencig)

George B. Dantzig získal doktorát z matematiky v Berkley v roce 1946. Pracoval pro Statistický úřad práce, dále jako výzkumný matematik pro RAND Corporation, profesor operačního výzkumu a vedoucí Operations Research Center na Kalifornské univerzitě v Berkley. V současnosti působí jako profesor operačního výzkumu a informatiky. Je ředitelem Systems Optimization Laboratory a PILOT Energy-Economic Model Project. Práce profesora Dantziga položila základy pro vznik systémového inženýrství.

#### **Thomas L. Saaty** (ti: el sa:ti)

Thomas L. Saaty působil na univerzitě v Pennsylvanii a rovněž na federálním úřadě ve Washingtonu. V současnosti je profesorem na University of Pittsburgh. Do okruhu jeho vědeckého zájmu patří rozhodování, plánování a analýza neurálních funkcí. Zabývá se komplexním rozhodovacím procesem a alokací zdrojů. Je autorem řady knih věnovaných tématu analýzy hierarchických procesů.

## ***Empirické přístupy***

### **P.F. Drucker** (pi:tə ef drakə )

Peter Ferdinand Drucker se narodil v roce 1909 ve Vídni. Vzdělání získal v Rakousku, Anglii a Německu. Po novinářském působení v Londýně se v roce 1937 přestěhoval do Ameriky, kde se záhy uplatnil jako vyhledávaný poradce v oblasti managementu a znamenitý pedagog a lektor.

Již více než pět desetiletí se soustředěně zabývá tím, čemu sám říká sociální ekologie. Stal se vnímavým analytikem, se schopností dříve než kdokoli jiný rozpoznávat nově nastupující společenské trendy. Jako první identifikoval management jako nový sociální fenomén konstituující se společnosti organizací. O něco později rozpoznal proměnu vědění a znalostí v rozhodující ekonomický zdroj, stejně jako formování nové společenské skupiny - odborníků, kteří při své práci využívají specializovaných znalostí.

Světový věhlas Drucker získal zejména jako autor celé řady vynikajících publikací o managementu a ekonomických, politologických a sociologických studií. Jeho knihy byly přeloženy do více než 20 jazyků. Z jeho mimořádně bohaté publikační činnosti lze například uvést knihy "The Practice of Management" ("Řídící praxe") z roku 1954, "The Age of Discontinuity" ("Věk diskontinuity") z roku 1969, "Managing in Turbulent Times" ("Řízení v turbulentní době") z roku 1980, či "Post-capitalist Society" ("Postkapitalistická společnost") publikovanou v roce 1993.

Drucker je žijícím klasikem nauky o managementu. Jeho dílo bylo oceněno více než dvaceti čestnými univerzitními doktoráty. (*Drucker Postkapitalistická společnost - přebal, Drucker Cestou k zítřku s.7*)

### **Alfred D. Chandler** (člfrid di: ččndlɔ]

Alfred D. Chandler (nar.1918) je historikem podnikání, který za svoji odbornou práci obdržel Pulitzerovu cenu. Je absolventem Harvardovy univerzity. Od roku 1950 působil jako historik na Massachusetts Institut of Technology. Později pracoval jako profesor historie na Johns Hopkins University. Od roku 1971 působí jako profesor historie podnikání na Harvardu. Základem jeho práce se stal podrobný výzkum amerických firem z období 1850 - 1920.

Chandlerova kniha "Strategy and Structure" ("Strategie a struktura") vydaná v roce 1962 měla na odbornou veřejnost značný vliv. Na základě výzkumu významných amerických korporací Chandler dochází k závěru, že struktura podniku je ovlivněna podnikovou strategií. (*Crainer s.39*)

### **Henry Mintzberg** (henri mincbɛ:g)

Kanaďan Henry Mintzberg získal doktorský titul v managementu na Massachusetts Institut of Technology v Bostnu. V současné době je profesorem řízení na McGill University v Montrealu.

Analyzoval celou řadou prací podstatu řídicí činnosti v amerických firmách. Tyto empirické studie ujasnily úlohu manažerů jako rozhodujících integrujících činitelů řízených kolektivů. Prokázaly, že integrační vazby jsou silně závislé na informačních procesech a mezilidských vztazích.

Mintzberg má charakteristický, občas poněkud excentrický, ale vždy zajímavý pohled na v podstatě všechny aspekty manažerské činnosti. Z jeho prací je možno například uvést “The Nature of Managerial Work” (“Povaha manažerské práce”) z roku 1973, “The Structuring of Organizations” (“Strukturování organizací”) z roku 1979, či “The Rise and Fall of Strategic Planning” (“Vzestup a pád strategického plánování”) publikovanou v roce 1994.

### **Philip Kotler** (filip kotlɛ)

Philip Kotler promoval na University of Chicago, doktorát ekonomických věd získal na Massachusetts Institut of Technology. Působil na Harvardu, kde jako doktorand studoval matematiku. Na University of Chicago se zabýval behaviorismem. V současné době je profesorem mezinárodního marketingu na J.L. Kellogg Graduate School of Management Northwest University v Illinois.

Kotler je jedním z předních světových odborníků v oblasti marketingu. Během své velmi úspěšné kariery získal četné prestižní ceny. Pracuje jako konzultant mnoha významných podniků. Je autorem 15 knih. Nejvýznamnější publikací je “Marketing Management” (“Řízení marketingu”) z roku 1967, která se dočkala již devátého vydání a je nejčastěji používanou učebnicí marketingu v postgraduálních podnikatelských školách celého světa. (*Crainer s.80, Gibson s.206*)

### **Michael E. Porter** (maikl i: po:t ɛ)

Michael E. Porter (nar. 1947) studoval na Princetonu a Harvardu, kde jeho doktorská práce na téma podnikové ekonomiky získala prestižní Wellsovu cenu. V současné době je profesorem podnikového řízení na Harvard Business School a jedním z významných odborníků v oboru konkurenční strategie a mezinárodní konkurenceschopnosti. Je členem správních rad několika podniků a ve strategických otázkách konzultantem a mezinárodně uznávaným lektorem předních podniků a vládních orgánů.

Jeho články se pravidelně objevují v odborných časopisech o podnikání a ekonomice. Porter též příležitostně píše sloupky pro Wall Street Journal. Je autorem dvanácti knih. Mezi jeho nejvlivnější monografie patří “Competitive Strategy” (“Konkurenční strategie”) z roku 1980, “Competitive Advantage” (“Konkurenční výhoda”) vydaná v roce 1985, “Competition in Global Industries” (“Konkurence v globálních průmyslových odvětvích”) z roku 1986 a “The Competitive Advantage of Nations” (“Konkurenční výhoda národů”), publikovaná v roce 1990. (*Crainer s.124, Gibson s.73*)

### **Igor Ansoff** (i:go: ænsɒf)

Igor Ansoff se narodil v roce 1918 ve Vladivostoku. Studoval technické vědy a matematiku. Po absolvování Brown University pracoval pro RAND Corporation a poté pro Lockheed Corporation, kde se stal viceprezidentem. Později přešel do akademické sféry. Pracoval na Carnegie-Melons Graduate School of Business Administration, byl zakládajícím děkanem a profesorem řízení na Vanderbilt University Graduate School of Management, působil na European Institute for Advanced Studies in Management v Belgii a na Stockholm School of Economics. V roce 1983 nastoupil na US International University v San Diegu, kde je profesorem strategického řízení.

Ansoffovou první knižní publikací byla “Corporate Strategy” (“Strategie podniku”) vydaná v roce 1963. Následovala řada dalších prací, jako “Strategic Management” (“Strategické řízení”) z roku 1979 a “Implanting Strategic Management” (“Zavádění strategického řízení”). V roce 1988 byla publikována přepracovaná verze knihy “Corporate Strategy”, nazvaná nyní “New Corporate Strategy”. (*Crainer s.11*)

### **Thomas J. Peters a Robert H. Waterman** (tomas džeɪ pi:təs, robət eɪtʃ wo:təmən)

Thomas J. Peters se narodil roku 1942 v Baltimoru. Vystudoval Cornelovu univerzitu, doktorát ekonomických věd a filozofie získal na Standfordské univerzitě.

Robert H. Waterman se narodil roku 1936 v Denveru. Vystudoval Vysokou školu báňskou v Coloradu, doktorát ekonomických věd získal stejně jako Peters na Standfordské univerzitě.

Při společném působení v poradenské firmě McKinsey napsali bestseller “In Search of Excellence” (“Hledání dokonalosti”) vydaný v roce 1982. Kniha, ve které jsou shrnuty závěry analýzy 62 velkých amerických společností, se stala velmi populární a prodalo se jí téměř 6 milionů výtisků. Od napsání této knihy se jejich životní dráhy rozcházejí. Peters poradenskou firmu opustil ještě před publikací tohoto díla, Waterman o dva roky později.

Peters se stal guruem cestujícím po celém světě, píšícím knihy, které bývají charakterizovány jako “charismatické trháky”. Je autorem knih “A Passion for Excellence” (“Nadšení dokonalostí”) z roku 1985, “Thriving on Chaos” (“Mít úspěch z chaosu”) z roku 1987 a “Liberation Management” (“Management osvobození”) vydaný v roce 1992. Z poslední doby pak “Tom Peters Seminar” (“Seminář Toma Peterse”) z roku 1994 a “The Pursuit of Wow” (“Honba za senzací”), která byla publikovaná rovněž v roce 1994.

Waterman nemá tak pestrý životopis. Občas píše knihy, ale dává přednost spíše malování než pořádání seminářů. Napsal ještě “The Renewal Factor” (“Faktor obnovy”), publikován v roce 1987 a “The Frontiers of Excellence” (“Hranice dokonalosti”) z roku 1994. (*Crainer s.117*)

### **John P. Kotter** (džon pi: kotə)

John P. Kotter je absolventem Massachusetts Institut of Technology a Harvard University. Byl jedním z nejmladších v historii Harvardu, který získal na Business School plnou profesuru.

Kotterovi byla za jeho články pro Harvard Business Review udělena prestižní McKinseyova cena. Je autorem sedmi knih. V knize “A Force for Change” (“Síla ke změně”) vydané v roce 1990 zkoumá roli vedení při provádění organizační změny. (*Gibson s.176, Crainer s.178*)

### **Michael Hammer, James Champy** (maikl hæmæ, džeɪtʃæmpi)

Michael Hammer (nar. 1948) je bývalým profesorem informatiky na Massachusettském technologickém institutu a prezidentem poradenské společnosti Hammer and Company. Je všeobecně uznáván jako původce myšlenky reengineeringu. Jeho semináře ročně navštěvují tisíce lidí.

James Champy je spoluzakladatelem a předsedou představenstva poradenské firmy CSC Index, která se stala jednou z největších poradenských společností na světě s příjmy přes 500 mil USD a s více než 2000 konzultanty.

Hammer a Champy napsali společně knihu “Reengineering the Corporation” (“Reengineering společnosti”) vydanou v roce 1993. Hlavní myšlenkou publikace je, že podnik potřebuje určit své klíčové procesy a učinit je co možná nejjednoduššími a nejefektivnějšími. (*Crainer s.35, Gibson s.111*)

### **Rosabeth M. Kanterová** (rəʊzəbeθ em kæntə)

Rosabeth M. Kanterová se narodila v roce 1943. Doktorát získala na University of Michigan. Po období, kdy působila jako mimořádná profesorka na Brandeis University, se v roce 1978 připojila k Harvardskému programu organizačního chování. Pracovala rovněž na Yale a Massachusettském technologickém institutu. Nyní je profesorkou na Harwardu. V létech 1989 až 1992 byla editorkou Harvard Business Review. Je spoluzakladatelkou bostonské poradenské firmy Goodmeasure.

Mezi její knihy patří “Change Masters” (“Mistři změny”) z roku 1983, “When Giants Learn to Dance” (“Když se obři učí tancovat”) z roku 1989 a “World Class: Thriving Locally in the Global Economy” (“Světová třída: Lokální úspěch v globální ekonomice”), vydaná v roce 1995. (*Crainer s.77*)

### **John Naisbitt**

John Naisbitt je jedním z nejznámějších prognostiků trendů. Jeho bestsellery již od počátku osmdesátých let přinášejí předpovědi významných změn, které ovlivňují svět.

Naisbitt je bývalým vedoucím pracovníkem firem IBM a Eastman Kodak. Nyní je hostujícím profesorem Harvardovy univerzity, Moskevské státní univerzity a čestným mezinárodním profesorem Institutu strategických a mezinárodních studií v Malajsii. Je renomovaným mezinárodním lektorem a poradcem předních světových korporací.

Z řady jeho knih uveďme “Re-inventing the Corporation - Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society” (“Znovuobrození korporace - Přeměna vašeho zaměstnání a vašeho podniku pro novou informační společnost”), kterou vydal v roce 1989 spolu s P. Aburdenovou. (*Gibson s.220*)

### **Peter M. Senge**

Peter Senge (nar. 1947) získal titul bakaláře na strojní fakultě Stanfordovy univerzity, titul magistra (modelování sociálních systémů) a doktorát (management) na Massachusettském technologickém institutu. V současné době je profesorem na tomto institutu a ředitelem Střediska organizačního učení při Sloanově fakultě řízení. Je zakládajícím členem konzultanské a vzdělávací firmy Innovation Associates.

Sengeho poznatky o tom, jak se organizace učí a sdílí znalosti, pomohly mnoha předním firmám využít nového zdroje konkurenční výhody. K jeho nejznámějším publikacím patří kniha “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” (“Pátá disciplína: umění a praxe učící se organizace”) z roku 1990. (*Gibson s.147, Crainer s.137*)