

# MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI HOJNOSTI

*Ladislav Blažek*

## KLÍČOVÁ SLOVA

kompetence, management, podniková kultura, potřeby, práce, společnost hojnosti

## ANOTACE

Ve společnosti hojnosti dochází ke změnám charakteru a významu práce. Na tyto skutečnosti reaguje management. Faktorem, který má nesporný vliv na vývoj managementu je výchova a vzdělávání. Nabízí se otázka, zda z rozvoje znalostí a osobnosti lidí – prostředku k dosahování podnikových cílů - se dalším vývojem nestane cíl sám o sobě. To může mít pro vývoj společnosti významné důsledky.

## SUMMARY

The shift of both the nature of the work and the importance of the work has occurred in the affluent society. The management of the companies is changing under these circumstances. Factors like upbringing and education have indisputable impact on the development of management. There arises question, whether the development of the knowledge and personality operating as the instrument for reaching the business goals will not become the goal in itself. This can have significant implications for the evolution of the society.

## 1 VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Přechod ze společnosti nedostatku do společnosti hojnosti znamená změnu, se kterou se lidstvo obtížně vyrovnává. Na tuto skutečnost upozornil už v padesátých letech dvacátého století ve svém, dnes již klasickém díle, Galbraith<sup>1</sup>. Brilantně, a na svou dobu jasně a analyticky, jak přetrvávající ideologie, ekonomické teorie i stereotypy chování, mající své kořeny ve společnosti nedostatku se dostávají do rozporu s realitou společnosti hojnosti, nastupující v té době ve Spojených státech amerických a v dalších nejvyspělejších zemích světa. Za bezmála pět desetiletí, která uplynula od vydání této publikace, se mnohé změnilo, nicméně zmíněný rozpor v zásadě přetrvává a má svůj odraz i v oblasti managementu.

Všimněme si, jak se projevuje dědictví společnosti nedostatku v oblasti vztahu k práci. Étos práce je v daném kontextu odvozen z působení dvou faktorů. Tím prvním je přesvědčení, že užitek přináší výsledky práce, neboť uspokojují legitimní potřeby lidí. Druhým faktorem je pak přesvědčení, že práce přináší užitek sama o sobě, neboť naplňuje přirozenou touhu lidí pracovat.

Zatímco přechod ze společnosti nedostatku do společnosti hojnosti působnost druhého z faktorů v podstatě nijak nemění, relevance prvního se jeví jako stále problematičtější. Ve společnosti hojnosti se v převážné většině případů setkáváme s převisem nabídky nad poptávkou. Není problém výrobek či službu vyprodukovat. Problém je na straně poptávky. Nedostatkové již většinou nejsou výrobky či služby. Nedostatkoví jsou zákazníci. Je stále obtížnější najít zákazníka, který je ochoten daný produkt za nabízenou cenu koupit. Toto však nemusí být jev nutně spjatý pouze se společností hojnosti, neboť příčinou může být nedostatečná kupní síla. V tom případě zákazník po daném produktu sice touží, nicméně při jeho situaci se oběť, spjatá s úhradou ceny, jeví jako příliš vysoká a proto daný produkt nekoupí. Naproti tomu zásadní rozdíl, typický pro společnost hojnosti, se obrátí v tom, že je stále obtížnější nalézt lidi, kteří by se zákazníky toho kterého producenta chtěli vůbec stát, kteří by pocítovali potřebu dané produkty získat a užívat je, a to víceméně bez většího ohledu

---

<sup>1</sup> Galbraith, J. K. The Affluent Society. Boston : Houghton Mifflin Copany, 1958. České vydání: Společnost hojnosti. Praha: Svoboda, 1967.

na cenu, protože jsou již dostatečně saturováni prostřednictvím výrobků či služeb jiných producentů.

Daní za užitek lidské práce jsou její negativní důsledky. Transformační proces, jehož je práce nositelem, představuje na jedné straně čerpání přírodních zdrojů, na druhé straně pak produkci odpadů. Tyto negativní důsledky však ve společnosti nedostatku nebyly významněji reflektovány, a pokud ano, byly vždy ospravedlňovány užitkem, který práce přináší. Ve společnosti hojnosti mohutnost zmíněného transformačního procesu výrazně akceleruje a jeho negativní důsledky je stále obtížnější ospravedlňovat, neřku-li přehlížet. Užitečnost výsledků práce se přitom obecně vzato snižuje a stává se, jak již bylo zmíněno, v řadě případů problematickou. Co přetrvává, je užitečnost práce jako takové pro člověka, který ji vykonává.

V čem tkví užitek práce pro člověka vedle toho, že je zdrojem jeho peněžních příjmů? Práce je schopna přinášet uspokojení širokého spektra lidských potřeb. V návaznosti na známou Maslowovu stupnici lze ukázat, že práce, jako aktivní a systematicky prováděná fyzická či duševní činnost, nepochybně ovlivňuje uspokojování fyziologických potřeb. Práce, která je prováděna v lidských kolektivech, resp. s využíváním kontaktů mezi lidmi, má vliv na uspokojování potřeb náležejících do skupiny potřeb přátelství a přijetí. Patrně ještě významnější vliv má práce na uspokojování dvou nejvýše postavených potřeb v Maslowově hierarchické struktuře, a to na uspokojování potřeb prestiže (požívání vážnosti) a potřeb seberealizace.

Jmenované dva nejvyšší stupně potřeb souvisí s pojmem thymos, který, v návaznosti na Hegela, používá Fukujama<sup>2</sup>. Pojem thymos reprezentuje potřebu soutěživosti, potřebu vítězit, být úspěšný, získat ve společenském žebříčku důstojné postavení, resp. i postavení nadřazené, dominantní, jde o získávání moci<sup>3</sup>.

Trendy dalšího vývoje společnosti hojnosti směřují k nadměrné spotřebě hmotných statků - k nadměrnému konzumu. V návaznosti na výše uvedené lze však říci, že iniciativa k růstu konzumu již v převážné míře není na straně spotřebitelů. Nebudeme patrně daleko od pravdy když řekneme, že je to právě thymos manažerů a podnikatelů, který se stává významným faktorem vedoucím k tomu, že růst konzumu akceleruje. Aby tito lidé mohli prostřednictvím práce realizovat svoje mocenské ambice, aby dosáhli vítězství, aby tímto způsobem získali uspokojení potřeby své důstojnosti a seberealizace, musí firma růst, musí vítězit v konkurenčním boji, musí produkovat více výrobků, které musí být spotřebitelům vnuceny. Pro rostoucí výrobu však musí být ve stále větším rozsahu čerpány přírodní zdroje a pochopitelně produkováno tomu úměrné znečištění<sup>4</sup>.

Teoretici tržní ekonomiky i výrobci se často ohánějí heslem hodnota pro zákazníka. Tvrdí, že svobodný člověk si na trhu z dané nabídky svobodně vybírá to, co pro něj představuje hodnotu. Pravdou je, že potenciální zákazník, ohlupovaný reklamou, neustále sváděný ke spotřebě, s ochabující vůlí ke svobodné, racionální volbě, dané zboží možná v okamžiku, kdy se setká s nabídkou chce, nicméně v důsledku nadspotřeby (nepřiměřené)

---

<sup>2</sup> Fukujama, F. *The End of History and The Last Man*. New York: Avon Books, 1993. *Česky*: Konec dějin a poslední člověk. Praha: Rybka Publisher, 2002.

<sup>3</sup> Fukujama uvádí, že způsob realizace této potřeby se může významně lišit. V „panské“ společnosti jde o získávání moci cestou násilí, válečných akcí. V kapitalistické společnosti se tato lidská potřeba zpravidla realizuje prostřednictvím boje na trhu a soustřeďuje se na získávání ekonomické moci a z ní plynoucího společenského postavení. U manažerů jde o získávání formální a neformální moci v rámci hierarchického řízení podniků.

<sup>4</sup> Je sice pravdou, že poměr mezi hodnotou výrobku (v technickém slova smyslu) a hodnotou čerpaných zdrojů, resp. znehodnocením prostředí cestou znečištění může díky technickému pokroku spojenému s podporou ekonomických a právních nástrojů vykazovat pozitivní vývoj, ovšem realita ukazuje, že trend růstu zatížení přírody lze tímto pouze zmírnit, nikoliv však zvrátit.

konzumu) se hodnota tohoto zboží pro zákazníka, v souladu s působením zákona klesající hodnoty, snižuje.

Výrobci nejsou altruisté, což v daném kontextu znamená, že hodnota pro zákazníka není jednostranný akt a dané heslo má propagandistický charakter. Není totiž možné pominout, že se jedná se o vzájemný vztah, o jehož vyváženost se stará trh. Nejde tedy pouze o to, že výrobce je tak vstřícný a laskavý, že se stará o hodnotu pro zákazníka tím, že produkuje a nabízí výrobky či služby určitého charakteru. Jde totiž zároveň též o to, že zákazník je tak vstřícný a laskavý, že si tyto výrobky a služby koupí a zaplatí stanovenou cenu. Tím samozřejmě vytváří hodnotu pro výrobce a umožňuje, aby podnikatelé, manažeři (i ostatní pracovníci) realizovali svoje potřeby, včetně těch, které souvisejí s thymem, tj. potřeby prestiže, úcty, úspěchu či seberealizace.

## 2. VÝVOJ MANAGEMENTU

S rozšiřováním a dalším vývojem společnosti hojnosti se mění nejen vnímání užitku, či smysluplnosti výsledků práce, resp. jejích chtěných i nechtěných důsledků. Mění se nároky pracovníků na práci, mění se její charakter.

Mění se nároky lidí na práci jsou důsledkem zvyšující se životní úrovně a úrovně vzdělanosti. Dochází k podstatnému rozvoji komfortu a prostoru pro tvořivost a svobodné rozhodování v mimopracovní době a lidé něco obdobného očekávají i od práce v zaměstnání. Jednoduchá rutinní a monotónní práce se stává stále méně atraktivní a zájem o ni silně klesá. Významným faktorem ovlivňujícím vývoj charakteru lidské práce je technický pokrok. Díky němu je algoritmizovatelná práce ve stále větším rozsahu převáděna na technické systémy, a to jak práce manuální, tak i duševní. Lidem zůstává práce tvůrčí. A právě tvůrčí, vysoce kvalifikovaná práce se stává dominantním faktorem konkurenceschopnosti.

To vše má bezprostřední vliv na vývoj managementu. Lze říci, a pozitivně hodnotit, že soudobý management se ubírá cestou stimulace a rozvoje těch lepších stránek člověka. Tato tendence má jasný pragmatický důvod: Vysoce kvalifikovanou tvůrčí práci, nezbytnou pro úspěšnost podniku, nelze nařídít a jednoduše kontrolovat. Pro tu je třeba vytvářet podmínky. Spolu s Lipovetským<sup>5</sup> můžeme říci, že mechanickou „kontrolu těl“, typickou pro taylorovský management, nahrazuje jemná a komunikativní, participativní a symbolická „kontrola duší“, jejímž smyslem je shromáždit veškerou energii do služeb jediné komunity. Jde o to, aby spolu s rozvojem znalostí pracovníků byla rozvíjena jejich loajalita vůči podniku, schopnost komunikace, týmové spolupráce. Jde v podstatě o celkový pozitivní rozvoj osobností pracovníků a vzájemných vztahů mezi nimi, tedy o rozvoj lidského kapitálu v rámci celého podniku. Jde o orientaci na tzv. měkké faktory prosperity<sup>6</sup>.

Dlužno poznamenat, že někteří z nadšených protagonistů těchto vývojových směrů zaměňují při líčení dokonalých společenství podniků přání za skutečnost. Existuje totiž bohužel nemálo podniků, kde role lidského kapitálu a péče o jeho rozvoj je druhořadou záležitostí. Existují dále podniky, kde se od většiny pracovníků nevyžaduje tvůrčí práce ani rozvoj znalostí, protože to s ohledem na stávající způsob výroby není potřeba. Zpochybnit lze i tvrzení, že tvůrčí práci a loajalitu nelze nařídít a je proto třeba aplikovat různé vysoce sofistikované postupy. V praxi však existuje mnoho, a to i velmi renomovaných firem, které od svých zaměstnanců vyžadují vysoce tvůrčí práci a téměř bezmeznou oddanost pod pohružkou propuštění. Realita tedy za ideálními obrazy zatím značně pokulhává a v nejednom

---

<sup>5</sup> Lipovetsky, G. *Le crépuscule du devoir*. Paříž: Gallimard, 1992. Český překlad: *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor 1999.

<sup>6</sup> Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003.

případě bude pokulhávat i v budoucnosti, nicméně nelze popřít, že k pozitivnímu vývoji v daném směru dojít může a mnohde již skutečně dochází.

### 3. VÝVOJ MANAŽERSKÉ VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ

Faktorem, který má nesporný vliv na podporu těchto trendů je vzdělání. A to nejen vzdělání manažerů, ale i jejich spolupracovníků, vůči kterým je manažerské působení uplatňováno. Vzdělání by mělo, v návaznosti na Porvazníka<sup>7</sup>, rozvíjet v odpovídajících proporcích tři pilíře managementu, jimiž jsou odborná kompetence managementu, spjatá s vědomostní inteligencí, dovednostní kompetence managementu, svázaná s aktivizační inteligencí a osobnostní kompetence managementu, spojená s emoční inteligencí.

Je obecně známo, že ve výchovně vzdělávacím procesu realizovaném vysokými školami výrazně převládá složka vzdělávací nad složkou výchovnou. Převládá předávání vědomostí, tedy prioritní orientace na odbornou kompetenci<sup>8</sup>. Výchovně-vzdělávací proces spočívá především v předávání vědomostí, méně pak v rozvíjení schopností tyto vědomosti tvůrčím způsobem aplikovat na řešení různých situací (dovednostní kompetence) a ve zcela nedostatečné míře, většinou jen bezděčně, v rozvíjení schopností pochopit a zdokonalit sám sebe a spolupracovat s jinými lidmi (osobnostní kompetence).

Tato situace byla nejednou kritizována a jsou hledány cesty k řešení. Bohužel v naší konzervativní vysokoškolské praxi se toho většinou příliš mnoho nemění. V zajetí tereziánského konceptu jsou studenti zpravidla stále ještě nuceni se učit především teorií, často bez hlubšího pochopení, spíše nazpaměť, než aby byli vedeni k tvůrčímu hledání souvislostí mezi jednotlivými disciplínami, s cílem osvojit si celostní přístup. Za zcela nezpochybnitelné jsou považovány takové předměty jako mikroekonomie, nauka o podniku, účetnictví, finanční analýza apod., zatímco předměty koncipované na bázi aplikované psychologie, sociologie, či filozofie, jako například rozvoj komunikačních dovedností nebo manažerská etika, jsou v nejednom případě považované za okrajové až zbytečné.

S výrazně odlišnou situací se setkáváme se specializovaným manažerským vzděláváním, a to na půdě studia MBA a dalších, speciálně orientovaných kurzů. Všechny tyto formy, zaměřené na rozvoj manažerů střední a vrcholové úrovně, jsou nákladné, ne však všechny jsou zároveň vysoce kvalitní. Ovšem ty, které standard vysoké kvality dosahují, přinášejí frekventantům spolu s rozvojem odborné kompetence to, co vysokoškolská výuka v potřebné míře nezabezpečuje, a to zbývající dva z výše uvedených pilířů managementu - ve výrazné míře dovednostní kompetenci, a zejména pak kompetenci osobnostní. Tomu odpovídají aktivní metody, jejichž didaktika je pečlivě propracovaná na bázi aplikované psychologie, realizované v malých skupinách v podobě výcviku, treningu, koučování. Setkáváme se i s aplikací přístupů a technik v podmínkách naší kultury spíše exotických, mezi které patří například meditace.

I přes výše uvedenou kritiku lze v souhrnu konstatovat, že výchova a vzdělávání přináší svoje efekty, které se pozitivně odrážejí v rozvoji lidského kapitálu uplatňovaného v podnikatelských subjektech, a to nejen tradičně v růstu znalostí a dovedností, ale i v osobnostním růstu.

---

<sup>7</sup> Porvazník, J. Celostní management. Bratislava: SPRINT, 2003.

<sup>8</sup> Tento stav panuje nejen ve vzdělávání v oblasti managementu, kde je tuto situaci nutno hodnotit obzvláště negativně, ale v podstatě ve všech oborech vysokoškolského vzdělávání.

#### 4. PROSTŘEDEK A CÍL

V daném kontextu se nabízí otázka, zda v není škoda, aby se takto kultivovaný lidský kapitál využíval k přetváření vzácných přírodních zdrojů na výrobky, jejichž skutečná hodnota je sporná, které jsou vlastně zbytečné, protože je ve skutečnosti nikdo nepotřebuje. Kultura daného společenství a jeho vysoká kvalifikace je vyplývána na to, aby podnik rostl, rozšiřoval svůj tržní podíl, zvyšoval svůj zisk, aby v nelitostném konkurenčním boji porazil své protivníky, nebo aby alespoň obstál a zachoval si svoji existenci.

Vlastníci a top management, ve snaze mobilizovat, resp. rozvíjet lidský kapitál, hledají smysl vykonávané práce, smysl daného podnikání, hledají étos podniku<sup>9</sup>. Pokud ho tito lídři nenajdou a nebudou ho schopni svým spolupracovníkům srozumitelně a důvěryhodně sdělit, ztrácejí naději na účinnou motivaci a rozvoj tak důležitého zdroje jímž lidský kapitál nepochybně je. Lidé, zejména tvůrčí pracovníci, dnes již zdaleka nepracují jen kvůli penězům, ale především proto, aby dělali něco důležitého, smysluplného, přinášejícího obecný prospěch. Vidět smysl svého počínání pouze v tom, že budu lepší než konkurence, se nejeví jako postačující.

Zatímco ve společnosti nedostatku byl smysl existence daného podniku zpravidla evidentní, ve společnosti hojnosti může být jeho nalezení velmi problematické. Na tomto místě se nabízí další otázky. Nedojde, resp. nedochází snad již ve spontánním vývoji společnosti k postupné přeměně prostředku za cíl? Nedochozí k tomu, že kultivovaný lidský kapitál přestává být kapitálem a stává se svébytným cílem, se svoji vlastní hodnotou a ne pouze s hodnotou ve smyslu prostředku k dosahování čím dále problematičtějších cílů podniku? Kvalifikace, pracovitost, kreativita, schopnost si vzájemně porozumět, poctivost, nadšení, obětavost, loajalita. Nejsou tyto vlastnosti, které musí stávající podnik v rámci svého zaměstnaneckého kolektivu rozvíjet, aby obstál na trhu, hodnotami samy o sobě?

A nepovede nakonec rozvoj zmíněných vlastností k podstatnému rozvoji podnikové kultury a tím pádem též k rozvoji kultury mimo hranice podniků, k rozvoji kultury společnosti? A nezačnou se měnit v širší míře spotřebitelské preference? Vždyť vlastníci, manažeři i zaměstnanci jsou zároveň i spotřebiteli. Nelze přece očekávat, že vzdělaný člověk, s rozvinutou osobností, bude podléhat bezduchému konzumu. Lze spíše předpokládat, že bude hledat kvalitativně nové způsoby uspokojování svých potřeb, zaměřené spíše intelektuálně než materiálně.

Nezmění se za takové situace názor podniků na jejich stávající cílovou orientaci? Nedojde k významným inovacím jejich výrobního programu. Nedojdou podniky k názoru, že orientace na zisk musí být doplněna celou řadou dalších významných podmínek a omezení? V praxi se rozvíjející koncepce společenské a environmentální odpovědnosti podniků napovídá, že tento trend je reálný. Nedojde k zániku mnoha tradičních podniků a nevzniknou organizace se zcela novým posláním, zaměřené například na intelektuální služby komplexního charakteru?

Na tyto otázky nelze dát jednoznačnou odpověď. Nicméně lze chovat naději, že mohou být, alespoň některé z nich a alespoň do jisté míry, zodpovězeny kladně. Pokud k takové situaci dojde, zcela určitě nenastane ráj na Zemi. To by byla velmi naivní představa. Je však možno očekávat odstranění či alespoň zmírnění některých současných problémů s nimiž je společnost hojnosti spjata.

---

<sup>9</sup> Handy, Ch. Hlad ducha. Pokapitalistická alternativa hledání smyslu v současném světě. Praha: Management Press, 1999.

## LITERATURA

- Fukujama, F. *The End of History and The Last Man*. New York: Avon Books, 1993. České vydání: *Konec dějin a poslední člověk*. Praha: Rybka Publisher, 2002. ISBN 80-86182-27-4.
- Galbraith, J.K. *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin Copany, 1958. České vydání: *Společnost hojnosti*. Praha: Svoboda, 1967.
- Handy, Ch. *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - a Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson, 1997. České vydání: *Hlad ducha. Pokapitalistická alternativa hledání smyslu v současném světě*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-004-X.
- Hawken, P., Lovins, A., Lovins, L.H. *Natural Capitalism*. Little, Brown and Copany, 2000. České vydání: *Přírodní kapitalismus*. Praha: Mladá fronta, 2003. ISBN 80-204-1078-3.
- Lea, S. E. G., Tarpy, R. M., Webley, P. *The Individual in the Ekonomy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. České vydání: *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.
- Lipovetsky, G. *Le crépuscule du devoir*. Paříž: Gallimard, 1992. Český překlad: *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor 1999. ISBN 80-7260-008-7.
- Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- Šmajš, J. *Práce – téma k zamyšlení*. In: Buchtová, B. a kol. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8. s. 9-34.
- Porvazník, J. *Celostní management*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
- Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- Vágner, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3265-0.

### **Autor příspěvku:**

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.  
Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta  
blazek@econ.muni.cz