

# HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

Ladislav Blažek

## *sylabus*

Řízení, jako praktická činnost, je spjata s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. Řízení je proto stejně staré jako civilizace. V literatuře bývá připomínáno řízení rozsáhlých projektů realizovaných v dávném starověku, ke kterým bezesporu patřila stavba pyramid, kanálů či jiné, ve své době mimořádně rozsáhlé a náročné stavební aktivity, na nichž se podílely tisíce pracovníků. Vzpomínáno bývá řízení státu, armády, či církve. S nástupem industriální společnosti začíná nabývat na významu řízení objektů průmyslové povahy.

Zrod a vývoj moderního managementu, jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny, je však spjat až s prudkým růstem průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. Daný vývoj lze v hrubých rysech rozdělit do tří etap. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let a změnami vyplývajícími z jejího překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.

## **1 Klasický management**

### **1.1 Doba**

Akcelerace technického pokroku probíhající ve vyspělých zemích, zejména Spojených státech amerických koncem devatenáctého století a jeho fruktifikace ve výrobě se stává jevem do této doby bezprecedentním. Zatímco v prvních desetiletích devatenáctého století bylo dosahováno zanedbatelného ročního přírůstku produktivity práce o 0,3%, koncem století se ve vyspělých zemích tempo růstu produktivity zvýšilo téměř šestinásobně. Expanduje textilní výroba, výroba strojů i jiných produktů. Výroba železa se v období 1870 až 1890 zdvojnásobila, výroba oceli zdvacetinásobila. Podniky a jejich vybavení se rychle rozvíjely. Ve Spojených státech stouply roční investice do výroby v průběhu posledních dvou dekád devatenáctého století více než 3x, výroba průmyslového zboží 2,9x.

Infrastrukturou nezbytnou pro zajištění materiálových a informačních toků se stává železnice a telegraf. V roce 1830 měly Spojené státy pouhých 37 km železničních tratí. V roce 1890 to bylo více než 330 000 km. Tři roky po té, co byl v roce 1844 vynalezen telegraf,

dochází k jeho komerčnímu využívání. Obdobně se železniční a telegrafní systémy šířily i po Evropě. Funkceschopný systém objednávek zabezpečovaný telegrafem jako novou komunikační technikou a funkceschopná doprava zajišťovaná železnicí umožňovaly podnikům na jedné straně snižovat zásoby materiálu i hotových výrobků, na straně druhé pak zvyšovaly jejich operativnost a akceschopnost.

Tato nová infrastruktura umožňovala ve vyspělých zemích koncentraci výroby do stále větších podniků a distribuci výrobků ke stále širšímu okruhu spotřebitelů. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století byla na základě mohutné vlny fúzí zhruba třetina výrobních kapacit USA sloučena do přibližně 300 gigantických společností. Rodily se klíčové korporace, jejichž jména, jako například U.S. Steel, American Telephone & Telegraph, American Tobacco, General Electric, General Motors, Standard Oil a pod. se staly synonymem amerického hospodářství a prosperity. Velikost podniku umožňovala snazší kontrolu trhu výrobků a trhu zdrojů. S postupnou standardizací výrobků a specializací výrobní technologie a techniky docházelo ke zhromadňování výroby. To mělo za následek zvyšování produktivity práce a spolu s možností nakupování materiálu ve velkém za nízké ceny to vedlo ke snižování nákladů a ve svých důsledcích ke zvyšování efektivnosti vyplývající z velkovýroby.

Zvětšování podniků a prohlubování dělby práce na základě specializace bylo příčinou toho, že na místo techniky jako určujícího faktoru dalšího rozšiřování výroby a zvyšování její efektivnosti začíná nastupovat faktor do té doby nepříliš uvědomovaný - řízení.

Začíná se postupně prosazovat názor, že podobně jako realizace technických prostředků a jejich využití ve výrobě či infrastruktuře se opírá o odborné poznatky technických věd, musí se i realizace řídicí činnosti, má-li odpovídat požadavkům doby, opírat o teoretické poznání. S prvními odbornými pracemi i praktickými aplikacemi věšticími zrod moderního managementu se setkáváme již ve druhé polovině devatenáctého století. Začátek systematického rozvoje managementu se však váže k prvním dekadám století dvacátého.

## **1.2 Myšlenkové proudy**

Jako odraz potřeby kvalifikovaného řízení se na počátku dvacátého století konstituují první systematické teorie. Současná literatura je zpravidla označuje jako čtyři klasické školy. Je to škola

- „vědeckého řízení“
- „lidských vztahů“
- „správného řízení“
- „byrokratického řízení“

**Škola „vědeckého řízení“** je nejstarším z uvedených myšlenkových proudů managementu. Představuje první pokusy o proniknutí vědeckých přístupů do doposud panujícího empirismu v oblasti řízení výroby. Odtud pramení označení „vědecké řízení“. Vyznačuje se inženýrským přístupem k racionalizaci přípravy a provádění výrobních a obslužných procesů. Pozornost je zaměřena na výkon práce na pracovištích a na řízení na úrovni dílen a provozů. V centru zájmu jsou tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. Jedná se o vytvoření systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších dělníků s využitím časových a pohybových studií a projektů opírajících se o exaktní měření a evidenci. Normování spotřeby času nezbytného na vykonávání jednotlivých operací se stává východiskem jak pro dílenské plánování, tak pro odměňování na základě úkolové mzdy. Pro účely dílenského plánování se používají grafické metody. Spravedlivé odměňování dle množství vykonané práce má motivační účinek a spolu s promyšlenou organizací práce je faktorem zvyšování produktivity. V řadě průmyslových oborů (například v automobilovém či spotřebním průmyslu) se díky zhromadňování výroby a uplatňování nové techniky a technologie začíná ve stále větší míře prohlubovat specializace. Výrobní proces se rozkládá do stále většího počtu specializovaných operací prováděných na specializovaných pracovištích, která jsou navzájem propojena do výrobních linek. V takových podmínkách se aplikace výše zmíněných postupů založených na organizování a normování práce stává nezbytností.

Odborná literatura tradičně spojuje začátky „vědeckého řízení“ se jménem amerického inženýra **Frederika W. Taylora** (1856 - 1915). Jeho odborné názory jsou shrnuty v publikacích „Shop 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. Mezi bezprostřední Taylorovy spolupracovníky a následníky patří zejména Američané **Henry L. Gantt** (1861 - 1919), **Frank B. Gilbreth** (1868 - 1924), **Lilian M. Gilbrethová** (1878 - 1972) a **Harington Emerson** (1853 - 1931).

Za pozitivum školy „vědeckého řízení“ je dodnes považována její snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce. Za negativum je naproti tomu považována preference autoritativního stylu řízení, vycházející ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého inženýrské postupy degradovaly na výrobní faktor chápaný souměřitelně se strojem či výrobkem.

**Škola „lidských vztahů“**, představující reakci na zúžené pojetí taylorismu orientovaného pouze na věcnou a technickou stránku práce a jejího řízení, výrazně akcentuje psychologické a sociální aspekty činnosti lidí. V souvislosti se vznikem této školy bývá zpravidla připomínán experiment v hawthornských závodech americké společnosti Western Electric v Chicagu (1924 - 1927), kde bylo poprvé potvrzeno, že na výkonnost lidí a růst produktivity práce mají rozhodující vliv nikoliv fyzikální podmínky, nýbrž faktory psychologické a sociální. Z empirických rozborů je odvozována řada doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Na rozdíl od školy „vědeckého řízení“ je

zdůrazňována nutnost respektování vztahu pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti, mezi něž patří způsoby jednání vedoucích pracovníků s podřízenými a pracovní skupinou, místo jednotlivce v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, vyjádření formy uznání, sociální stabilita apod.

Oproti Taylorově koncepci „ekonomického člověka“, který se má podřizovat autoritativnímu řízení a pro jehož chování je typická jednoduchá reakce na jednoduché stimuly, chápe tato škola člověka jako bytost usilující o existenci ve společnosti. Vztah člověka k práci, kterou vykonává, či funkci, kterou zastává, je závislý na jejím hodnocení lidmi, s nimiž je spojen. Podmínky a atmosféra ve skupině jsou základními faktory nejen produktivity, ale také spokojenosti, pocitu identifikace s organizací a vztahu k vedení. Důležitou roli přitom sehrávají neformální vztahy. Růst zájmu o problémy humanizace práce a demokratizace mezilidských vztahů v podniku vyústíuje do hnutí „human relations“. Jedná se zejména o cílevědomé vytváření pocitu rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými, loajality a solidarity vůči podniku a využívání různých forem účasti pracovníků na řízení. Jde rovněž o vytváření prokreativní atmosféry i podmínek pro řešení sociálních problémů zaměstnanců.

Za protagonistu školy „lidských vztahů“ je považován americký profesor australského původu **Elton Mayo** (1880 - 1949), vedoucí týmu expertů realizujících zmíněné hawthornské experimenty. Jeho názory a doporučení jsou shrnuty především v knize „The Human Problems of an Industrial Civilization“ („Lidské problémy průmyslové civilizace“) vydané v roce 1933. Někteří hodnotitelé tohoto myšlenkového proudu však upozorňují, že časovou prioritu hlavních myšlenek má **Mary P. Folletová** (1868 - 1933), jejíž hlavní práce „Creative Experience“ („Tvůrčí zkušenost“), ve které se věnuje problematice pravomoci, autority, odpovědnosti, řešení konfliktů apod. vznikla již v roce 1924.

Dříve než v USA se však přístupy zdůrazňující psychologickou a sociální stránku řízení objevily v Evropě. Za „otce průmyslové psychologie“ je označován německý psycholog **Hugo Munsterberg** (1863 - 1916). V publikaci „Psychology and Industrial Efficiency“ („Psychologie a efektivnost průmyslu“) vydané v roce 1912 se zabýval problematikou metod pro vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků, analýzou psychologických podmínek přispívajících k uspokojení z vykonávané práce a vlivem profese na rozvoj pracovníka.

Škola „lidských vztahů“ vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, kterým podnik může disponovat. Stala se východiskem pro moderní personalistiku. Dodnes je ceněn její přínos spočívající v tom, že správná motivace je účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Námitky jsou proti přeceňování významu skupin a opomíjení jiných než psychologicko - sociálních aspektů. Výhrady jsou rovněž k přílišnému důrazu na harmonii vztahů a nedoceníení progresivní funkce konfliktu.

**Škola „správného řízení“** založila v přístupu k řízení koncept celistvosti. Zdůrazňuje, že správa má svou obsahovou náplní univerzální charakter pro všechny formy sociální

organizace. Pojem „správa“ lze v současné terminologii interpretovat jako celkové řízení dané organizační jednotky. Na rozdíl od školy „vědeckého řízení“, která se zaměřuje především na činnost dělníků, věnuje škola „správního řízení“ prioritní pozornost činnosti řídicích pracovníků, zejména na vyšších stupních, kde se jedná o uplatnění univerzálních principů řízení. Řízení podniku je chápáno jako sladování šesti základních druhů činností, a to činností technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních. Klíčové místo zaujímá definování pěti funkcí správy, kterými jsou plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování a čtrnácti principů úspěšné správní činnosti, z nichž k nejvýznamnějším se řadí princip dělby práce na základě specializace, princip jediného odpovědného vedoucího a princip rovnováhy mezi pravomocí a odpovědností. Zmíněné principy nepředstavují jednoznačné návody k jednání, ale obecná, praxí ověřená doporučení pro samostatné jednání vedoucího pracovníka.

Zakladatelem tohoto myšlenkového proudu je francouzský inženýr **Henri Fayol** (1841 - 1925), který potvrdil svoji odbornost nejen jako věhlasný teoretik, ale především jako úspěšný praktik. Když se v roce 1888 stal generálním ředitelem francouzské uhelné a hutnické společnosti Comambault, byla tato firma na pokraji bankrotu. V době svého odchodu z funkce v roce 1918 byla finančně silným a technicky moderním koncernem. Fayolovo dílo je obsaženo v jeho knize „Administration industrielle et générale“ („Správa podniků a správa všeobecná“), publikované v roce 1913.

Myšlenky této školy se staly východiskem pro vnitřní strukturalizaci řízení vyústující do definování manažerských funkcí. Staly se rovněž základem pro rozvoj koncepcí organizačních struktur podniků. Stálou platnost má Fayolovo pojetí celistvého, vzájemně provázaného a vyváženého řízení podniku jako celku. Případné kritické výhrady vůči této škole poukazují na přílišnou snahu sevřít bohatou řídicí praxi do obecných schémat.

**Škola „byrokratického řízení“** klade důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku. Byrokracii nechápe v pejorativním slova smyslu, nýbrž jako explicitně a pevně vymezené racionální uspořádání organizace. Daný myšlenkový směr je ovlivněn pruskou filozofií pořádku a protestantskou etikou. Lze ho charakterizovat následujícími principy:

- Veškerá činnost, která je nutná pro dosažení cílů organizace, je členěna na co nejjednodušší operace na základě specializace. To předpokládá přesné vymezení úkolů a odpovědnosti každého z článků organizace. Využití specialistů vede ke zvyšování produktivity práce.
- Organizace se vytváří na principech hierarchie. Každý pracovník je v dané hierarchii odpovědný vůči svému nadřízenému nejen za svá rozhodnutí a jednání, ale i za všechny sobě podřízené osoby. Aby mohl nést odpovědnost za činnost svých podřízených, musí mít příslušnou autoritu a pravomoc. Daná pravomoc však musí být přesně ohraničena oblastí oficiální činnosti organizace.

- Činnost organizace je regulována důsledným systémem obecných pravidel. Přísné dodržování těchto pravidel při řešení specifických situací eliminuje možné odchylky při plnění úkolů, které jsou způsobeny individuálními rozdíly mezi osobami.
- Vedoucí řídí na základě zmíněných pravidel neosobně a spravedlivě. Shovívavost či emocionálně zabarvené vztahy, podléhání sympatiím či antipatiím vůči podřízeným resp. klientům se nedoporučuje.
- V organizaci se dodržuje soulad kvalifikace lidí s nároky jimi zastávaných míst. Kariéra pracovníků je zajišťována systémem povyšování podle délky služebních let a podle úspěšnosti činnosti. Pracovníci musí mít sociální jistotu a být chráněni před svévolným propouštěním. Personální politika má mezi pracovníky rozvíjet korporativní duch a vychovávat v nich vysoký stupeň loajality vůči organizaci.
- Organizace je budována na základě uplatňování stability, pořádku, přesnosti, disciplíny a spolehlivosti.

Čelným představitelem školy byrokratického řízení je významný německý sociolog **Max Weber** (1864 - 1920). Z díla tohoto myslitele se k dané problematice váže zejména práce „Grundrisse der Sozialökonomik“ („Přehled sociální ekonomie“) publikovaná v roce 1924 a „Wirtschaft und Gesellschaft“ („Hospodářství a společnost“) vydaná rovněž v roce 1924.

Daný myšlenkový směr je klasickým východiskem i pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem. Výhrady se týkají přeceňování formální stránky organizace a naopak podceňování její neformální stránky.

## 2 Manažerská revoluce

### 2.1 Doba

Proces zvětšování velikosti a významu obřích společností, jehož nástup je možno spatřovat na přelomu devatenáctého a dvacátého století, dále akceleroval v období po překonání hospodářské krize ve třicátých letech a následujících třech dekadách. V USA tvořilo jádro hospodářství přibližně pět set velkých podniků, organizovaných ve formě korporací, které v polovině století zabezpečovaly téměř polovinu průmyslové výroby země a vytvářely asi 40% zisků všech amerických firem. V každém z hlavních odvětví amerického hospodářství vévodily dvě až tři gigantické korporace, které určovaly ceny, mzdy a velkovýrobní metody. Kolem těchto společností bylo seskupeno několik tisíc velkých, nikoli však obřích podniků a několik velkých bank, pojišťoven a distribučních firem. Dále pak statisíce menších firem, zaplňujících mezeru na trhu specializovaným zbožím, které se nevyplácelo vyrábět ve velkém.

Forma korporace nabývala v USA stále větší obliby a dosáhla velkého rozšíření, a to zejména po odeznění velké hospodářské krize. V dané době vzniká dobře organizovaný trh akcií na burzách cenných papírů. Akcie prosperujících společností představovaly velmi

likvidní a zároveň výnosnou formu jmění. Vlastnit určitý počet akcií se stalo cílem širokých vrstev obyvatelstva a stalo se značně rozšířeným způsobem nakládání s úsporami. Počet drobných akcionářů rychle vzrůstal. Mnoho velkých korporací nabývalo charakteru „kvaziveřejných“ společností. Co do četnosti převažující část akcionářů se stávala vlastníky pasivními, kteří vzhledem ke svému malému podílu nemohli na řízení dané korporace fakticky participovat a splývali s ostatními typy věřitelů, poskytujících korporacím finanční kapitál.

Rozptylování akciového kapitálu mezi velký počet drobných vlastníků vedlo k oddělování vlastnictví od řízení. Skutečný výkon řídicí činnosti se již přestal realizovat v okruhu vlastníků a začal přecházet do rukou profesionálních řídicích pracovníků, které akcionáři začínali za tímto účelem zaměstnávat. Tento proces přesouvání faktické moci nad korporacemi od vlastníků směrem k manažerům se setkal v dané době v odborné literatuře se značnou pozorností. Bývá nazýván manažerskou revolucí.

Ideologie manažerské revoluce je ovlivněná neblahými zkušenostmi z bezohledných finančních spekulací akcionářů vedoucích k pádu newyorské burzy a následné světové hospodářské krizi. Spolu s teoretickými protiliberalistickými koncepcemi J. M. Keynesa našla odraz v programu New Deal (Nový úděl) realizovaném vládou F. D. Roosevelta k zastavení deprese a obnovení zdravého hospodářského růstu. Teoretici manažerské revoluce představují profesionální řídicí pracovníky jako nezištné služebníky společnosti, jejichž zájmy jsou v protikladu vůči zájmům kapitalistických magnátů. Dle této ideologie zisk přestává být základním cílem podnikání. Řídicí pracovníci na něm nejsou zainteresováni v takové míře jako akcionáři, protože nejsou vlastníky. Zatímco v případě akcionářů se vztah k podniku může redukovat na pouhé vlastnictví cenných papírů, jejichž držení či obchodování s nimi přináší zisk, vztah vrcholových řídicích pracovníků je zpravidla nesrovnatelně mnohostrannější, těsnější a dlouhodobější. Úkolem top managementu velkých korporací je uvádět v soulad zájmy akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a nejširší veřejnosti. O vedoucích pracovnících stojících v čele největších společností se často mluví jako o korporacních státnících.

I když zmíněné názory nejsou nezpochybnitelné, jedno je jasné: Status profesionálních řídicích pracovníků v dané vývojové etapě významně vzrostl. A to nejen v USA, ale i v Evropě, i když s jistým časovým odstupem a za jiných podmínek. Forma akciových společností s rozptýleným vlastnictvím nebyla totiž pro hospodářství západoevropských zemí typická. Docházelo zde k tvorbě kartelů, monopolistických koncernů, k vytváření holdingových seskupení a zesilování vlivu bank. Ve všech těchto formách vytváření monopolistických seskupení připadala významná úloha individuálním kapitalistickým magnátům a „rodinnému kapitálu“. Nicméně v průběhu padesátých let jsme i v Evropě svědky znatelného přesunu moci nad velkými podniky z rukou vlastníků do rukou profesionálních řídicích pracovníků. Na rozdíl od amerických poměrů není hlavním důvodem rozptýlené vlastnictví, ale skutečnost, že pro řízení v nastupujících ekonomických podmínkách je nezbytná speciální kvalifikace. Za podstatný faktor lze rovněž považovat

skutečnost, že v poválečném období dochází v ekonomikách západoevropských zemí ke značnému růst vlivu státu. Za účelem obnovy válkou rozvráceného hospodářství a pod vlivem keynesiánského učení rostl státní sektor, docházelo ke znárodnování hospodářsky významných odvětví, stát se stával v řadě případů investorem nově vznikajících podniků. Tyto podniky byly pochopitelně řízeny profesionálními manažery.

Nelze v těchto souvislostech opomenout situaci v centrálně řízených ekonomikách, nejprve v Sovětském svazu, po druhé světové válce v dalších evropských zemích, které se dostaly do sféry jeho vlivu. Působení státu na hospodářství, realizované převážně řídicími nástroji direktivní povahy, zde bylo dominantní. Výroba i většina služeb byla v převážné míře koncentrována do velkých státních podniků v jejichž čele stáli řídicí pracovníci jmenovaní nadřízeným státním orgánem.

Doba personální unie mezi vlastněním a řízením a rovněž tak doba samorostlých „kapitánů průmyslu“, jejichž schopnosti řídit se odvíjely převážně jen ze zkušeností a intuice, nenávratně mizí. Na scénu přichází vysoce kvalifikovaný, odborně školený manažer - profesionál a spolu s ním požadavky na další rozvoj teorie řízení.

## 2.2 Myšlenkové proudy

V návaznosti na zmíněné čtyři klasické školy řízení se ve výše charakterizované době bouřlivě rozvíjí množství různorodých škol či přístupů v nichž je obsažena moderní teorie řízení podniků. Dominantní postavení zde zaujímají autoři američtí, kde se nauka o managementu rozvíjí jak na univerzitách, tak na řadě specializovaných institucí. S jistými přínosy však přicházejí též autoři evropští (evropské socialistické země nevyjímaje), posléze i japonští odborníci. Orientace v této, jak někteří autoři uvádějí, džungli manažerských poznatků, je obtížná. O to obtížnější je vytvoření nějaké jednotné, obecně akceptované taxonomie. Existuje velké množství klasifikací pro utřídění zmíněných myšlenkových proudů. V souladu s pracemi L. Vodáčka, který je v dané problematice u nás uznávanou autoritou, se za účelem zavedení řádu do dalšího výkladu budeme držet jedné z poměrně častých klasifikací. Jde o členění na:

- procesní přístupy
- psychologicko-sociální přístupy
- systémové přístupy
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

**Procesní přístupy** navazují na myšlenky „správního řízení“ H. Fayola, částečně i „byrokratického řízení“ M. Webera. Řízení je chápáno ve své celistvosti. Důraz je kladen na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí reprodukčního procesu, tak i úrovní řídicí hierarchie. Těmto přístupům je společná snaha o jednoduché, přehledné a logické utřídění dílčích procesů manažerské činnosti a snaha vytvořit obecněji platná doporučení, jak tyto procesy v jednotlivostech i



celku zvládnout. Dané třídění vyúsťuje do klasifikace tzv. manažerských funkcí, které navazují na Fayolovy funkce správy. Klasifikace manažerských funkcí se u jednotlivých autorů liší, i když základní koncept je víceméně jednotný.

Svou snahou o úplnost, víceaspektovost a uspořádanost jsou procesní přístupy častým základem pro koncipování učebnic managementu. Případné výhrady vůči těmto přístupům se týkají nedocení lidského faktoru a tendencí ke schematičnosti. Praktické využití může často zůstat pouze na úrovni všeobecného vysvětlení.

K významným autorům patří **L. Gulick** a **L.F. Urwick**, kteří se bezprostředně zasloužili o popularizaci a další rozpracování Fayolova díla. K dalším významným autorům se řadí **E. Dale**, **H. Koontz**, **H. Wehrich**, **C. O'Donnel**.

**Psychologicko-sociální přístupy** čerpají z poznatkové báze školy „lidských vztahů“ a na ni navazující práce psychologů a sociologů analyzujících lidské jednání, potřeby a motivaci. Východiska těchto přístupů lze shrnout takto:

- člověk v podniku je především sociální bytost a jako takový chce žít, pracovat a být uznáván,
- člověku vyhovuje určitá pracovní autonomie a aktivní tvůrčí činnost; naproti tomu odmítá formální disciplinovanou a byrokraticky tvrdou svázanost ,
- řídicí pracovníci by měli považovat své spolupracovníky za aktivní složku podnikové činnosti a vytvářet jim pro tuto aktivitu vhodný prostor.

Zmíněné přístupy zdůrazňují význam neformálních vazeb a nepřímých metod řízení. Podnikový kolektiv nelze chápat jako zájmově homogenní. Na základě znalosti cílů, zájmů a potřeb jednotlivých skupin, ze kterých se podnikový kolektiv skládá, je možno usměřňovat jejich integraci se zájmy vedení.

Psychologicko-sociální přístupy věnují značnou pozornost motivaci. Jde o teorii vycházející z hierarchie potřeb, dvoufaktorovou teorii motivace a řadu dalších. Pozornost je též věnována problematice konfliktů v organizaci a jejich eliminování. Předmětem zájmu těchto přístupů je rovněž problematika stylu vedení a efektivní mezilidské komunikace.

Mezi osobnosti tohoto myšlenkového směru se řadí **D. McGregor**, **A. Maslow**, **F. Herzberg**, **C.P. Alderfer**, **D. McClelland**, **V.H. Vroom**, **L.W. Porter**, **J.S. Adams**, **F. Skinner**, **R. Likert**, **R. Blake**, **F. Fiedler**, **J. Moutonová**, **D. Carnegie**.

**Systémové přístupy** respektují princip celistvosti a na problematiku řízení aplikují klasický filozofický postulát, že celek je více než pouhá suma jeho částí. Jejich vznik byl přirozenou reakcí na stále rostoucí velikost podniků a vzrůstající složitost jejich řízení. Východiskem pro tento myšlenkový směr je obecná teorie systémů a kybernetika. V linii vývoje poznatkové báze o řízení lze jisté návaznosti spatřovat též na školu „správního řízení“. Jde o způsob myšlení charakterizovaný celostním nazíráním na složitou objektivní realitu, při

němž jsou vztahy mezi rozlišovanými částmi, stejně jako jevy v nich probíhající, chápány ve vzájemných souvislostech. Zvláštní pozornost je přitom věnována tzv. emergentním vlastnostem, tj. vlastnostem, které vykazuje systém jako celek, ale neprojevují se u žádného z jeho prvků. Využívaný metodický aparát staví na jednotné koncepci takových pojmů a procedur jako je cíl, chování, struktura, funkce, část, celek, prvek, vazba, řízení, regulace, vstup, výstup, černá skříňka, definování systému na objektu, kompozice, dekompozice apod.

Systémové přístupy vedou k tomu, že na dané systémy je nahlíženo jako na prvky systémů vyššího řádu a zároveň prvky daných systémů jsou vnímány jako systémy nižšího řádu. Řešení daného problému se pak nehledá jen v úzkém rámci dané problematiky, nýbrž s ohledem na širší hlediska, tedy nejen z pohledu přímých důsledků řešení, nýbrž i s ohledem na jeho různé nepřímé důsledky.

Od systémových přístupů aplikovaných na řešení problémů řízení se na počátku šedesátých let očekávalo, že přispějí k překonání jisté stagnace v teoretických pracích o řízení. Ty se totiž stále vracely k základním koncepcím školy „vědeckého řízení“ a školy „lidských vztahů“.

Mezi představitele systémových přístupů patří **Ch. Barnard, H.A. Simon, J. March, C.W. Churchman, R.L. Ackoff**.

**Kvantitativní přístupy** představují myšlenkový směr, který v řízení akcentuje uplatnění metod, opírajících se o matematiku, logiku, popř. další formální vědy. Lze je charakterizovat jako soubor exaktních postupů, sloužících především k řešení rozhodovacích úloh. Jde o tvorbu modelů objektivní reality formulovaných zpravidla s využitím instrumentaria systémových přístupů a následného hledání optimálního řešení na základě postupů matematické optimalizace či simulačních technik.

Z řady metod kvantitativních přístupů, označovaných často jako metody operační analýzy, lze uvést strukturní analýzu pro řešení bilančních úloh, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, dynamické programování pro řešení víceúrovňových a kombinatorních úloh, teorii her k řešení různých tříd konfliktních situací, síťové grafy pro řešení časové, popř. i zdrojové a nákladové analýzy složitých procesů, metody řešení úloh následnosti zpracování, teorii zásob, teorii hromadné obsluhy, teorii obnovy a údržby, simulační a heuristické metody pro zkoumání složitých systémů s nejasnými strukturami, nejistotou a rizikem v podmínkách fungování a pod.

Kvantitativní přístupy do jisté míry navazují na školu „vědeckého řízení“ s její snahou o přesné měření pracovních činností a jejich plánování na základě matematických výpočtů. Cenné podněty, jak manažerské přístupy založit na exaktnější bázi, vyšly z oblasti aplikace ekonometrie na řešení makroekonomických modelů realizovaných od třicátých let. Úzkou návaznost je třeba spatřovat ve vztahu k rozvoji systémových přístupů, poskytujícím, jak bylo výše zmíněno, potřebné instrumentarium pro tvorbu modelů. Tradičně se však uvádí, že hlavním impulsem pro rozvoj metod, které dnes zařazujeme do kvantitativních přístupů, bylo

využití některých z nich při řízení válečných operací v období druhé světové války. Odtud také pochází název metody operační analýzy, či označení operační výzkum jako synonymum pro kvantitativní přístupy. Prudký nástup těchto metod v civilní oblasti, podporovaný rychlým rozvojem výpočetní techniky, lze zaznamenat v průběhu padesátých a šedesátých let dvacátého století.

K představitelům tohoto myšlenkového proudu patří **W.W. Cooper, G.B. Dantzig, S.I. Gass, T.L. Saaty, E.L. Arnoff, A. Kaufmann**. V rámci této skupiny jsou uváděni i někteří autoři, s jejichž jmény se setkáváme též v systémových přístupech, mezi které patří například **C.W. Churchman** a **R.L. Ackoff**.

**Empirické přístupy** vycházejí z analýzy a zobecnění zkušeností z manažerské práce. Na rozdíl od předchozích přístupů lze empirické přístupy jen velmi obtížně vymezit jak z hlediska obsahového, tak časového. Jde o nejrozšířenější a zároveň názorově nejrozmanitější myšlenkový proud managementu, prolínající se v podstatě celým námi sledovaným obdobím. Výrazným kladem je snaha formulovat na základě studia praxe řízení konkrétní doporučení pro manažerské jednání. Tyto přístupy však zpravidla nerozvíjejí teoretické základy pro interpretaci svých názorů, spíše si je v případě potřeby „půjčují“ od jiných přístupů. Management je chápán jako „věda a umění“ řídit, „umění“ je považováno spíše za věc intuice, která strohou teorií nepotřebuje. Empirické přístupy jsou ze všech přístupů nejvíce konkrétní, přičemž bohatost hospodářského života, ale též ne vždy dostatečná úroveň zobecnění, jsou zdrojem časté rozpornosti názorů a doporučení jednotlivých autorů. Do empirických přístupů lze zařadit i autobiografická díla významných manažerů, kteří na příběhu své kariéry prezentují konkrétní zkušenosti z řídicí práce.

Vzrůstající trend popularity literatury z oblasti empirických přístupů, který můžeme datovat od počátku sedmdesátých let, vede v záplavě titulů, z nichž mnohé jsou prezentovány jako bestsellery. Nicméně se stává, že se vedle kvalitních publikací tu a tam setkáváme bohužel i s knížkami plnými banálních rad a subjektivních doporučení nevalné odborné úrovně.

K autorům publikací tohoto myšlenkového proudu patří jak vysokoškolští profesori, tak zástupci poradenských firem i praktici z řad zkušených manažerů. Za nejvýznamnější osobnost je zde považován **P.F. Drucker**, k dalším patří **A.D. Chandler, H. Mintzberg, P. Kotler, M.E. Porter, H.I. Ansoff, T.J. Peters, R.H. Waterman, J.P. Kotter, J. Adair, M. Hammer, J. Champy, R.M. Kanterová**.

## 3 Současné trendy

### 3.1 Doba

Nástup třetí etapy, který v našem rozdělení klademe do poloviny sedmdesátých let dvacátého století, otevírá období další akcelerace četnosti a hloubky probíhajících změn. Hovoří se o nástupu věku diskontinuity, tj. zásadních a těžko předvídatelných zlomových přeměn, které zasahují rozsáhlé oblasti nejen ekonomických, ale v podstatě veškerých společenských aktivit. Mnohočetnost, zejména však častá rozpornost a protisměrnost dílčích vývojových procesů je vnímána jako prostředí turbulence a chaosu. Někteří autoři, jako například A. Toffler, rozpoznávají za touto jevovou stránkou kvalitativní změnu zásadní povahy - zrod nové, postindustriální společnosti.

Dalším významným jevem je globalizace. Nástup globální konkurence i globální spolupráce je iniciován trendem ke stále se rozšiřující dělbě práce a k využívání komparativních výhod podnikání v různých lokalitách. Realizace tohoto trendu je umožňována rozvojem dopravy a komunikační techniky na straně jedné a politicko-ekonomickými integračními procesy na straně druhé. Pohyb surovin, výrobků, kapitálu, informací i pracovních sil mezi jednotlivými státy a jejich národními ekonomikami je stále snazší. Podíl transakčních nákladů se výrazně snižuje. Globalizace většiny hospodářských odvětví znamená, že mnoha doposud úspěšným podnikům vyrostli v nejrůznějších, často značně vzdálených místech světa zdatní konkurenti, kteří v nejednom případě dokáží vyrábět rychleji, pružněji, kvalitněji a levněji. Globalizace však na druhé straně znamená šanci uplatnit se i na velmi odlehlých trzích a zejména pak realizovat v globálním měřítku složité kombinace participace zajištění výroby mezi mnoha podnikatelskými subjekty a zároveň s tím participace na tvorbě hodnoty i podílu na zisku.

Od počátku osmdesátých let dvacátého století se stále výrazněji prosazuje přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka. Růst produkce předstihuje růst potřeb, což vede k narůstajícímu převisu nabídky nad poptávkou. Deficitem přestalo být zboží - deficitem se stali zákazníci. Strana poptávky nabývá v tržních vztazích dominantní postavení a významně ovlivňuje strukturu nabízených výrobků a služeb. Zákazníci mají možnost značné substituce uspokojování svých potřeb, zejména pak výběr volby nových dodavatelů stejného nebo podobného zboží. Prosazují proto svá individuální přání. Nemíní se podřizovat standardní nabídce výrobků a služeb, jež byly a jsou výhodné pro dodavatele. Je nutné se ucházet o jejich přízeň, předcházet si je a spolupracovat s nimi. Nejde zdaleka již pouze o to, aby zboží bylo vyrobeno. Stále významnější roli sehrává prodejní a poprodejní servis, všestranná a individualizovaná péče o zákazníka, ze kterého by se měl stát dlouhodobý partner.

Zisky z velkovýroby standardního zboží již není možno dosahovat v takovém měřítku jako dříve. Globální konkurence mezi výrobci stále stlačuje zisky ze všeho, co je uniformní, rutinní a standardní, tj. ze všeho, co lze vyrobit kdekoliv na světě. Úspěšné firmy ve vyspělých zemích směřují k vyšší úrovni tím, že přicházejí se speciálními produkty a službami, realizovanými zpravidla na bázi vysoce sofistikovaných technologií. Dochází k přechodu od velkovýroby k vysokému zhodnocení kapitálu, cestou orientace na individualizované uspokojování široké škály potřeb konkrétních zákazníků.

Zmíněné trendy mají vliv na změny organizačních struktur podniků. Tradiční hierarchické struktury se začínají rozvolňovat a mění se na uspořádání pružnějšího typu. Hranice mezi podniky se stávají méně zřetelnými. Dochází k častému ad hoc spojování různorodých subjektů za účelem realizace jednotlivých zakázek. Vztahy mezi podniky i jejich

vnitřní uspořádání začínají stále více nabývat charakteru složitých, neustále se vyvíjejících sítí.

Hlavní devizou ve stále rostoucí konkurenci je kvalifikace lidí, jejich kreativita a schopnost neustálého učení. Učení se stává hlavní cestou ke stálému zdokonalování vlastní práce a k prosperitě podniku. Je to způsob účelového přetváření podniku, který vychází z jeho vlastních pracovníků. Přitom platí, že se nejedná jen o učení jednotlivců, ale též o cílevědomý kvalifikační rozvoj podniku jako celku. Tradiční aktiva se stávají druhořadou záležitostí, klíčovým faktorem se stává lidský kapitál.

### 3.2 Myšlenkové proudy

V období posledních tří dekad dvacátého století dochází k dalšímu rozhojňování poznatků teorie řízení. Dominantní postavení zde nabývají empirické přístupy s nimiž jsme se již setkali při charakteristice 2. etapy. Jejich dominance se obráží jak v objemu vydávaných publikací, tak v četnosti a úspěšnosti realizace v řídicí praxi. Boom empirických přístupů je reakcí na určité vystřízlivění z nepřiměřených očekávání široké aplikace exaktních forem systémových přístupů a zejména přístupů kvantitativních. Jmenované přístupy našly sice svoje uplatnění, a to především při řešení informačních a řídicích systémů, nicméně k jejich velkoplošnému proniknutí do běžné řídicí práce nedošlo.

Četná literatura empirických přístupů osmdesátých a devadesátých let intenzivně reaguje na výše popsané vývojové trendy typické pro dané období. Z **počátku osmdesátých let** je třeba připomenout práci **P.F. Druckera** „Managing in Turbulent Times“ vydanou v roce 1980 (Česky: „Řízení v turbulentní době“, 1994). Je v ní zdůrazněna potřeba neustále sledovat změny v podnikatelském prostředí, včas a aktivně na ně reagovat v podnikatelské strategii i v pružné taktice její realizace. Vzhledem k tomu, že úspěšnost inovačních procesů závisí na rozvoji kreativity pracovníků, je třeba využívat celého spektra motivačních metod adresně orientovaných na potřeby a zájmy pracovníků.

Mezi skupinu publikací zabývajících se řízením japonských podniků, které se na počátku osmdesátých let staly pro americké podniky velmi vážným konkurentem, patří kniha **W.G. Ouchiho** „Theory Z - How American Business Can Meet the Japanese Challenge“ („Teorie Z - Jak americké podnikání může vzdorovat japonské výzvě“) publikovaná v roce 1981.

Nejnámějším dílem z tohoto období je práce **T.J. Peterse** a **R.H. Watermana** „In Search of Excellence - Lessons from Americas Best - Run Companies“ z roku 1982 (Česky: „Hledání dokonalosti - Poučení z nejlépe vedených amerických společností“, 1992). Autoři vychází z empirických rozborů chování dlouhodobě úspěšných firem na jejichž základě vyslovují těchto 8 doporučení: 1. Aktivně jednat. 2. Být blízko zákazníkovi. 3. Přiměřenou autonomií rozvíjet podnikavost. 4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí. 5. Podporovat motivující hodnotový systém firmy. 6. Držet se toho, co firma zná a umí. 7. Využívat jednoduché organizační formy a nepočetný správní i řídicí aparát. 8. Umět souběžně používat a kombinovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“.

Z prací **druhé poloviny osmdesátých let** stojí za pozornost dvě publikace **P.F. Druckera**, a to „The Frontiers of Management: Where Tomorrows Decision are Being Shaped Today“ z roku 1987 (Česky: „Management: Budoucnost začíná dnes“, 1992)

rozvíjející manažerské myšlení a jednání a „Inovation and Entrepreneurship“ z roku 1985 (Česky: „Inovace a podnikavost“, 1993), zdůrazňující umění inovace jako klíčový faktor podnikatelského úspěchu.

Publikace **J. Naisbitta** a **P. Aburdenové** „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“) vydaná v roce 1989 vysvětluje vliv informační společnosti na podnikatelskou sféru a její management.

Problematikou zvýšení flexibility a akceschopnosti velkých společností se zabývá kniha **R.M. Kanterové** „When Giants Learn to Dance“ („Když se obři učí tančit“) z roku 1989. Jde o vizi velkých silných podniků, které jsou díky svému novému chování stejně pružné a adaptabilní na změny podmínek vysoce dynamického trhu jako podniky malé.

Z publikací **poslední dekády dvacátého století** dlužno uvést opět práce **P.F. Druckera**, a to „Managing for the Future - 1990s and Beyond“ z roku 1992 (Česky: „Cestou k zítřku - Management pro 21. století“, 1993) a „Post-capitalist Society“ z roku 1993 (Česky: „Postkapitalistická společnost“, 1993). Zaměřují se na změny myšlení a jednání vedoucích pracovníků, růst jejich sociální odpovědnosti, potřebu vytvářet sdílené hodnoty, zajišťovat kulturu chování všech partnerů.

Kniha **P.M. Sengeho** „The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization“ („Pátá disciplína - Umění a praxe učící se organizace“) vydaná v roce 1990 pojednává o významu informací jako klíčového zdroje úspěšné manažerské práce a fungování podniku jako celku. Znalosti jako relačně propojené informace jsou hlavním kapitálem podniku.

Průkopnický charakter má práce **M. Hammera** a **J. Champyho** „Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution“ z roku 1993 (Česky: „Reengineering - Radikální proměna firmy“, 1995) Reengineering je chápán jako zásadní přehodnocení a radikální přeměna podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatického zlepšení výkonnosti a efektivnosti podniku. Jde o překonání klasické dělby práce a přechod k integrovanému manažerskému myšlení a jednání.