

3. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

Řízení, jako praktická činnost, je spjata s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. Řízení je proto stejně staré jako civilizace sama. 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.

Počátky řízení

Při stavbě pyramid bylo zapotřebí více jak dva milióny kamenných kvádrů, kdy každý vážil několik tun. Kamenolomy byly vzdáleny mnoho mil od místa, kde byly umístěny pyramidy. Pro vybudování tak složité a velké stavby bylo zapotřebí, aby někdo například navrhl konstrukci, zajistil kamenolom a zajistil samotnou těžbu či dopravu po vodě nebo po zemi. Na stavbě pracovalo po 20 let kolem 100 000 pracovníků. Ti samozřejmě museli být někým organizováni, musel být naplánován postup práce, kdy, kdo, kde má být a co dělat. Někdo musel plánovat tok materiálu, potřebu pracovníků, kontrolu vykonané práce apod.

Připomeňme si, že stále ještě však nemluvíme o managementu jako o vědní disciplíně.

Průmyslová revoluce

Nejzásadnější dopad na rozvoj a vznik managementu jako vědní disciplíny měla až průmyslová revoluce, jejíž počátky spadají do 18. století. Kolébkou průmyslové revoluce byla Velká Británie. Přes Atlantik do Ameriky se průmyslová revoluce dostala ke konci občanské války. S nástupem industriální společnosti začíná nabývat na významu řízení objektů průmyslové povahy a svého významu nabývá i dělba práce. Lidská síla začala být nahrazována silou mechanickou a továrny se staly místem, kde bylo produkováno větší množství výstupu a to právě díky hlubší dělbě práce. Velké celky jako továrny již bylo zapotřebí nějakým způsobem řídit. Velké organizace se rapidně rozvíjely díky nástupu mechanické síly, nižším transportním nákladům díky rozvoji železnice, masové produkci a téměř žádným vládním regulacím.

Adam Smith a dělba práce

V souvislosti se zmíněným pojmem dělba práce se zmiňme o jednom velmi často – hlavně v kurzech ekonomie – uváděném ekonomovi Adamu Smithovi.

Adam Smith ve svém díle „*Bohatství národů*“ z roku 1776 uvádí, že dělník v továrně na výrobu špendlíků vyrobí mnohem méně špendlíků, pokud bude celý proces výroby špendlíku tzn. od samotného narýsování drátku, jeho úpravy, stříhání, přes vyklepání hlavičky až k jejímu přivaření k drátku a broušení konce špendlíku, provádět sám. Pokud se bude každý dělník specializovat pouze na jednu z uvedených činností, dojde k obrovskému nárůstu produkce špendlíků. V tomto případě mluvíme o vysokém stupni specializaci práce nebo-li k hlubší dělbě práce, která může vést k produkci až 45 000 špendlíků za den místo 10 – 200 špendlíků za den.

Zamyšlení Zamyslete se, v jaké oblasti se můžeme setkat s vysokým stupněm specializace nebo-li dělby práce?

Robert Owen a lidské zdroje Dalším z průkopníků managementu v 50. letech 19. století je britský průmyslník **Robert Owen**. Owen je považován za prvního manažera, který si uvědomil důležitost lidských zdrojů. Uvědomoval si, že s pracovníky nelze zacházet jako se stroji a vybavením. Lidé potřebují respekt a důstojnost. Věřil, že zlepšování pracovních podmínek vede i ke zvyšování výkonu podniku. Usiloval o snížení počtu pracovních hodin a o zvýšení minimálního věku pracovníků. Jeho myšlenky byly dále rozvíjeny teorií řízení lidských vztahů.

Charles Babbage a praktický management Za předchůdce moderní teorie a praxe managementu je považován **Charles Babbage**, anglický matematik, který svoji pozornost zaměřil na dělbu práce a aplikaci matematiky při řešení problému efektivního zacházení s materiálem a zařízením. Navíc si uvědomoval nutnost existence harmonie mezi managementem a pracovníky. V určitých principech je tedy považován i za předchůdce školy vědeckého řízení a kvantitativních přístupů.

Etapy vývoje managementu Jak jsme si uvedli výše, zrod a vývoj moderního managementu, jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny, je 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 vyplývajících z jejího překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu je možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity. Tyto tři etapy jsou otázkou historického vývoje managementu. Tento přehled doplníme i o vývoj současného managementu – managementu přelomu 20. století.

V rámci těchto třech etap se vyvíjely jednotlivé manažerské přístupy. Každý z přístupů je poplatný době, ve které vznikl a žádný z nich není univerzálním přístupem, který je aplikovatelný na jakoukoliv situaci. Musíme si uvědomit, že jednotlivé přístupy vznikaly s ohledem na problémy toho období, kde se začaly utvářet. Například v době industrializace přesahovala poptávka nabídku. V manažerském bádání se proto objevovala snaha o nalezení způsobu, jak zvýšit produkci.

3.1 Klasický management

3.1.1 Doba

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 zdvacetnásobila. Podniky a jejich vybavení se rychle rozvíjí. 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 efektivity 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 efektivity 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 věstícími zrod moderního managementu se setkáváme již ve druhé polovině devatenáctého století. Začátek systematického rozvoje managementu se však váže k prvním dekadám století dvacátého.

3.1.2 Myšlenkové proudy

Jako odraz potřeby kvalifikovaného řízení se na počátku dvacátého století konstituují první systematické teorie. Vedle klasického přístupu se konstruoval i behavioristický přístup se školou lidských vztahů.

Klasický přístup zahrnuje školu:

- „vědeckého řízení“
- „správního řízení“
- „byrokratického řízení“.

Behavioristický přístup zahrnuje školu:

- „lidských vztahů“.

Škola
vědeckého
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“. Škola

vědeckého řízení se zaměřila na zvyšování pracovní výkonnosti lower-managementu (výkonných pracovníků, dělníků) a veškerou pozornost zaměřila na výkon práce na pracovištích a na řízení a úrovni provozů a dílen. V centru zájmu jsou tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj

Taylorovy
myšlenky

Odborná literatura tradičně spojuje začátky „vědeckého řízení“ se jménem amerického inženýra **Frederika W. Taylora** (1856 - 1915)¹. Taylor se snažil najít „jediný správný způsob“, jak provádět činnosti. Snažil se vytvořit systém 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.)

Odměna

Na základě studia jednotlivých činností stanovil standard pro daný úkol a tomuto standardu odpovídala odměna za vyprodukovanou jednotku. Jedná se o **úkolovou mzdu**, kterou Taylor považoval za základní nástroj motivace. Pokud dělník nedosáhl obvyklého standardu, jeho úkolová odměna byla nižší a naopak pokud přesáhl standard, úkolová odměna se vyhoupla nad úkolovou mzdu vyplácenou za standardní výkon. Spravedlivé odměňování dle množství vykonané práce mělo dle Taylora motivační účinek a spolu s promyšlenou organizací práce bylo faktorem zvyšování produktivity.

Specializace
práce

V řadě průmyslových oborů (například v automobilovém či spotřebním průmyslu) se díky zhradení výroby a uplatňování nové techniky a technologie začíná ve stále větší míře prohlubovat specializace práce. 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.

Taylorovi
principy
managementu

Výsledkem Taylorova bádání byly **čtyři principy managementu**, které byly návodem, jak zvyšovat výstup a produktivitu práce:

¹ 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.

1. Vědecky zkoumat každý úkon v rámci jedné činnosti.
2. Vybrat, zaučit a rozvíjet pracovníky za pomoci vědeckých nástrojů

Upozornění

Ještě před zavedením vědeckého přístupu si dělníci vybírali sami práci, kterou budou vykonávat, aniž by k tomu měli například tělesné predispozice a vykonávali ji takovým způsobem, jaký jim nejlépe vyhovoval)

3. Spolupracovat s dělníky , aby bylo zajištěno, že veškerá práce je prováděna na principech vědeckých postupů, které byly vyvinuty.
4. Rozdělit práci a zodpovědnost téměř rovným dílem mezi dělníky a managementn. Managementn zastává tu práci, pro kterou se dělníci nehodí

Upozornění

Před zavedením vědeckého přístupu byla veškerá práce a větší díl zodpovědnosti ponechán na samotných dělnících

Taylorovy experimenty

Taylor své experimenty, na základě kterých vznikaly základní myšlenky vědeckého managementu, začal uskutečňovat v Bethlehem steel Company v Pennsylvánii, kde byl zaměstnán jako konzultant v roce 1898. Jeho úkolem bylo pomoci managementu zvýšit výkonnost podnikui.

V té době dostávali dělníci plat 1,15 \$ za den při naložení v průměru 12,5 tun surového železa na železniční vagon. Taylor si uvědomoval neefektivnosti v práci dělníků: dělníci zaháleli, nekomunikovali s managementem, každý dělník měl jinou techniku k provádění té samé činnosti, neexistovaly jakékoliv standardy práce a řízení, neexistovala odpovědnost za provedenou činnost, management se rozhodoval ze svých kanceláří na základě intuice, neustále fungoval boj mezi dělníky a managementem. Na základě těchto postřehů dospěl k formulování čtyř základních principů, které jsme si uvedli výše(viz Taylorovy principy managementu).

Taylor se domníval, že dodržováním principů vědeckého managementu, je možné dosáhnout růstu pracovního výkonu z 12,5 tun naloženého surového železa na vagón na 48 tun za den.

K tomu, aby mohl Taylor stanovit úkolovou mzdu a určit standardy práce, využil statného dělníka Schmidta, kterému slíbil odměnu až 1,85\$ za den. V té době byla běžná odměna 1,15 \$ za den. Taylor Schmidta využil pro experimenty týkajících se možných způsobů, jakými se dá určitá činnost provádět. Schmidt například nakládal nejprve surové železo z pokrčených nohou, podruhé pak z natažených nohou a používal při nakládání záda. Dále Taylor zkoušel, jaký dopad budou mít na výkon různé délky

odpočívací doby, jak rychlá má být chůze mezi vykládkou a nakládkou a pod. Kombinací těch nejlepších způsobů se dostal na hmotnost naloženého surového železa až 48 tun. Suma dílčích úkonů pak stanovila jediný správný způsob, jak nakládat surové železo a byl stanoven standard 48 tun za den, který byl odměněn 1,85 \$.

Další autoři
školy
„vědeckého
řízení“

Mezi bezprostřední Taylorovy spolupracovníky a následovníky patří zejména Američané **Henry L. Gantt** (1861 - 1919), **Frank B. Gilbreth** (1868 - 1924), **Lilian M. Gilbrethová** (1878 - 1972) a **Harington Emerson** (1853 - 1931).

Ganttův diagram

Ganttovo jméno je spojeno s využíváním grafických metod pro účely dílenského plánování, jedná se o tzv. **Ganttův diagram**, který na jedné ose znázorňuje plánované činnosti a dokončené činnosti a na ose druhé znázorňuje plynoucí čas. S pomocí tohoto grafu mohou manažeři účelněji rozvrhnout potřebu pracovníků na jednotlivé úkoly v určitém časovém okamžiku.

Principy vědeckého řízení v praxi:

Henry Ford a
model

Henry Ford roku 1908 předvedl vůz model T, známý jako Plechová Líza. Jednalo se spíše o jednoduchý a praktický model, který stál pouhých 825 \$, což byl v té době průměrný roční plat kvalifikovaného pracovníka, například učitele. Objednávky se Fordovi jen hrnuly a nakonec byl Ford nucen v zimě roku 1908 prodej zastavit, poněvadž jen výroba dosud objednaných vozů by jeho továrnu zaměstnala do srpna příštího roku. Koncem září 1909 se fordovek prodalo více než 10 000ks, což v ročním odbytě představovalo 60% nárůst. Henry Ford chtěl přesto zvýšit produktivitu a při tom udržet nízkou cenu, aby model T mohl být automobilem široké vrstvy lidí. Nevěděl, jak toho však dosáhnout. Při návštěvě závodu na zpracování masa ho upoutal systém visutých pojízdných kladek, na kterých od jednoho dělníka k druhému popojížděly obrovské kusy masa. Tento systém ušetřil čas nutný na přenášení kusů masa z jednoho místa na druhé. Ford si také všimnul, že dělníci, kteří se specializují na jeden úkon, jsou mnohem rychlejší. Uvědomil si, že zavedení takovýchto postupů v automobilce by mohlo ušetřit podniku náklady.

V květnu 1913 Ford dle těchto metod přestavěl automobilku a montážní doba se výrazně zkrátila. Zrodila se tak montážní linka, pilíř moderní hromadné výroby. K lince přibýly dopravní pásy, na kterých dělníci montovali klikové hřídele a písty. I převodovky se montovaly stejným způsobem. Pohyblivé montážní linky byly natolik úspěšné, že součástky hrozily poslední fázi montáže zaplavit.

Fordovi konstrukční inženýři postupovali dle myšlenky montážní linky a na 76 metrů dlouhé lano upevnili podvozek a vrátkem je po podlaze dílny posunovaly. Jak se pohyboval, dělníci podvozek oblehli, dokud nebylo auto kompletní. Montážní doba se zkrátila z 12 hodin na 93 minut. Každý pracovník měl svůj specializovaný úkol. „*Muž který součástku nasadí, ji neutahuje*“ vysvětloval Ford. Výsledky z montážní linky se projevíly okamžitě. V letech 1912-1915 se objem výroby ztrojnásobil a úsporný proces montážní linky srazil cenu na 360 \$.

K zamyšlení

Zamyslete se nad výrobním procesem ve Škodě auto Mladá Boleslav? Jaké zde fungují principy vědeckého managementu?

Přínosy a nedostatky školy „vědeckého řízení“

Za **pozitivum** školy „vědeckého řízení“ je dodnes považována její snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce. Aplikace vědeckého řízení v podobě výrobních linek je dodnes používána v potravinářském, textilním i automobilovém průmyslu.

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. Veškeré standardy byly stanovovány na základě práce nejlepších dělníků. Tyto standardy kladly veliký tlak na průměrné pracovníky. Škola „vědeckého řízení“ nevěnovala dostatečnou pozornost sociálním faktorům na pracovišti, což vyplývalo i z postoje vědeckého řízení k motivaci převážně pomocí finančních prostředků, která hrála klíčovou roli. Tento nedostatek je doplněn školou „lidských vztahů“.

Zamyšlení

V současné době můžeme najít principy školy „vědeckého řízení“ například v call centrech nebo v rychlých občerstveních typu McDonalds, KFC apod. Zamyslete se, o jaké konkrétní principy se jedná?

Škola „lidských vztahů“

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.

Hawthorneovské studie

Hawthorneovské studie² probíhaly v letech 1924 – 1936. Původním úkolem těchto studií bylo zjistit účinky osvětlení pracovního místa na pracovníka. Tento výzkum probíhal v Hawthorneovské továrně společnosti Western Electric, jak bylo uvedeno výše. Studia probíhala v několika fázích. V prvních fázích byly prováděny pokusy s osvětlením, kdy experimentální skupina pracovníků byla vystavena nižšímu a poté vyššímu osvětlení než kontrolní skupina pracovníků. Předpokladem bylo, že pokud se zvýší intenzita světla, zvedne se i produktivita práce u experimentální skupiny a naopak. Nic takového se nestalo. V další fázi pak byly u experimentální skupiny měněny další pracovní podmínky. Ani v tomto případě nebyly pozorovány výraznější změny v produktivitě práce. Pracovnice reagovaly pouze na možnost dosažení vyššího výdělku. Závěr výzkumu zněl, že zvýšení produktivity práce u žen ve výrobní hale nezávisí na změnách pracovních podmínek. Závisí patrně na širší organizované sociální skupině a na vztahu k jejich nadřízeným. Bylo provedeno dotazování po němž výzkumníci dospěli k názoru, že produktivita práce členů skupiny je ovlivňována zdokonalováním neformální úrovně pracovního klimatu. Opět byl proveden experiment, který měl potvrdit tyto závěry výzkumníků. Na experimentální skupině byl zkoumán vliv kolektivní mzdové stimulace na práci skupiny. Předpokladem bylo, že výkonnější pracovnice budou působit na méně výkonné. Jedná se o formu sociálního chování, v rámci kterého se méně výkonná pracovnice přizpůsobí, pokud bude chtít zůstat členkou skupiny. Toto může platit i naopak - pokud někdo exceluje v rámci skupiny, bude muset ubrat tempo, chce-li zůstat součástí skupiny, kde většina pracovníků pracuje pomalejším tempem.

Na základě těchto pozorování dospěli výzkumníci k závěru, že pracovní skupina dokáže sama o sobě vytvořit „spravedlivé“ tempo práce pro všechny své členy.

Vědecké řízení versus lidské vztahy

Oproti Taylorově koncepci „ekonomického člověka“, který se má podřizovat autoritativnímu řízení a pro jehož chování je typická jednoduchá reakce na jednoduché stimuly, chápe člověka jako bytost usilující o existenci ve společnosti. Vztah člověka k práci, kterou

² [Management Donnelly Gibson](#)

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.

Elton Mayo

Za protagonistu školy „lidských vztahů“ je považován americký profesor australského původu **Elton Mayo** (1880 - 1949), vedoucí týmu expertů realizujících zmíněné hawthorneovské 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.

Mary P. Follettová

Někteří hodnotitelé tohoto myšlenkového proudu však upozorňují, že časovou prioritu hlavních myšlenek má **Mary P. Follettová** (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. Follettová se domnívala, že organizace by měla být založena spíše než na jednotlivci na skupině. Úkolem manažera by mělo být harmonizovat a koordinovat úsilí skupiny. Manažeři a zaměstnanci v sobě mají vzájemně nacházet partnery, kteří jsou součástí téže skupiny. Manažer by měl více jednat z pozice svých znalostí a zkušeností, než z pozice určené v rámci formální struktury. Myšlenky Mary Follettové ovlivnily současný pohled managementu na motivaci, leadership, moc a autoritu.

Škola „lidských vztahů v praxi“

[Příklady aplikace myšlenek školy „lidských vztahů“ můžeme hledat v japonských organizacích. Japonský styl řízení následuje myšlenky Follettové. Jeden z faktorů úspěchu japonských organizací je jejich důraz na skupinovou soudržnost a teamovou spolupráci.](#)

Hugo Münsterberg

Dříve než v USA se však přístupy zdůrazňující lidskou stránku řízení objevily v Evropě. Za „otce průmyslové psychologie“ je označován německý psycholog **Hugo Mintzberg Münsterberg** (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.

Principy vědeckého řízení v praxi:

Přínosy a nedostatky školy „lidských vztahů“

Na principech Münsterbergových závěrů je založeno v současném managementu mnoho technik pro výběr zaměstnanců a motivace. 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. Námítky jsou proti přeceňování významu skupin a opomíjení jiných než psychologicko - sociálních aspektů. Výhrady jsou rovněž k přílišnému důrazu na harmonii vztahů a nedocení progresivní funkce konfliktu.

Škola „správního řízení“

Škola „správního 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 sladění 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.

Henri Fayol

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 a základních principů managementu. 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.

Základní funkce managementu

1. Plánovat
2. Organizovat -
3. Přikazovat
4. Koordinovat
5. Kontrolovat

14 principů managementu:

1. **Dělbá práce** – jedná se o klasickou dělbu práce popsanou již Adamem Smithem. Práce by měla být členěna na malé proveditelné prvky, které umožňují dosáhnout výhody ze specializace.
2. **Pravomoc a odpovědnost** – pravomoc opravňuje k zadávání příkazů a vymáhání jejich plnění. Zodpovědnost pak náleží těm, kteří mají právo přikazovat. Určité míře pravomoci odpovídá i míra zodpovědnosti za provedení uložené práce.
3. **Disciplína** – musí existovat respekt a disciplína organizace vůči zaměstnancům a naopak. Pokud bude disciplína porušena, manažeři jsou oprávněni použít přiměřené sankce.
4. **Jednota přikazování** – zaměstnanci by měli být podřízeni a dostávat příkazy výhradně od jednoho nadřízeného
5. **Jednota řízení** – organizace nebo její části by měly mít jednotný cíl, který povede k naplňování společného plánu podniku.
6. **Podřízenost individuálních zájmů zájmům společným** – prioritu mají zájmy organizace před zájmy jednotlivců
7. **Spravedlivé odměňování** – pracovníci by měli být motivováni spravedlivou odměnou. Odměna je odrazem několika proměnných jako například nabídky práce a ekonomické situace.
8. **Centralizace** – stupeň centralizace závisí na okolnostech. Ve vysoce centralizovaných společnostech je pravomoc delegována na úrovni top-managementu, s předáváním pravomocí rozhodovat na podřízené pracovníky dochází ke snižování stupně centralizace a mluvíme o decentralizaci.

9. Nepřetržitý řetěz – řídicí příkazy a informační sdělení by měly vytvářet nepřetržité řetězce od nejvyšší úrovně řízení k nejnižší.

10. Jednoznačnost – vše by mělo mít svůj řád, vše by mělo mít své místo a to jak lidé, tak materiál. Každý úkol by měl být specifikován tak, aby ho pracovník správně pochopil a viděl i jeho souvislost s činnostmi jinými.

11. Spravedlnost – Ustavená pravidla a dohody by měly být řádně dodržovány.

12. Stabilita pracovníků – je třeba vytvářet pevný pocit sounáležitosti u zaměstnanců a věrnost firmě.

13. Iniciativa – pracovníci by měli mít možnost ukázat samostatnost a iniciativu. V tomto by měli být managementem podporováni.

14. Pocit sounáležitosti – pocit sounáležitosti je důležitý pro budování harmonie a souladu v rámci podniku.

Zamyšlení

Zamyslete se, které z uvedených principů jsou poplatné řízení v dnešních organizacích a naopak, které nejsou v současném podniku aplikovatelné a proč?

Škola „byrokratického řízení“

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.

Max Weber

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.

Principy systému byrokracie dle Webera

Právě Weber popsal systém organizace, který pojmenoval **byrokracie**. Jednalo se o systém založený na dělbě práce, jasně definované hierarchii, podrobných pravidlech a opatřeních a neosobních vztazích. Weber sám si uvědomoval, že tato „ideální byrokracie“ neexistuje a je jen selektovanou rekonstrukcí reálného světa. Nejblíže tomuto modelu byly velké společnosti.

Systém byrokracie lze charakterizovat následujícími principy:

- **Dělba práce:** 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.

Pravomoc: 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.

- **Formální pravidla:** 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.

- **Neosobnost:** Vedoucí řídí na základě zmíněných pravidel neosobně a spravedlivě. Shovívavost či emocionálně zabarvené vztahy, podléhání sympatiím či antipatiím vůči podřízeným resp. klientům se nedoporučuje.

- **Formální výběr pracovníka a orientace na kariéru:** 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 korporativního ducha a vychovávat v nich vysoký stupeň loajality vůči organizaci.

Zamyšlení

Zamyslete se nad Weberovými principy. Které z nich Vás mohou najít uplatnění v současném podniku nebo alespoň v některé jeho oblasti a které ne? Svě domněnky zdůvodněte.

Přínosy a nedostatky školy „byrokratického řízení“

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. Jednotlivé Weberovi principy vedou k rigiditě například v měnících se podmínkách, rigidnímu chování nevybočujícímu z předepsané role, kterou jednotlivec zastává, rigidita v rozhodování (výběr je předem naprogramován a rozhodnutí kategorizováno), důraz na znalosti a vysokou specializaci vedl k nárůstu expertů a možným rozporům s generalitami.

3.2 Manažerská revoluce

3.2.1 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.

Profesionální
manažeři

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 korporálních 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 motivem rozptýlené vlastnictví, ale skutečnost, že pro řízení v nastupujících ekonomických podmínkách je nezbytná speciální kvalifikace. Za podstatný faktor lze rovněž považovat růst vlivu státu v ekonomikách západoevropských zemí v poválečném období. 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 nadřazeným 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.

3.2.2 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 odborníci japonští. 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

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. Weihrich**, **C. O'Donnel**.

Dopsat Urwicka

Psychologicko-sociální přístupy

Psychologicko-sociální přístupy počátku 50tých let

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 usměrňovat 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**.

Někteří z autorů – D. McGregor, A. Maslow a D. Carnegie byly hluboce přesvědčeni o vysokých pracovních a nejen pracovních schopnostech lidí.

Mc Gregor

Mc Gregor několik desítek let vyučoval na Massachusettském Institutu Technologie. Později se stal prezidentem Antiochské univerzity. Po šesti letech se však vrátil zpět na Institut v Massachusetts, po tom, co si uvědomil, že jeho filozofie v realitě ztroskotala. Přesto po návratu na Institut opět hlásá své pravdy, které v reálném životě nefungovaly.

Ke své praktické zkušenosti MC Gregor uvedl: Domníval jsem se, že vedoucí pracovník může podnik řídit úspěšně z pozice rádce. Myslel jsem, že se můžu vyhnout tomu, býti „bossem“ a vyhnout se tak nepopulárním rozhodnutím, přebírání odpovědnosti za navržené postupy, chybování a vyvozování následků. Domníval jsem se, že budu řídit společnost tak, aby mě měl každý rád, a že „dobrý lidský vztah“ eliminuje veškeré konflikty a neshody. Nikdy jsem se nemýlil více. Trvalo to několik let, ale uvědomil jsem si, že vedoucí se nemůže vyhnout „kompetencím a zodpovědnosti za to, co se děje ve společnosti.“

Systémové
přístupy

Systémové přístupy poloviny 60tých let 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.**

Doplňit Barnarda

Typy systémů

Existují dva typy systémů: otevřený a uzavřený systém. Otevřený systém je předmětem zájmu systémového přístupu. Uzavřené systémy nejsou ovlivněny okolním prostředím.

Taylorův mechanický pohled na pracovníky a na organizaci byl utvářen na základě myšlenky uzavřeného systému. Naopak otevřený systém zdůrazňuje dynamické interakce mezi systémem (organizací, lidmi, zvířaty apod.) a jeho prostředím. Barnard začal podporovat myšlenku otevřeného systému již ve 30. letech. Tato myšlenka byla společností uznána až o 30 let později. V současné době, pokud mluvíme o organizaci jako o systému, máme na mysli otevřený systém. Tím dáváme najevo, že si uvědomujeme neustálou interakci systému – organizace - se svým okolím.

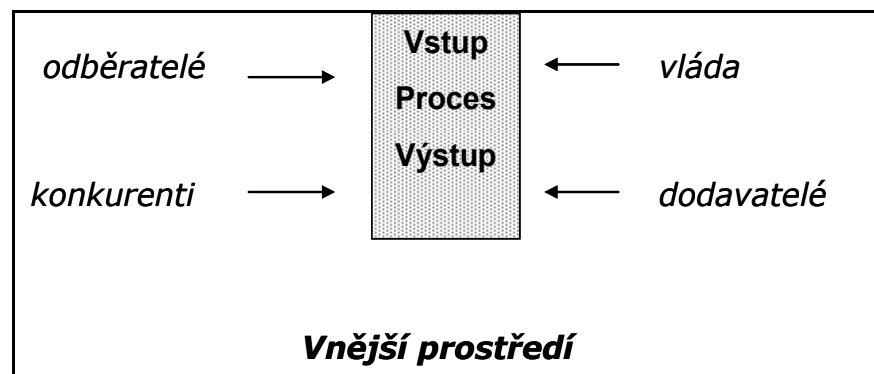
Systémový přístup na příkladech

Výrobní oddělení může být jakkoliv efektivní, ale pokud marketingové oddělení nepředpovídá změnu v poptávce po produktu a nespolupracuje s vývojovým oddělením, pak může být celkový výstup podniku omezen. To samé platí například u podniku, kde nákupní oddělení nezajistí správné

množství a kvalitu vstupů pro výrobní oddělení. Narušen je pak celý systém organizace.

Řízení resp.
management
jako systém

System řízení je složen z mnoha prvků, jako je tomu i u ostatních systémů. Základními prvky systému jsou organizační vstupy, organizační procesy a organizační výstupy. Tyto prvky jsou tvořeny převážně zdroji organizace, výrobním procesem a dokončeným zbožím. System řízení je otevřeným systémem, to znamená, jak jsme si uvedli, že reaguje a je v kontaktu s okolním prostředím. Prvky okolního prostředí, se kterými podnik přichází do kontaktu jsou: vláda, dodavatelé, odběratelé a konkurenti. Změna jakéhokoliv z těchto prvků může mít zásadní dopad na manažerský systém.



Obr. 1.1 Řízení podniku jako systém

Zamyšlení

Zamyslete se nad tím, jaké konkrétní změny mohou ve vnějším prostředí nastat a stanovte, jaký může být jejich dopad na řízení podniku.

Kvantitativní
přístupy

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.

Počátky
kvantitativního
přístupu

Kvantitativní přístupy zaznamenaly největší nástup v období 2. světové války a to hlavně při řešení válečných problémů. Když Britové potřebovali co nejefektivněji využít letectvo proti masivnímu útoku Německa, využili kvantitativní techniky k určení optimální alokace letectva a jejich střel. Protiponorkové týmy používaly kvantitativní techniky ke zvýšení šancí na přežití spojeneckých sil při překračování severního Atlantiku. Mnoho kvantitativních technik používaných ve válce se po válce přesunulo do obchodní sféry. Například Robert Mc Namara, pozdější prezident Ford Motor Company, ministr obrany a guvernér Světové Banky byl členem vojenské skupiny „Whiz Kids“, která se po válce připojila k Ford Motor Company a začala používat statistické nástroje a techniky ke zdokonalení rozhodovacího procesu. Dalším z této skupiny byl Charles Tex Throton, který založil miliardový konglomerát Litton Industries využívající opět kvantitativní techniky k akvizičním a alokačním rozhodnutím.

Metody operační
analýzy

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 vícestupňových 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.

Empirické přístupy

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 průběhu 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.**

3.3 Současné trendy

3.3.1 Doba

Nástup třetí etapy, který v našem rozdělení klademe do poloviny sedmdesátých let, 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 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 sehraje 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.

3.3.2 Myšlenkové proudy

V období posledních tří dekad dvacátého století dochází k dalšímu rozhojňování poznatků teorie řízení. Dominantní postavení zde nabývají kontingenční přístup a empirické přístupy, s nimiž jsme se již setkali při charakteristice 2. etapy. Jejich dominance se odráží jak v objemu vydávaných publikací, tak v četnosti a úspěšnosti realizace v řídicí praxi.

Kontingenční přístup

Kontingenční přístup

Fayol a další ranní teoretikové hledali základní principy managementu, které by platily na řízení v jakékoliv situaci. Některé z těchto principů je možné aplikovat v určitých situacích, přesto tyto principy nelze aplikovat plošně v jakékoliv situaci. V 70. letech se manažeři začali shodovat na tom, že rozhodnutí a chování manažera by mělo být závislé (kontingentní) na široké množině prvků. To vedlo k vývoji kontingenčního přístupu.

Dosavadní přístupy – klasický, behavioristický a kvantitativní, se snažily najít jediný správný způsob, jak řešit manažerské problémy. Z perspektivy kontingenčního přístupu jsou tyto přístupy orientovány univerzálně a univerzální principy a řešení nemohou být aplikovány na sociální systém, kterým je organizace. V každé situaci, která nastane musí manažer zvažovat všechny podstatné prvky, které jsou zásadní pro řešení dané situace.

Taylor se například domníval, že z důvodu maximalizace osobního ekonomického zisku budou všichni dělníci dosahovat maximálního výkonu. Není však těžké najít dělníky, pro které nejsou rozhodující motivací peníze, ale například volný čas, společenský status a společenské uznání.

Fred E. Fiedler

První výzkum kontingenční teorie proběhl v roce 1967 a byl proveden vědeckým pracovníkem **Fredem E. Fiedlerem** a týkal se určení stylu řízení v určitých situacích. Styly řízení byly definovány buď to jako výrobně orientovaný nebo lidsky orientovaný dle toho, jaký je vztah mezi manažerem a pracovníky, dle úrovně definice daného úkolu a dle síly pozice manažera.

Závěry
vyplynulé
z konting.
výzkumů

Na základě kontingenčních výzkumů zaměřených na oblast plánování, personalistiky, a managementu dospěli badatelé k následujícím závěrům:

1. Ve strategickém plánování jsou doporučení obvykle založena na stádiu, ve kterém se výrobek nachází, nebo na průmyslovém životním cyklu.
2. Návrh organizační struktury musí být v souladu s velikostí podniku, environmentálními a technologickými podmínkami, požadavky na strategii a filozofii managementu.
3. Při volbě stylu řízení by měli manažeři určit klíčové prvky kontingence, kterými jsou – vlastní osobnost manažera, osobnost jednotlivých podřízených, dynamika pracovní skupiny podřízeného, povaha práce podřízeného.

Zamyšlení

Zamyslete se, jaký styl řízení byste upřednostnili na pozici vedoucího určité dílny a jaký styl řízení byste upřednostnil v marketingovém oddělení. Bude zde jiný přístup a proč?

Příklad
kontingenční
proměnné

Kontingenční proměnnou je například **velikost organizace**. Počet zaměstnanců má zásadní vliv na práci manažera. S růstem počtu zaměstnanců rostou zpravidla i problémy s koordinací podniku. Další proměnnou jsou **individuální rozdíly** mezi jednotlivci (jak manažery, tak zaměstnanci). Jednotlivci se liší různými touhami, které mohou mít charakter profesního růstu, autonomie, tolerance apod.

Empirické
přístupy

Empirické přístupy

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.

Japonská manažerská praxe

Z praxe japonských manažerů lze čerpat různé empirické poznatky. Jedná se o manažerské metody rozvíjené japonskými firmami zaměřené převážně na zvyšování produktivity prostřednictvím skupinového rozhodování, kooperací a harmonií. Japonská manažerská praxe stojí na několika základních principech – participativní management, job design, kvantitativní metody, efektivnost, zvyšování produktivity prostřednictvím skupinového rozhodování, holistické odměňování zaměstnanců, kteří jsou viděni jako individuum spíše než jako zaměnitelná část, kooperace a soulad na pracovišti.

Mnoho z principů japonského managementu pochází z Ameriky. Přesto americké firmy nebyly tak úspěšné jako firmy japonské. Důvod lze najít v japonské kultuře, která se výrazně liší od americké či evropské. Japonská a nejen japonská kultura (kultura celého Dalekého Východu) vychází ze základů myslitele Confucia. Confucius (Kong Fu Ze) byl vysoce postaveným státním úředníkem v Číně. Z jeho díla vycházejí základní principy, které byly základem úspěchu vzdáleného východu samozřejmě s ostatními okolnostmi jako rozvoj mezinárodního obchodu, politický kontext, který podporoval ekonomický rozvoj. Okopírování těchto principů bez porozumění historie a těchto hlubokých kořenů východní kultury nemá dopad na větší úspěch podnikové sféry(kořeny vzdáleného východu spadají právě do této doby tedy 500 let př. N l.).

Těmito principy jsou:

- Nerovnocenné vztahy mezi lidmi jsou normální a žádoucí pro zachování stabilní společnosti
- Rodina je modelem pro všechny organizace
- Ostatní by měli být odměňováni tak, jak by každý odměnil sebe
- Všichni lidé by se měli snažit o rozšíření vzdělání, pracovat tvrdě a neutráct více než je nutné

(Management Griffin str.41 ORG 27)

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.

Ouchi si ve své knize všímá toho, že v Americe funguje mnoho tradičních amerických firem (organizační typ A), tradičních japonských firem a několik amerických firem s hybridním netradičním řízením. Tyto tři typy se liší v délce zaměstnaneckého poměru, druhu rozhodování, místě zodpovědnosti, rychlosti profesního růstu, kontrolních mechanismech, určení kariérního růstu a v povaze zaměření na zaměstnance. Tradiční americké firmy vykazují krátkodobou zaměstnanost ve firmě, individuální rozhodování, individuální zodpovědnost, velmi rychlý profesní růst, explicitní kontrolní mechanismy, určitou kariérní cestu, segmentovaný zájem o zaměstnance jako zaměstnance.

Tradiční japonské podniky vykazují opačné znaky než tradiční americké firmy: celoživotní zaměstnanost v podniku, kolektivní rozhodování, kolektivní zodpovědnost, pomalý profesní růst, implicitní kontrolní mechanismy, nespécializovaný kariérní postup, holistický zájem o zaměstnance jako o člověka.

[Ouchi si všiml, že některé z úspěšných amerických firem mají odlišné charakteristiky od tradičních amerických podniků. Oproti typu A jsou charakteristické kolektivním rozhodováním, pomalým profesním a platovým růstem a holistickým zájmem o zaměstnance. Délka zaměstnání v podniku stojí mezi typem A a J a to dlouhodobý zaměstnanecký vztah. Podniky typu Z byly například IBM, Hewlett-Packard, Eastman Kodak a Procter & Gamble.](#)

[Jednalo se model, který si zasloužil své uznání. Navazovali na něj další autoři. V současné době již existují jiné modely, které více akceptují svět bez národních hranic.](#)

Nejznámějším 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 nepočtený správní i řídicí aparát. 8. Umět souběžně používat a kombinovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“.

[Na dodržování těchto principů dbaly firmy jako Hewlett-Packard, IBM, Eastman Kodak, Procter & Gamble, Delta Air lines, Intel, Avon, MAytag, Walt Disney Production, Dow Chemical a Du Pont.](#)

[Management dokonalosti byl také velmi důležitým směrem a odrazilo se od něj opět mnoho učenců.](#)

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.