

Management je jedním z významných fenoménů současné doby. I když jeho počátky lze vystopovat v dávné historii lidstva, akcelerace jeho vývoje a růst jeho významu jsou spjaty s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální.

## 1.1 Pojetí managementu

Management je původně americký výraz. V současnosti však má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

### 1.1.1 Management jako proces řízení

Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Nicméně pojem řízení chápán v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem podstatně širším než pojem management.

Zatímco **řízení probíhá v různých systémech** – technických, tj. ve strojích, biologických, tj. v organismech, či společenských, např. v organizacích, **management je řízením v organizacích**. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.

Existuje bezpočet definic managementu. Z renomovaných amerických učebnic uvádíme dvě:

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“<sup>1</sup>

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“<sup>2</sup>

Jako třetí předkládáme vlastní definici:

**Management je procesem**, který probíhá **mezi** jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. **řídicím subjektem** a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. **řízeným objektem**. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.

Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. To je důvod, proč existuje velké množství definic, z nichž každá zachycuje jen některé z vlastností managementu, nicméně žádná ho nevymezuje komplexně. Podobně je tomu při hledání odpovědi na otázku, z čeho se management skládá. Literatura uvádí různá členění s řadou modifikací.

Nejčastěji bývá užíván koncept **manažerských funkcí**. Tento koncept vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol

<sup>1</sup> Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997), s. 24

<sup>2</sup> Koontz – Wehrich (1993), s. 16

jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.<sup>3</sup>

V rámci tohoto členění však existuje celá řada různých modifikací.

Dalším z užívaných konceptů je členění dle **manažerských rolí**. Jeho autorem je H. Mintzberg, který v sedmdesátých letech minulého století formuloval na základě analýzy toho, co manažeři skutečně dělají, deset manažerských rolí, začleněných do tří skupin. Jde o skupiny:

- interpersonálních rolí, kde manažer je v roli představitele, lídra a spojovacího článku,
- informačních rolí, kde manažer plní roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího,
- rozhodovacích rolí, ve kterých manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednávače.

V literatuře se též setkáváme s konceptem **řídicího cyklu**, který na management nazírá jako na cyklicky probíhající proces, sestávající ze tří na sebe navazujících činností, jimiž jsou:

- rozhodování,
- ovlivňování,
- kontrolování.

Koncept **kritických faktorů úspěchu** představuje oproti předchozím konceptům poněkud odlišné pojetí. Nesnaží se o výčet aktivit, z nichž se management skládá, ale zaměřuje se na vytipování těch vlivů, které jsou rozhodující pro dlouhodobou prosperitu organizací. Existuje několik modifikací, z nichž uvádíme **koncept „7S“**, navazující na práce konzultační a poradenské firmy McKinsey. Jedná se o následujících sedm vzájemně se podmiňujících faktorů:

- strategie,
- struktura,
- spolupracovníci,
- systémy managementu,
- sdílené hodnoty,
- styl managementu,
- schopnosti.

Jako poslední příklad z řady konceptů uvádíme koncept **manažerských komponent**. Ve snaze co nejuplněji pokrýt obsah soudobého managementu jsou formulovány následující komponenty:

- okolní prostředí,
- plánování,

<sup>3</sup> Koontz – Wehrich (1993), s. 29

- organizování,
- manažerské procesy,
- kontrolování,
- rozhodování,
- lidské zdroje,
- organizační kultura,
- informační systémy a komunikace.

Uvedené koncepty, které bychom mohli z formálního hlediska označit jako **jednodimenzionální**, jsou v teorii a praxi managementu běžně používány a jsou nesporně přínosné. Nicméně i ze zbežného pohledu je patrné, že žádné z uvedených členění nespĺňuje beze zbytku požadavek úplnosti a systematickosti. Volněji řečeno, součet uvedených prvků nevytváří beze zbytku celek, členění je prezentováno v jedné dimenzi, přitom však ve skutečnosti nebývá jednokriteriální, ale vícekriteriální, přičemž kritéria tohoto členění nejsou zpravidla jasně formulována. Dané úloze proto lépe vyhovují **vícemimenzionální** přístupy, které však pro svou složitost a vysokou míru abstrakce nebývají v praxi managementu, ba ani v jeho teorii, obvykle využívány.

### 1.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Jde o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako v případě zdomácněného výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácněný výraz **manažer** existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídicí, resp. **vedoucí pracovník**. V této publikaci budeme používat jak výraz manažer, tak jeho český ekvivalent, s tím, že přednost bude vždy dána tomu z nich, který se v daném kontextu bude jevit jako vhodnější.

Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů. Dlužno připomenout, že doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pouze vykonával jeho příkazy, se stává minulostí. Participace zaměstnanců organizace na řízení se zvyšuje, což má za následek, že řada činností, které dříve náležely do výlučné působnosti vedoucího, jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky. To však nijak nesnižuje náročnost práce manažerů a jejich význam pro úspěšnost organizace. Spíše naopak. Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s koučováním. Všechno to je náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů.

Podle stupňů řízení lze manažery členit do tří skupin. Jde o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

Mezi **manažery první linie** patří vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku to bývá mistr či dílovedoucí, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry, v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tyto vedoucí jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených, jak vyplývá z naznačeného výčtu, může být značně rozdílný.

**Střední manažeři** tvoří stále ještě početnou a dosti různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nevyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.

**Vrcholoví manažeři** (top management) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, státy, banky apod. U menších organizací může být mezi vrcholovými manažery a vlastníky personální identita (tj. vlastník je např. též ředitelem), u velkých společností je funkce výkonu vlastnických práv od funkce řízení zpravidla oddělena.

Stávající vývojové trendy směřují k tomu, že v důsledku měnicího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí.

### 1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Lze říci, že management je vědou, a to vědou převážně praktickou, úzce spjatou s empirií. Rozvíjí se zhruba 100 let. Lze ji tedy považovat, ve srovnání s mnoha jinými vědami, za vědu stále ještě poměrně mladou. I když samotné řízení ve společnosti a poznatky s ním spjaté mají historii dlouhou několik tisíciletí, vznik moderního managementu je datován, jak je uvedeno v následující kapitole, na počátek dvacátého století a je spojován se vznikem tzv. vědeckého řízení.

Potřeba poznatků o řízení byla iniciována požadavky prudce se rozvíjejících organizací, a to jak výrobních, tak i nevýrobních. Z praxe šly požadavky, praxe poskytovala poznatky a do praxe naopak směřovala zobecnění těchto poznatků v podobě principů a metod.

Manažerská praxe však samozřejmě nebyla a není jediným zdrojem poznání. Silným zájemem pro rozvoj managementu coby vědy o chování lidí a vztazích mezi nimi byly a jsou psychologie, sociální psychologie, sociologie, dále ekonomie a právo. Významné uplatnění pro rozvoj zejména exaktních přístupů k managementu našly aplikace teorie systémů a kybernetiky, dále matematiky, logiky i dalších formálních věd. Širší rámec pak vytváří filosofie, etika apod.

Na rozdíl od exaktních věd neumí věda o managementu formulovat základní vztahy, které jsou předmětem jejího zájmu, jako obecně platné zákony, nýbrž pouze jako zákonitosti, jejichž platnost má pravděpodobnostní charakter. Přitom platnost daného vztahu v konkrétní praktické situaci závisí na řadě faktorů, z nichž mnohé ani nemusí být manažerovi známy. Vědecké řízení je tedy nadsázkou. Vždy se totiž jedná, resp. by se mělo jednat, o symbiózu vědy a umění, přičemž pod pojmem umění zde máme na mysli schopnosti manažera založené na jeho zkušenostech a intuici.

Lze však jednoznačně konstatovat, že management coby věda má dostatek natolik kvalitních poznatků, aby je bylo možné a smysluplné využívat v procesu výchovy a vzdělávání stávajících, resp. budoucích manažerů. To se již po řadu desetiletí různými formami v široké míře děje.

S ohledem na hlavní účel této publikace věnujme teď pozornost rozvíjení manažerských znalostí a dovedností v rámci vysokoškolského studia a položme si otázku, jaké jsou možnosti a meze této formy vzdělávání. Při hledání odpovědi dlužno připomenout dvě skutečnosti:

Za prvé – příspěvek vzdělávání k rozvoji manažerských schopností a dovedností může být, podobně jako v řadě jiných povolání, pouze dílčí. Úspěšně řídit se nikdo nenaučí pouze

ve škole. Vždy musí jít o symbiózu kvalitního vzdělání s osobnostními předpoklady a talentem a se zkušenostmi z manažerské praxe.

Za druhé – vysokoškolská výuka managementu je pouze jednou z forem manažerského vzdělávání. Její možnosti jsou, v porovnání s různými aktivními metodami uplatňovanými zpravidla ve specializovaných formách v podobě koučingu, mentoringu, učení se akcí<sup>4</sup> apod., značně omezené. To je dáno tradičním způsobem výuky, který na vysokých školách stále ještě převládá. A ten bohužel není vůči metodám, které jsou pro výuku managementu nejvhodnější, příliš vstřícný.

Výuka managementu na vysokých školách by měla, a to v míře intenzivnější, než je to zapotřebí u řady jiných výukových předmětů, rozvíjet ve vyvážených proporcích tři kompetence: **odbornou kompetenci**, spjatou s vědomostní inteligencí, **dovednostní kompetenci**, svázanou s aktivizační inteligencí a **osobnostní kompetenci**, spojenou s emoční inteligencí.<sup>5</sup>

Je obecně známo, že ve výchovně vzdělávacím procesu, realizovaném vysokými školami, výrazně převládá složka vzdělávací nad složkou výchovnou. Daný proces spočívá především v předávání vědomostí (odborná kompetence), méně pak v rozvíjení schopností tyto vědomosti tvůrčím způsobem aplikovat na řešení různých situací (dovednostní kompetence) a ve zcela nedostatečné míře, většinou jen bezděčně, v rozvíjení schopností pochopit a zdokonalit sám sebe a spolupracovat s jinými lidmi (osobnostní kompetence).

Má-li být sjednána náprava, pak je evidentní, že vysokoškolské studium managementu se nemůže uskutečňovat pouze prostřednictvím samostudia z učebnic a navštěvováním přednášek. Pilný student se sice takto naučí o řízení mnoho poznatků, ale úspěšně řídit se tímto způsobem nenaučí zcela jistě. Poznatků k naučení přitom bývá více než zdrávo. Ke zkoušce je třeba zvládnout učebnice, jejichž rozsah zpravidla čítá mnoho set stran. Pokud student nemá žádné manažerské zkušenosti, obecným poučkám, které jsou v učebnicích uváděné, dostatečně nerozumí, protože si pod nimi nedokáže představit reálnou praxi. Většinu z toho, co se ke zkoušce z managementu naučí, rád po jejím složení zapomene s přesvědčením, že musí ve své limitované paměti uvolnit prostor pro absorbování poznatků z jiného předmětu, ze kterého ho čeká další zkouška.

Učit se pouze teoretické poznatky je evidentně neefektivní. Pro studium managementu je typické, že i kvalitní zvládnutí těchto poznatků (ne jenom jejich „nabiflování“) je na cestě k žádoucímu cíli pouze prvním krokem. Tím druhým krokem, vedoucím k naplnění cíle studia, je osvojení manažerských dovedností. Jestliže jsou v řadách studentů lidé, kteří již řídicí praxi vykonávají, popřípadě sice nevykonávají, ale jsou zaměstnáni v nějaké organizaci či samostatně podnikají, je to pro rozvoj jejich manažerských dovedností mnohem příznivější. Takový student může získané teoretické poznatky konfrontovat s reálným managementem, tak jak ho důvěrně zná ze své každodenní praxe, může se snažit na základě teorie zdokonalovat svoje praktické dovednosti, popřípadě může usilovat o uplatnění teoretických poznatků za účelem zlepšování řízení útvaru, v jehož čele stojí. Pedagogické zkušenosti potvrzují, že efekt z výuky managementu je u těchto studentů v průměru znatelně vyšší než u studentů, kteří zatím takovou praxi nemají.

Nicméně bez ohledu na to, zda se jedná o studenty s manažerskou zkušeností či nikoliv, je vždy nezbytné uplatňovat vedle tradiční formy přednášky a samostudia z učebnic též aktivní metody výuky. Ty jsou mostem od teorie k praxi, od získávání poznatků o managementu

<sup>4</sup> Armstrong – Stephens (2008), s. 113 a n.

<sup>5</sup> Porvazník (2003)

k rozvoji manažerských dovedností. A opět zde většinou platí, že studenti se zkušenostmi z praxe jsou schopni využít tyto aktivní metody pro rozvoj svých manažerských dovedností efektivněji. Z toho plyne, že pokud má být na výstupu z učebního předmětu dosaženo u všech studentů pokud možno stejné úrovně, pak je třeba v rámci aktivních metod výuky věnovat studentům, kteří nemají dostatečné zkušenosti z praxe, větší péči.

Aktivní metody rozvoje manažerských dovedností, uplatnitelné ve vysokoškolské výuce managementu, mohou nabývat zejména těchto tří forem:

**První formou** jsou prezentace a diskuse k jednotlivým tematickým okruhům managementu. Cílem je, aby studenti hlouběji pochopili teoretické poznatky, které získali studiem učebnice či na přednáškách. Zpravidla je vyžadováno studium nejen základní, ale též další literatury, specializovaně orientované na probíraný tematický okruh. Vedle rozšíření a hlubšího pochopení teoretických poznatků o řízení jde též o rozvíjení komunikačních manažerských dovedností, spočívajících ve formulaci poznatků, jejich prezentaci a vedení diskuse.

**Druhou z forem** aktivních metod jsou případové studie. Jde o analýzu reálných či smyšlených situací typických pro manažerskou práci, prováděnou týmem studentů. Úkolem je hledání příčin analyzované situace a jejích důsledků a hledání řešení daných problémů. Při realizaci analýzy a návrhu řešení se dbá na důsledné využívání poznatků teorie managementu. Řešení případových studií přibližuje studentům typické situace manažerské praxe, rozvíjí jejich schopnosti aplikovat teorii při řešení praktických úloh (včetně rozpoznávání možností a mezi využití teorie pro řešení dané úlohy) a významnou měrou přispívá k rozvoji kreativní týmové práce.

**Třetí formu** představují manažerské hry. V rámci manažerské hry jde o simulaci reálné manažerské praxe. Čím komplexněji je daná simulace pojata, čím více se blíží realitě, tím jsou její efekty pro rozvoj manažerských schopností a dovedností výraznější. Komplexně pojatá manažerská hra by měla být dlouhodobá (např. celý semestr, tj. cca 12 týdnů), aby se studenti se svými rolmi, které v rámci hry realizují, dobře sžili. Manažerské hry se mohou společně zúčastnit desítky až stovky studentů, kteří jsou zařazeni do týmů představujících podnikatelské subjekty. Vedle hlavní linie, kterou je zpravidla rozvoj schopností rozhodovat v tržním prostředí, se studenti souběžně zdokonalují v takových manažerských dovednostech, mezi které patří výběr a rozmístování pracovníků, tvorba organizačních struktur, uplatňování autority, vedení porad, jednání a vyjednávání, týmová práce apod.

Vraťme se však ještě k teorii managementu a k učebnicím, které tuto teorii interpretují studentům. Kvalitní učebnice je totiž základem. Pouze kvalitní a dobře pochopené poznatky jsou předpokladem pro efektivní rozvíjení manažerských dovedností cestou výše zmíněných aktivních metod, a následně pak prostřednictvím praxe.

V daném kontextu je dobré se zamyslet nad tím, jakou množinou poznatků teorie managementu disponuje a jakým způsobem je tato množina v učebnicích strukturována a prezentována.

Nahlédneme-li do manažerské literatury, tak již samotné názvy publikací avizují, že neexistuje pouze jeden management, ale **řada různých managementů**. Jako například strategický management, projektový management, krizový management, management rizika, management kvality, provozní management, produktový management, personální management, facility management, dále pak podnikový management, management neziskových organizací, management zdravotnictví, management sportu, management kultury a řada dalších. Proces diverzifikace a specializace teorie managementu souvisí s rozšiřováním a prohlubováním poznání v rámci této disciplíny. Daný proces je žádoucí a legitimní, podobně jako v jiných oblastech lidského poznání.

Přirozeným protipólem uvedeného procesu je však snaha o vytváření a zkvalitňování báze obecných poznatků. Existuje tedy a rozvíjí se i **všeobecný management**, který shrnuje to, co je pro management obecně platné, esenciální, bez ohledu na oblast či předmět managementu, resp. formu či odvětví organizace, kde management probíhá.

Správné rozhodnutí o tom, co všechno by se z obsažené poznatkové báze teorie managementu mělo do učebnic všeobecného managementu zahrnout, a zejména jak to strukturalizovat, není vůbec snadnou záležitostí. Převážnou část učebnic všeobecného managementu, jež jsou u nás pro vysokoškolskou výuku využívány, tvoří buď standardní americké učebnice, nebo učebnice z pera našich autorů, koncipované v podobném pojetí. Základem jejich struktury, resp. výkladového schématu, jsou tzv. manažerské funkce, o nichž jsme se již výše zmínili.<sup>6</sup> Některé z učebnic však překračují rámec všeobecného managementu a explicitně prezentují poznatky i ze speciálních oblastí managementu, např. z oblasti strategického managementu, personálního managementu apod. Popřípadě se zabývají též úvahami o budoucím směřování manažerské teorie a praxe. Přitom však alespoň základní poznatková báze je v nich zpravidla členěna ve smyslu zmíněných manažerských funkcí.<sup>7</sup> Do jisté míry odlišná je strukturalizace poznatkové báze opírající se o tzv. manažerské komponenty<sup>8</sup>. Svěbytným konceptem strukturalizace jsou tzv. pilíře managementu, resp. manažera, zaměřené na základní dovednosti manažerské práce.<sup>9</sup>

Ačkoliv, jak již bylo výše zmíněno, bývá rozsah většiny učebnic všeobecného managementu značný, pro prezentaci celé poznatkové báze beztak nestačí. To nastoluje otázku, které z poznatků vybrat a jakým způsobem je vysvětlit.

Za dané situace dává většina autorů přednost šíři poznání před jeho hloubkou. Je však možný i opačný přístup: Soustředit se pouze na několik témat, která jsou esencí managementu, s cílem jejich hlubšího pochopení. Zvládnutí takových témat vytváří klíčové předpoklady pro osvojení ostatních poznatků teorie managementu i pro získání rozhodujících dovedností potřebných pro úspěšnou manažerskou práci.

Právě takto je koncipována učebnice, kterou držíte v rukou. Tématy, na která je prioritně soustředěna její pozornost, jsou **organizování**, **rozhodování** a **ovlivňování**. Výběr daných témat není samozřejmě nesporný, nicméně ve prospěch prioritní orientace právě na tato témata lze argumentovat takto:

Manažerská činnost probíhá v **organizovaném prostředí**, které podporuje, ale zároveň limituje, řídicí aktivity. Organizované prostředí bylo vytvořeno dřívějšími řídicími aktivitami, je to řízení „zvěcnělé“, ve kterém probíhá řízení „živé“. Tomuto prostředí musí manažer rozumět, aby je dokázal efektivně využívat pro svoji práci a zároveň by měl být schopen je svoji řídicí činností efektivně přetvářet, pokud již neodpovídá měnícím se podmínkám.

Smysl manažerské práce tkví v efektivním dosahování vytčených cílů. Má-li být cíle dosaženo, musí manažer **správně rozhodnout**, jakou cestou se k cíli ubírat. Rozhodování tvoří těžiště řídicí práce. Správné rozhodnutí je pro dosažení cíle podmínkou nutnou (i když ne postačující). Naproti tomu nesprávné rozhodnutí je totéž, jako když na křižovatce zvolíme

<sup>6</sup> Takto, nebo velmi podobně, je poznatková báze strukturalizována například v publikacích: Koontz – Wehrich (1993), Handlír (1998), DuBrin (2009), Ivancevich – Lorenzi – Skinner – Crosby (1994), Robbins – Coulter (2004)

<sup>7</sup> Jde například o publikace: Bělohávek – Košťan – Šuleř (2001), Donnelly – Gibbson – Ivancevich (1997), Duchoň – Šafránková (2008), Veber a kol. (2009), Vodáček – Vodáčková (2006)

<sup>8</sup> Vágner (2006)

<sup>9</sup> Owen (2008), Porvazník (2003)

nesprávnou cestu. Veškeré další úsilí je marné: můžeme sice jet správně, ale jedeme nesprávným směrem. Cíle dosaženo nebude.

Management bývá definován, jak jsme se již výše zmínili, jako dosahování cílů prostřednictvím činnosti jiných lidí. Nestačí tedy správně rozhodnout, tedy ukázat správnou cestu, ale je rovněž nezbytné **účinně ovlivnit** spolupracovníky tak, aby chtěli a uměli po dané cestě vytčený cíl dosáhnout.

Daná koncepce vychází z přesvědčení, že koncentrace právě na tyto tři oblasti vytváří pro studující příznivější podmínky pro úspěšné zvládnutí teorie a praxe managementu než encyklopedický popis rozsáhlé množiny dílčích témat.

## 1.2 Historický vývoj managementu

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 patřily stavby 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.

Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny však dochází až v důsledku prudkého růstu 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 minulého století a změnami vyplývajícími z jejího překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.

Ve většině učebnic je historie managementu uvedena, ovšem s různou mírou podrobností a s různou strukturou. Pro naše pojetí byly inspirující a informačně cenné zejména práce L. Vodáčka.<sup>10</sup>

### 1.2.1 Klasický management

#### 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 růstu 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 3×, výroba průmyslového zboží 2,9×.

<sup>10</sup> Vodáček – Dvořák (1990), Vodáček – Vodáčková (1999), Vodáček – Vodáčková (2006)

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 tom, 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 apod. 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 zhrumadňování 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 důvodem, proč na místo techniky jako určujícího faktoru dalšího rozšiřování výroby a zvyšování její efektivnosti začíná nastupovat faktor do té doby nepříliš uvědomovaný – řízení.

Postupně se prosazuje názor, že podobně jako se realizace technických prostředků a jejich využití ve výrobě či infrastruktuře 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.

### 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“,
- „správního 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 odměňo-

vání 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 zhrumadňování 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.

Manažerská 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 následovníky 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 hawthornském závodě 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 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 vyústí 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 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.

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 nedocnění progresivní funkce konfliktu.

Škola „správného řízení“ založila v přístupu k řízení koncept celistvosti. Zdůrazňuje, že správa má svou obsahovou náplň 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 „správného 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 – jak jsme se již zmínili – plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování, a čtrnácti principů úspěšné správné 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 ústící 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. Píslné dodržování těchto pravidel při řešení specifických situací eliminuje možné odchylky při plnění úkolů, které jsou způsobeny individuálními rozdíly mezi jednotlivci.
- 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 stránky neformální.

## 1.2.2 Manažerská revoluce

### Doba

Proces růstu 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 dekádách. V USA tehdy 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. Každému 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 mezery 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 na burzách cenných papírů dobře organizovaný trh akcií. 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 splyvali 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 ovlivněna 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 korporátních státnících.

I když zmíněné názory nejsou nepochybnitelné, 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, ke kterému v ekonomikách západoevropských zemí dochází 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 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, nenávrtně mizí. Na scénu přichází vysoce kvalifikovaný, odborně školený manažer – profesionál a spolu s ním požadavky na další rozvoj teorie řízení.

### 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 organizací. Dominantní postavení zde zaujímají autoři američtí, protože v Americe 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 návaznosti na práce L. Vodáčka (jak již bylo výše zmíněno) jsou myšlenkové proudy managementu tohoto období členěny na:

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

**Procesní přístupy** navazují na myšlenky „správného 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 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'Donnell**.

**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 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.**

**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 „správného 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 jsou 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 zde používaných metod, označovaných často jako metody operační analýzy, lze uvést strukturální analýzu pro řešení bilančních úloh, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, dynamické programování pro řešení víceetapových a kombinatorických 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 heu-

ristické metody pro zkoumání složitých systémů s nejasnými strukturami, nejistotou a rizikem v podmínkách fungování apod.

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 k tomu, jak manažerské přístupy založit na exaktnější bázi, vyšly z oblasti aplikace ekonometrie na řešení makroekonomických modelů realizovaných od třicátých let minulého století. 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 něž 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 vysokoškolské profesory, 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.**

### 1.2.3 Postindustriální trendy

#### 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 rozsáh-



lé 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 jevou stránkou kvalitativní změnu zásadní povahy – zrod nové, postindustriální společnosti.

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 trzích 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 v prostředí rostoucí konkurence 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 od 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.

## Myšlenkové proudy

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

Další rozvoj exaktních myšlenkových proudů managementu, tj. systémových a kvantitativních přístupů, ústí do specializovaných disciplín. Ty už nejsou věcí manažerů, ale specialistů, zabývajících se informačními a řídicími systémy. Posláním těchto specialistů není řídit, nýbrž vytvářet sofistikovanou podporu řídicích aktivit manažerů.

Z uvedených důvodů budeme tedy v rámci třetí etapy věnovat pozornost výlučně empirickým přístupům.

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.

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“.

Z prací z 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 „Innovation 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 a zajišťovat kulturu chování všech partnerů.

Knihy **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.

Na **prahu jednadvacátého století**, konkrétně v roce 2001, vychází další z publikací **M. Hammera** s názvem „The Agenda. What Every Business Must Do to Dominate the Decade“ (česky: „Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století“, 2002). Autor formuluje těchto 9 doporučení: 1. Usnadněte zákazníkům spolupráci s vaší firmou. 2. Nabídněte svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu. 3. Vytvořte procesní organizaci. 4. Ochočte si divokou šelmu chaosu pomocí síly procesů. 5. Založte řízení na měření. 6. Skončujte s diktaturou organizačních schémat. 7. Distribuuje pro konečné zákazníky, ne k nim. 8. Přetvořte a zjednodušte mezipodnikové procesy. 9. Chopte se radikálních možností virtuální integrace. Pouze při respektování těchto doporučení může být podnik v první dekádě jednadvacátého století, vyznačující se silící nadvládou zákazníka a globální hyperkonkurencí, úspěšný.

## Otázky a náměty k zamyšlení

1. Objasněte tři významové roviny výrazu management.
2. Jaký je vztah mezi managementem a řízením?
3. Pokuste se hlouběji analyzovat definice managementu uvedené v kapitole 1.1.1.
4. U kterého ze zakladatelů moderního managementu má svůj původ koncept manažerských funkcí?
5. V čem se odlišuje koncept manažerských rolí od konceptu manažerských funkcí?
6. Vysvětlete pojetí konceptu kritických faktorů úspěchu.
7. Objasněte, proč roste význam vrcholového managementu a naopak klesá význam středního managementu?
8. Jakým způsobem lze využívat aktivní metody výuky při rozvoji manažerských dovedností?
9. Jsou klasické školy managementu pro současný management ještě v něčem přínosné? Pokud ano, v čem?
10. Co lze chápat pod pojmem manažerská revoluce?
11. Na kterou z klasických škol managementu navazují procesní přístupy k managementu?
12. O které vědy se zejména opírají systémové a kvantitativní přístupy k managementu? Dokážete tyto vědy blíže charakterizovat?
13. Jak je ovlivňován management globalizací?

14. Charakterizujte prostředí managementu v závěrečných dekádách dvacátého století a na prahu století jednadvacátého.
15. Které tituly manažerské literatury z tohoto období považujete za významné? Které z nich jste četli, popřípadě hodláte přečíst a proč?