

Historie managementu

Chcete-li být úspěšní, poučte se z minulosti

Vývoj a kořeny managementu

- Vývoj posuzujeme podle kvality hospodářských procesů a podle toho jaké výrobní techniky byly používány
- Nelze oddělovat hospodářskou sféru od ostatních
- Důležité vedení a organizování lidí
- Kořeny sahají až tam, kde lidská činnost směřovala k organizaci lidského úsilí
- Stavba pyramid, Čínská zeď, státy se státní byrokracií, řízení církve, armády
- Přelom 19. a 20. století charakterizuje úsilí o systematické poznávání společenských jevů, souvisejících s řízením a organizací stále větších institucí se stále komplikovanějšími technologiemi

Stimulace k cíli

- Jak dojít ke stanoveným cílům z pohledu historického vývoje?
- Můžeme rozdělit do dvou etap
- **1.etapa – období starověku**
- hlavním stimulem je fyzické násilí – otroctví, feudalismus
- postupně se zkracuje pracovní doba a požaduje se intenzivnější práce
- později dochází ke stimulaci pomocí hmotných statků

Stimulace k cíli

- **2.etapa**
- dochází k tzv. humanizaci aktivačních prostředků tzn.
- přechod od popohánění, trestů a kontrol pracovníků k ekonomickým pobídkám
- vznikali nové požadavky, které vedly k tlaku na pracovní řízení
- postupně se rozvíjí průmyslová výroba – vytvářel se tlak na rozšiřování výroby – nové požadavky (evidence pracovníků, kalkulace nákladů, kontrola a sledování všech procesů řízení, práce každého pracovníka) – tlak na zabývání se samostatných procesů řízení
- na počátku 20.stol. Novodobý management – úsilí o zvyšování produktivity práce

Klasifikace etap

V teorii managementu můžeme najít velké množství dělení.

- **podle obsahu**

Koontz vytvořil šest škol (přístupů) –

procesní (jak to probíhá)

empirická (zkušenosti jsou uváděny do procesu)

matematická (logický proces)

teorie rozhodování

teorie sociálních systémů

lidské chování

Klasifikace etap

2. podle vývoje

Peters a Waterman rozdělili vývoj managementu do 4. základních etap:

1900 – 1930

pozornost je soustředěna na podnik jako systém

zaměřuje se na vnitřní život podniku a mechanické myšlení- zaváděla se obecná pravidla a maximální kontrola lidí

1930 – 1960

podnik je vnímán jako uzavřený systém

racionální myšlení bylo nahrazeno sociálním činitelem (škodlivých vztahů)

člověk zde přestal být vnímán jako stroj

Klasifikace etap

1960 – 1970

podnik již není vnímán jako nezávislý na okolí, ale je ovlivňován vnějším okolím (konkurenční trh)

1970 – nyní

je vytlačován racionální činitel komplexním sociálním činitelem

Další dělení na tzv. předvojovou a vývojovou etapu

Předvojová etapa

- do začátku 20. stol
- velké stavby (železnice) – nutno sladit velké množství pracovníků
- Poor, McCallum - vytvořili doporučení, jak koordinovat práci na železnici, kladli důraz na odbornost řízení
- Town – zdůrazňoval ekonomické aspekty technické práce, které předurčují hospodárnost výroby.

Řízení podniku považoval za stejně důležité jako techniku

Byl zastáncem uplatňování úkolové práce

Vývojová etapa

- od začátku 20. stol
- byla vytvořena:
 - a) klasická teorie managementu (od začátku 20.let)
 - dělí se – vědecké řízení (Taylor)
 - správní řízení (Fayol)
 - byrokratický model (Weber)
 - b) neoklasická teorie managementu (před a po 2.sv.válce)
 - zaměřuje se na člověka a vedení lidí (Elton Mayo, Maslow, McGregor, Mary P.Follet)
 - c) moderní teorie managementu
 - využívá poznatky nových věd – kybernetika
 - procesní přístupy (Mooney, Urwick, Gulick)
 - systémový přístup (Barnard)
 - kvantitativní přístup matematický (Morse, Churman)

Vývojová etapa

- d) pragmatický (empirický) management (po 2. sv. válce)
hl. představitelé Peters, Waterman, Peter Drucker
- e) další vývojové tendence (současné, moderní) např.
participační přístup – všichni zaměstnanci se podílí na vlastnictví,
rozhodování a výsledcích (základ vytvořil již T. Baťa)

Přístupy klasického managementu

- úsilí jak racionalizovat výrobní procesy, aby dávaly smysl
- úkol jak řídit správu podniku a jak strukturovat organizaci řízení

a) vědecké řízení -

rozvoj managementu v prvních desetiletích 20. stol. Se vyznačuje inženýrskou snahou o zvyšování efektivity výroby prostřednictvím vědeckých metod řízení místo používání tradičních metod nebo řízení „od oka“.

Cílem studia lidské práce bylo to, aby výkonnost lidí nezaostávala za výkonností strojů.

Vládlo přesvědčení, že všechno jde zařídit jedním nejlepším způsobem, k němuž lze dospět jednou nejlepší cestou (**one-best-way**), kterou je cesta měření a výpočtů

za zakladatele je považován Frederick Winslow Taylor

další představitelé: Henry Ford, Henry Gantt, Frank Gilbreth a Lilian Gilbreth a Tomáš Baťa

Frederick Winslow Taylor

- Uznáván za zakladatele vědeckého řízení
- **Dílo:** Shop Management (Řízení dílen) 1903
The Principles of Scientific Management (Zásady vědeckého řízení) 1911
- Z vlastní zkušenosti věděl, že je možné dosáhnout vyšší produktivity práce bez nepřiměřeného zvýšení úsilí pracovníků a to pomocí použití vědeckých metod
- Věnoval se zvyšování efektivnosti výroby a to nejen snižováním nákladů a zvyšováním zisku, ale také možným zvýšením mezd pracovníků v důsledku zvýšení produktivity práce
- Doporučoval: zavádět normování práce a pracovních operací
kvalifikaci pracovníků zajišťovat jejich školením
sladit vhodné pracovní postupy s organizací práce
uplatňovat správné rozdělení práce dělníků a odpovědnosti vedoucích

Taylorovy principy

- kladou důraz na dělbu práce ve výrobě, na specializaci, koordinaci, integraci, harmonizaci výroby a spolupráci, dosahování maximálních výstupů a produktivity práce, na rozvoj pracujících
- 1. **Nahradit empirii vědou (organizovanými znalostmi) –**
 - při provádění úkonů co nejvíce minimalizovat neracionálnost libovůle dělníků, předáků a více či méně schopných mistrů
 - pro určení „pocitivé denní práce“ (denní odváděcí plán – velký naprosto přesně vymezený a nesnadný úkol) je třeba používat pečlivé časové a pohybové studie, jejichž výsledkem musí být určení technicky (technologicky) zdůvodněných pracovních operací (principy normování práce) .
 - dělníci mohou odejít z práce až jsou se svým denním úkolem hotovi.

Taylorovy principy

2. Místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti

- zdůrazňoval význam manažerského plánování a odpovědnosti manažerů za vytváření takového pracovního systému, který by co nejlépe napomáhal pracujícím v jejich práci.

3. Místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí

- zaměstnanci by měli být vybíráni pečlivě podle kvalifikace a školení a pak teprve zařazování na odpovídající práci

4. Maximální produktivitu práce organizovat vedením podniku. S maximálním výkonem sladit hmotnou odměnu (motivační koncepce racionálně – ekonomického chování)

5. Zabezpečit rozvoj zaměstnanců pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity podniku. (vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je podstatnou částí umění řídit)

Taylor byl přesvědčen, že na každý problém je možné nalézt „jednu nejlepší cestu“, že to je cesta centrálního rozhodování, měření a počítání.

Henry Ford

- Patřil k praktickým realizátorům myšlenek vědeckého řízení.
- Obohatil teorii klasického managementu o poznatky ze zavedení hromadné standardizované výroby.
- Model T znám jako „Plechová Líza“
- Zjednodušil úkoly
- zavedl centrální řízení
- Prémie za zlepšení
- Všechna jeho zlepšení vedla ke zvýšení produktivity práce, snížení nákladů a tím k nízké ceně modelu T
- Byl přesvědčen, že i velkou firmu lze řídit i malým počtem vedoucích pracovníků
- Uplatňoval autokratický styl řízení

Henry Gantt

- Studoval metody výběru pracovníků
- Vývoj stimulujících prémiových systémů
- Zdůrazňoval harmonii mezi managementem a pracovníky
- Poukazoval na nutnost vzdělávání manažerů a význam problému řízení lidí
- Je tvůrcem tzv. Ganttova diagramu a dalších metod, které vyvinul pro potřeby plánování a lepší možnost manažerské kontroly

Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth

- Významně přispěli ke zvyšování produktivity práce odhalováním zbytečných pohybů poznáním, že většinu pracovních činností je možné rozložit na elementární pohyby a úkony, které lze vymezit a z nich pak vytvořit racionální postup práce
- Lilian G. byla průkopnicí v oblasti psychologie řídicí práce („za vším je třeba vidět člověka“)
dílo: Psychology of Management („psychologie řízení“)
1914

Tomáš Baťa

- Úspěšně aplikoval v čs. podmínkách principy vědeckého řízení podle zásad taylorismu
 - Vzorem mu byl i H. Ford rozpracováním poznatků o hromadné produkci a tlakem na snižování času a nákladů
 - Nejsilnější byl zvláště v personální a sociální oblasti
 - Baťovi zásady:
 - a) atmosféra aktivní spolupráce** – všechny považoval za spolupracovníky požadoval od svých spolupracovníků věrnost, odpovědnost, výkonnost, přesnost v práci i čase, zlepšování osobních schopností.
- Závod svým spolupracovníkům dával důvěru, dokonalé nástroje, zdravé pracovní prostředí, možnost relativně vysokého výdělku, příležitost k profesnímu postupu.

Tomáš Baťa

b) nová orientace ve vědomí a jednání lidí –

mimořádná pozornost byla věnována vytváření vědomí vzájemné spolupráce s podnikem, ztotožnění se s cíli firmy, hájit čest a kvalitu nejen na pracovišti, ale i na veřejnosti

c) aktivita a soutěživost pracovníků –

důležitým kritériem při přijímání pracovníků byla schopnost, pracovitost a ctižádost postupovat na náročnější práce a na vyšší funkce. Do řídicích fcí nebyli zásadně přijímáni lidé odjinud, museli se do nich propracovat vlastní pracovníci poctivou prací, vzděláváním, osobnostními vlastnostmi a schopnosti vést druhé.

Byla požadována dobrá fyzická i psychická kondice.

Tomáš Baťa

d) **motivace, stimulace** - vycházel z poznatku, že člověk má schopnost jednat cílevědomě, uskutečňovat cíle, které si předsevzal jak v materiální výrobě, tak i v činnostech duševních.

Uměl sobě a spolupracovníkům klást velmi ctižádostivé cíle a usilovat o to, aby jejich uskutečňování přijali i pracovníci za své vlastní.

Nikoli „Obuji celý svět levnou obuví“, ale „Obujeme celý svět levnou obuví“.

V tvořivosti viděl hybnou sílu pokroku a rozvoje podniku.

Byl plný tvůrčích nápadů, dovedl velmi pohotově a tvůrčím způsobem aplikovat podněty získané z jiných oborů i podněty svých spolupracovníků

Vyjadřoval jim podporu vnějšími pobídkami (stimuly), například pochvalou, mzdou a platem, výchovou

Tomáš Baťa

e) uspokojování potřeb, zájmů, tužeb –

poskytoval lidem práci, v porovnání s jinými firmami za poměrně vyšší mzdu (dvoj až třinásobnou) a podněcoval ke zvyšování kvalifikace vytvářením vlastního školství

f) každý odpovídá za svůj osobní rozvoj –

každý je strůjcem svého osudu, neúspěch nelze svalovat na jiného nebo hledat vnější okolnosti.

Zavedl ekonomické stimuly – účast dělníků na zisku, zainteresovanost na snižování nákladů, využívání strojního zařízení atd.

Přístupy klasického managementu

b) Správní řízení

- je směrem, jehož představitelé souběžně s otázkami organizace práce začínají zkoumat obecnější principy řízení, koncept celistvého řízení.
- od technologických přístupů přecházejí k přístupům organizačně správním s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu
- poprvé se objevuje strukturalizace řídicích činností v podobě tzv. manažerských funkcí

Henri Fayol

- Jako první se zabýval činností manažera.
- Řízení podniku chápal jako celistvé, vzájemně provázané avyvážené řízení celku
- Dílo: Administration industrielle et générale (Správa podniku a správa všeobecná) 1913
- Rozdělil průmyslové činnosti do šesti skupin které je nutno koordinovaně řídit
 1. technické (včetně výroby)
 2. obchodní (nákup, prodej, směna)
 3. finanční (opatřování a optimální využití kapitálu)
 4. bezpečnostní (ochrana majetku, osob)
 5. účetní (včetně statistiky)
 6. správní (manažerské)

Henri Fayol

- Ve svých knihách se věnoval převážně analýze šesté skupiny, rozpracoval pět manažerských funkcí.
 1. plánování (předvídání, stanovení cílů a cest k jejich dosažení)
 2. organizování (zabezpečování hmotných i lidských zdrojů a podmínek pro vykonávání plánovaných činností)
 3. příkazování (přidělování úkolů a instrukcí podřízeným)
 4. koordinování (sladování činnosti pracovníků)
 5. kontrolování (ověřování souladu skutečností s plánem, včetně přijetí závěrů a opatření)
- za prioritní považoval plánování
- rozpracoval také čtrnáct principů úspěšného managementu

Henri Fayol

1. zabezpečit dělbu práce
2. vyvážit pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků (míra odpovědnosti musí odpovídat jeho pravomoci jak z hlediska rozhodování, tak z hlediska vztahu k podřízeným)
3. zajistit dodržování disciplíny
4. zajistit princip jediného vedoucího (každý pracovník by měl dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného)
5. zajistit jednotnost řízení (jednotný cíl je zabezpečen jednotným plánem)
6. zajistit podřízenost individuálních zájmů pracovníků zájmům celku. (V případě vzniku rozporu je úkolem managementu tento rozpor odstranit)
7. dbát na spravedlivé odměňování
8. dodržovat princip centralizace (zabezpečit celistvost vrcholového vedení podniku a kontroly při zajišťování rozhodujících úkolů)

Henri Fayol

9. zajistit jednoznačnou hierarchickou nadřízenost a podřízenost zaměstnanců
10. udržovat pořádek (každá věc i lidé mají své místo)
11. dbát o správné (spravedlivé) jednání vedoucích s podřízenými
12. udržovat stabilitu zaměstnanců ve funkcích a práci (perspektiva pracovníků v zaměstnání je důležitým motivem pro dobrou práci)
13. podněcovat iniciativu pracovníků ke zdokonalování organizace práce (iniciativa je zde chápána jako vypracování a realizace plánů, protože „mezi největší uspokojení inteligentních lidí patří dosažení předpokládaného výsledku“) Fayol nabádal manažery, aby obětovali osobní ješitnost ve prospěch dosažení uspokojení svých podřízených
14. Udržovat jednotný duch spolupráce při společné práci pro perspektivní rozvoj podniku. Zdůrazňuje potřebu týmové práce a význam komunikace pro její realizaci.

Lyndall Fownes Urwick

- Rozšířil Fayolovi „manažerské funkce“ o další dvě funkce funkci rozborovou (investigating), funkci komunikační (Communicating)
- Mnoho let byl ředitelem Mezinárodního institutu řízení v Ženevě a viceprezidentem Britského institutu řízení
- Je autorem více než 40 knih

Luther Gulick

- Pracoval ve Výboru pro správní řízení (vytvřen F.D.Rooseveltem) na konci 30 let
- Společně s Urwickem vypracovali klasifikaci „POSDCORB“

1. Plánování (planning)
2. Organizování (organizing)
3. Personální zajištění (staffing)
4. Příkazování (directing)
5. Koordinace (coordinating)
6. Evidence a podávání zpráv (reporting)
7. Rozpočtování (budgeting)

Přístupy klasického managementu

c) byrokratický model

- Klade důraz na pevnou administrativní organizaci a jasně vymezenou pravomocí a odpovědností
- Byrokratické řízení v tomto pojetí ovšem naznamená neúměrně rozvinutou administrativu, neprůhledné informační toky či neúměrný počet organizačních prvků, naopak zdůrazňuje „pravidla hry“ jako je organizace fungující na základě pevných norem, pravidel a jasných povinností.

Max Weber

- Jeho empirické analýzy církve, armády a podnikání vedly k závěru, že hierarchie, pravomoc a administrativa (zahrnující jasná pravidla definování úkolů, pravomoci, odpovědnost, disciplínu) jsou základem všech sociálních organizací
- Dílo: The Theory of Social and Economic Organization (Teorie sociální a ekonomické organizace) 1924
 - Wirtschaft und Gesellschaft (Hospodářství a společnost: Nástin interpretační sociologie) 1924
- Stanovil šest principů „byrokratické“ (tj. dobře formálně řízené) instituce (podniku, organizace), které se staly základem pro formální přístupy k řízení

Max Weber

1. dělba práce je základem instituce
2. je nutné přesně definovat práva a povinnosti každého pracovníka
3. v každé instituci musí fungovat soustava pravidel, kterou tvoří předpisy, postupy, popisy a instrukce jak pracovat
4. vedoucí pracovník řídí neosobně a spravedlivě
5. práce je službou, ve které je nutno dodržovat přesně vymezená pravidla
6. vedoucí pracovník je povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování instituce a zajišťovat její efektivnost

Neoklasická teorie managementu

- zaměřuje se na člověka a vedení lidí
- Hl. představitelé: Elton Mayo (škola lidských vztahů)
Mary.P.Follet (mezilidské vztahy)
Douglas McGregor (teorie X a Y)
Abraham Maslow (sebeaktualizace)

Elton Mayo

- Bývá považován za zakladatele školy lidských vztahů
- Upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků
- Svými výzkumy prokázal, že vykonaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na produktivitu práce než sociální a psychologické faktory.
- Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace.
- Hawthornský efekt

Abraham Maslow

- Nejdůležitější lidskou potřebou je **SEBEAKTUALIZACE** (seberealizace)
- Potřeba realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a kterou má rád
- Organizace by měly umožňovat lidem dosažení sebeaktualizace
- Rozpracoval teorii potřeb a hierarchicky je uspořádal:
 1. fyziologické potřeby
 2. potřeba bezpečí, jistoty
 3. potřeba lásky, sounáležitosti
 4. potřeba uznání, úcty
 5. potřeba seberealizace
 6. potřeby estetické

Douglas McGregor

- V roce 1960 navrhl a rozpracoval „teorii X a Y“
- Jedná se o vztah člověka k práci a tomu odpovídající formy řízení
- základní premisy teorie X (dosavadní pohled na řízení):
 1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se práci vyhnout
 2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni
 3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit
 4. Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní

Douglas McGregor

- Proti této tradiční teorii postavil humanistickou teorii Y:
 1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek
 2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost
 3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců
 4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat
- Dílo: The Human Side of Enterprise (Lidská stránka podniku)
1960

Pragmatický management

- Je založen na analýze a zobecnění zkušenosti z manažerské praxe
- Obsahuje konkrétní doporučení pro manažerské jednání
- Zdůrazňuje orientaci na konečný výsledek
- Kritériem kvality managementu je úspěch v konkrétní činnosti
- Hl. představitelé: Peters, Waterman, Drucker

Tom Peters a Robert Waterman

- Zobecnili výsledky rozborů úspěšných amerických podniků v knize In Search of Excellence – Lessons from Americas Best – Run Companies (Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností) 1982
- Formulovali 8 doporučení
 1. Aktivně jednat
 2. Být blízko zákazníkovi
 3. Přiměřenou autonomií rozvíjet podnikavost
 4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí
 5. Podporovat motivující hodnotový systém podniku
 6. Držet se toho, co podnik zná a umí
 7. Jednoduché organizační chormy, nepočetný správní a řídicí aparát
 8. Umět souběžně kombinovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“

Systemový přístup

- Je především komplexním, celistvým a provázaným chápáním jevů a procesů tj. ve všech jejich podstatných vnitřních i vnějších souvislostech
- System je uspořádaná množina prvků, jejichž vlastnosti a vztahy směřují k nějakému společnému cíli.
- Vnitřní strukturu systému tvoří definice jeho prvků, jejich uspořádání a vzájemná interakce
- Mimo strukturu systému patří do charakteristiky systému ještě jeho chování vůči svému okolí

Chester Barnard

- V rámci systémového přístupu se snažil vytvořit ucelenou teorii organizace řízení s respektováním principu celistvosti, s důrazem na význam lidského faktoru, uspořádanost vzájemných vztahů mezi lidmi a na nutnost koordinace jednotlivých činností pro zabezpečení celkových cílů organizace (celek je více než jeho suma)
- za nejdůležitější považoval řídit stimulaci a motivaci pracovníků, k tomu vymezil čtyři druhy pobídek
 1. Materiální – peníze, věci
 2. Nehmotné – prestiž, osobní moc
 3. Zlepšení pracovních podmínek
 4. Duševní podněty – pocit svobody, patriotismus, loajálnost k instituci
- Dílo: The Function of the Executive (Práce exekutivního ředitele) 1938
Organization and Management (Organizace a management) 1948