

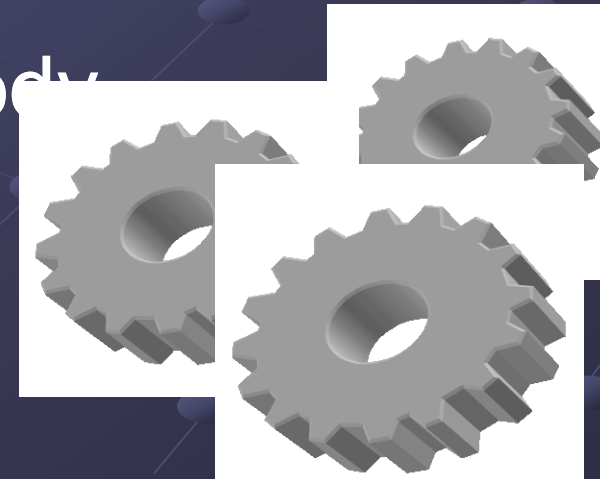


VYBRANÉ TEORIE

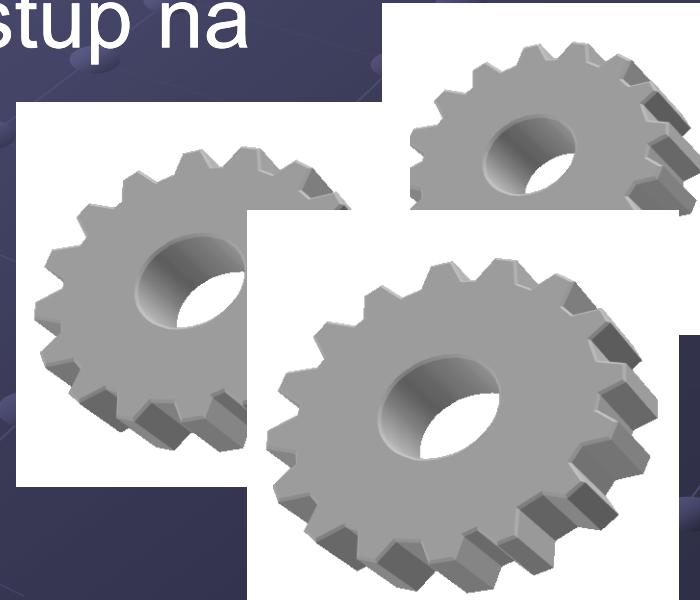
Mechanistický přístup

(do 20 let XX. století)

- Vzorem pro klasiky managementu bylo přesné fungování strojů
- **Mechanistický přístup k projektování fungování firem:**
- páky, ozubená kolečka a převody
- **člověk je součástí soukolí**
- **člověk je doplňkem strojů**



- Německý císař Friedrich Veliký se tímto přístupem inspiroval při vytváření fungující armády
- Max Weber, Henri Fayol, Lindal Urwick aplikovali mechanistický přístup na fungování úřadů

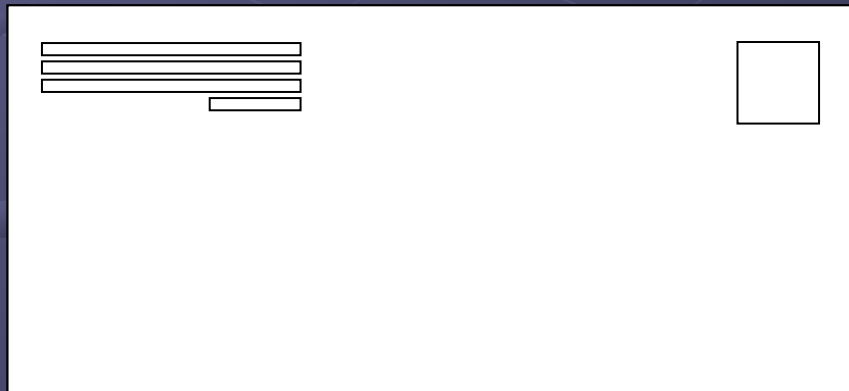


Teorie byrokracie

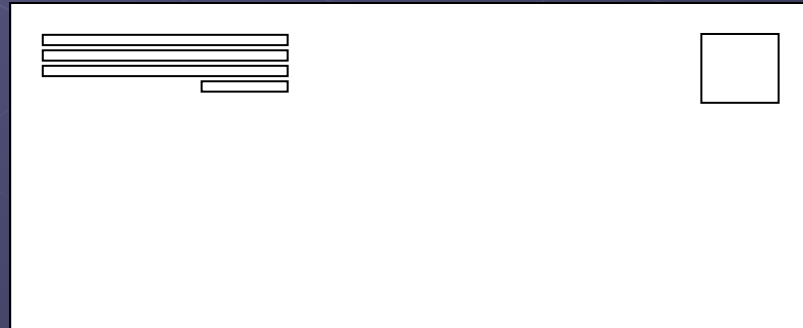
(Max Weber)

Rozlišoval tři typy sociálních principů:

- **Afektivní** (emociální): charismatická autorita, která strhne pro vize. Organizační struktura je nejasná a proměnlivá.

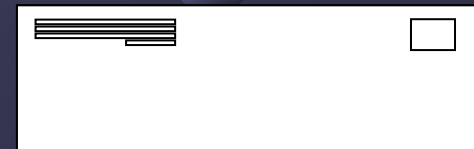


- **Tradicionalní** (zvyky a tradice): tradiční autorita je založena na rodu (příbuzenství) - postavení se dědí bez ohledu na schopnosti.
- **Racionální** – řízení pomocí jasně definovaných cílů. Organizační struktura je byrokracie. Je hierarchická a funkcionální ke koordinaci a řízení všech částí organizace.

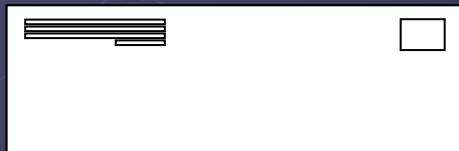


Zásady ideální byrokracie

1. **Pravidelné aktivity** – uskutečňující poslání organizace jsou jednoznačně přiděleny jako oficiální povinnosti
2. **Princip hierarchie** – podřízenost a nadřízenost
3. **Pevná pravidla** k řízení celého systému i pro výkon každého úkolu



4. **Formalistická neosobnost** bez vášní a sympatií
5. **Jmenování do funkcí** na základě schopností a vědomostí, s ohledem na příspěvek pracovníka
6. **Přísné oddělení** soukromého a profesního příjmu k potlačení korupce

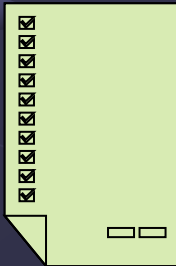


Klasické řízení

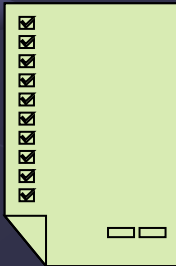
(Fayol, Mooney, Urwick)

Položili základy k dnešnímu plánování, projektování a účetnictví

1. **Zásada jednoho vedoucího** – pokyny od jednoho šéfa
2. **Sestupné řetězení** – způsob komunikace shora dolů
3. **Rozpětí kontroly** – počet podřízených nesmí vedoucímu způsobit problémy

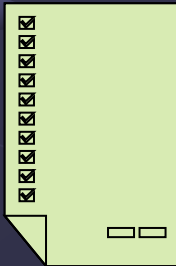


4. **Štáb a linie** – štáb působí poradensky, nesmí ovlivňovat autoritu liniových vedoucích
5. **Autorita a odpovědnost** – rovnováha mezi právem dávat příkazy a nést odpovědnost za výsledek
6. **Disciplína** – respektování schválených pravidel a zvyklostí



7. **Slušnost** – laskavost a spravedlnost, která má povzbudit personál v plnění povinností

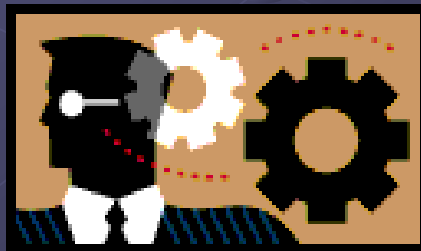
8. **Stabilita personálu** - usnadňuje rozvoj schopností pracovníků



Vědecké řízení

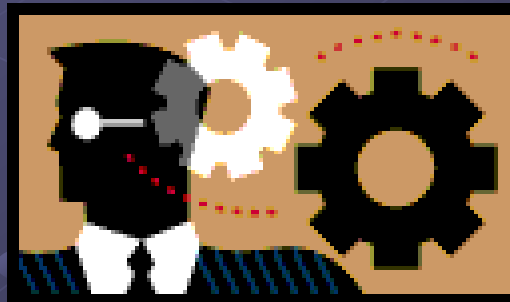
(Frederick Taylor 1856 - 1915)

- ve 28 letech se vypracoval z řadového dělníka na hlavního inženýra ocelářské společnosti
- všímal si velmi rozdílných výsledků ve výkonu dělníků
- vytvořil tzv. **časové a pohybové studie**



Při nichž mimo jiné zjistil, že dělníci:

- provádějí mnoho zbytečných úkonů,
- specializace na část úkolu umožňuje zvýšení výkonu,
- a rozhodl se zefektivnit práci dělníků.



Časové a pohybové studie

1. Určení jediného správného způsobu vykonávání práce pomocí časových a pohybových studií
2. Vědecký výběr pracovníků podle pracovní kapacity, svalů a odolnosti proti únavě
3. Výcvik pracovníků ve správném vykonávání činností



4. Sledování práce dělníků, zda dodržují správné postupy
5. Určení úkolové mzdy, která by motivovala k vyšším výkonům
6. Odpovědnost za práci dělníků je delegována na manažery – dělníci nesmí myslet



Základem vědeckého řízení tedy je:

- normalizovat pracovní podmínky jako předpoklad pro dosahování vysokých výkonů,
- pro normalizované podmínky stanovit každému pracovníkovi denní pracovní úkol, za splnění pracovního úkolu vyplácet vysokou mzdu, za nesplnění pracovního úkolu pracovníka trestat krácením mzdy,

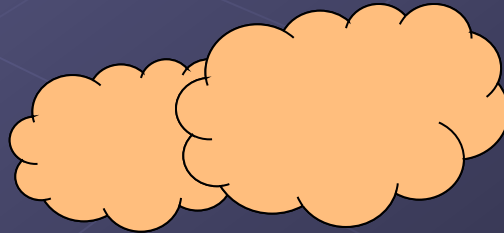
- vědecké vybírání pracovníků, jejich výchova a výcvik za účelem jejich plného využití v práci,
- vytváření přátelské spolupráce vedoucích pracovníků s podřízenými,
- maximalizace množství vykonané práce a výrobků.

Výsledek práce Taylora

- Jeho systém přinesl enormní růst produktivity práce na celém světě
- Jako první jej zavedl H. Ford, oceňoval ho např. i Lenin
- Dodnes je využíván ve firmách i ve výcviku vrcholových sportovců, či při zavádění automatizace výrobního procesu



- Jednotvárná práce je vyčerpávající – obrovský nárůst fluktuace
- V roce 1911 byl vyšetřován sněmovnou reprezentantů za to, že ubližuje dělníkům (což nechápal, vždyť jim odstranil těžkou práci)



Škola lidských vztahů

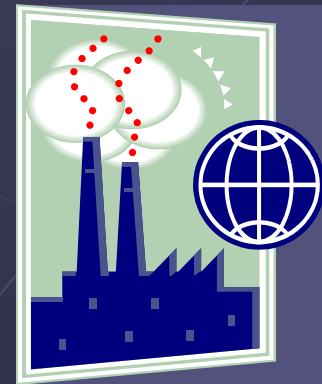
(Elton Mayo 20 – 30 léta)

- Hawthornské studie ve Western Electric Company – co ovlivňuje produktivitu práce?



- Prioritně byly sledovány fyzické podmínky práce: hluk, osvětlení, vlhkost, atpod.

- Při zlepšení osvětlení se produktivita dělnic zvýšila (při opětovném zhoršení se nesnížila)
- V kontrolní skupině, kde žádné změny nebyly, se nárůst PP objevil také
- Když měly ženy převzít odpovědnost za práci – vrostla PP
- Při růstu mezd také vzrostla PP



Důvod?

- Hrdost na skupinu a pocit sounáležitosti
- Jsme důležitější než ostatní, protože se o nás vedení zajímá
- Dělnice se snažily dokázat, že jsou takového zájmu hodny
- že jsou dobrou pracovní skupinou...

- Výsledky ovlivnily přístup mnoha manažerů k lidem na celém světě
- Prokázalo se, že mezilidské vztahy jsou velmi důležitým motivačním faktorem



Humanistický přístup



Hlavním stimulem je uspokojení osobního rozvoje jednotlivce

Teorie X a Y

(Douglas McGregor 1906 - 1964)

- McGregor studoval názory manažerů na lidi, jejich pracovní motivaci a tomu odpovídající styl řízení lidí
- Z dosavadních názorů zformuloval tzv. teorii X

Teorie X

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci
2. Protože neradi pracují, musejí se donutit systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechávají řídit
4. Existuje malá slupina lidí, pro něž to neplatí, a ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní

Teorie Y

Jako humanistický protiklad zformuloval teorii Y:

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava a odpočinek
2. Člověk rád přijímá odpovědnost a samostatnost
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci široce rozšířena
4. Současné organizace nevyužívají potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Kontrola lidí

(Chris Argiris 1964)

Studoval, jak lidé reagují na nadměrnou kontrolu a direktivní řízení:

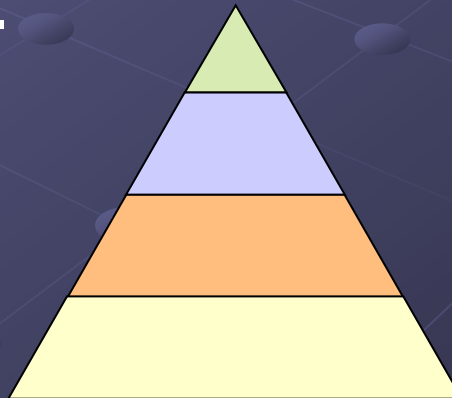
- ztrácejí zájem o práci
- jsou demotivováni a frustrováni
- snaží se obelstít kontrolu
- vedení zintenzivňuje kontrolu
- propast mezi pracovníky a vedením se prohlubuje
- firma jako celek ztrácí nevyužitý potenciál



Sebeaktualizace

(Abram Maslow 1908 – 1970)

- **Nejdůležitější potřebou je seberealizace**
- Je potřebou realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí, a kterou má rád.



Moderní názory

- KISS - Keep It Simple And Short
- Hledání jedné jediné univerzální fungující poučky či principu managementu.

Obecná teorie systémů

(Ludwig von Bertalanffy)

Teoretický biolog řešil vztah prostředí a fungování systému

- Prostředí má zásadní význam pro fungování systému (interakce = zákazníci, dodavatelé, společnost, kultura, systém, stát, kultura).
- Organizace = subsystémy
- Homeostáza = dosažení stálého rovnovážného stavu je postaven na negativní zpětné vazbě.

- Otevřený systém je v nepřetržité výměně se svým okolím – informace, energie, materiál, lidé, finance, suroviny, výrobky.
- Otevřené systémy se importováním energie, financí, ideí apod. brání narůstání entropie.
- Ekvifinalita – množství cest k dosahování požadovaného stavu.
- Evoluce – kapacita systému se rozvíjet.

Obecná teorie systémů se do praxe dostala v USA v 50 letech.

Teorie kontingence

Fred Fiedler, Thomas Burns, G.M. Stalker

- Zpochybnila názor, že existuje jediná univerzální metoda organizace firmy a řízení, efektivní v jakékoliv situaci.
- Mechanistický – rutinní technologie velkých sérií, neměnných pracovních postupů s direktivním řízením a
- Organický – flexibilní, s důrazem na změny, pružnost, povzbuzování aktivity, iniciativitu a tvůrčího potenciálu.

- Různé technologie – různé požadavky na lidi a organizační strukturu.
- Joan Woodwaedová:
 - mechanistické přístupy jsou vhodné pro velkosériovou výrobu, zatímco
 - firmy s unikátním malosériovým systémem výroby vyžadují jiný přístup.
- Kontingenční přístup – místo abstraktních univerzálních pravidel užívat vždy vhodný model pro konkrétní podmínky.

Populační ekologie

- Pro úspěch firmy je stěžejní soulad s prostředím
- Přežijí jen ti nejsilnější a nejschopnější, kteří se přizpůsobí prostředí
- Prostředí určuje, kdo přežije konkurenci.
- Zdroje (finanční a materiálové) jsou omezené

- Příliš mnoho tlaků, které drží firmu v zajetých kolejích a které brání potřebným změnám – síla tradice, myšlení a postoje manažerů problémy s transformací technologie
- **Výhrady:**
- Zdroje mohou být dostatečné
- Pozitivní tlaky ve firmách mohou být silnější než konzervativní
- Spolupráce je lepší než konkurence

Kybernetické principy

Vzor – mozek – nervová soustava.

- Princip učení se učení – jednoduchá smyčka :
 - sledování prostředí
 - srovnání informace z prostředí s normami firmy – přehodnocení norem
 - adekvátní akce, po níž následuje
 - sledování dopadu akce

Kybernetické principy

- Princip redundance – táž činnost se „nadbytečně“ vyskytuje u více jednotek, táž dovednost u více jedinců pro případ nouze.
- Minimální specifikace – širší kompetence – pružnější systém, širší zapojení lidí, lepší výsledky.
- Jakýkoliv vývoj kybernetického systému musí být provázen změnami myšlení a postojů na obranu proti rigiditě.

- **Nezbytná je různost.**
- Má-li firma reagovat na podněty z okolí, musí zahrnovat všechny jeho dimenze. Jedinec to nezvládne, nemůže mít všechny požadované schopnosti a dovednosti, je třeba budovat **více oborové týmy**, které tyto znalosti a dovednosti sdílejí.

Teorie „Z“

Viliam Ouchi

- Snaží se o integraci toho nejlepšího z japonských firem a západních.
- Kroužky jakosti, stabilizace a rozvoj zaměstnanců, rotace míst, participace na řízení i výsledcích apod.



- Ouchi nazval americkou filozofii řízení teorií „A“
- Japonský přístup teorií „J“.
- Spojením americké individuální odpovědnosti a kolektivního rozhodování vytvořil teorii „Z“.

Chaos

Tom Peters

- Poukazuje na nejistotu dnešní doby – dynamičnost, turbulence, nepředvídatelnost, chaotičnost, nelinearita.
- **V naší době nelze nic předvídat kromě nejistoty**
- Neznáme zítřejší dostupnost a ceny energií a peněz
- Jaká budou budoucí ochranná opatření?

- Jaké budou dopady slučování či rozdělení firem?
- Kdo se stane partnery a kdo se rozejde?
- Kdo budou naši budoucí konkurenti?
- Odkud přijdou? S čím přijdou? Kde dnes vznikají? V čem budou jiní – lepší?

Zásady Peterse

- **Odpovědnost vůči zákazníkům** – porézní organizace, která umí naslouchat a pružně se jim přizpůsobit
- **Rychlé inovace** – neustálé zavádění nových věcí a postupů ve všech oblastech a za účasti všech pracovníků
- **Omezení hierarchie**, posílení kompetencí a pravomoci v první linii

- **Vedení lidí** – vštěpování lásky ke změně a nahrazení tradičního řízení tvorbou a šířením vize.
- **System řízení** – k širokému sdílení informací – knowledge management = učící se organizace.