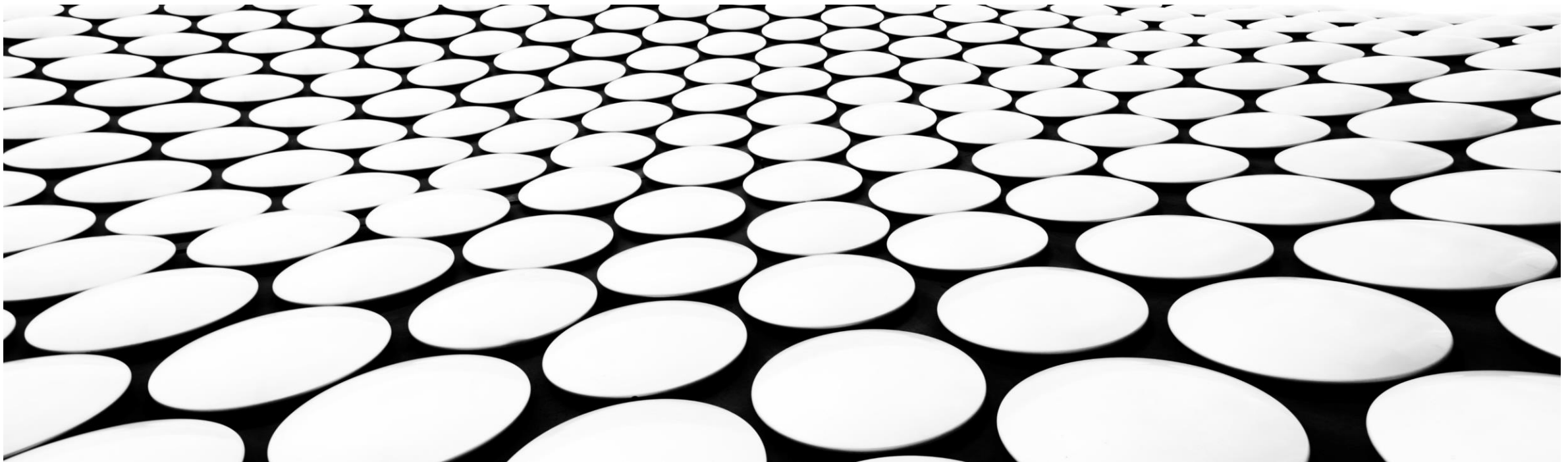


5. – 6. PŘEDNÁŠKA

# ZÁKLADY MANAGEMENTU 1

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

30. 10. – 6. 11. 2023





# CÍL HODINY – NEPROBĚHLA

- Nastítnit vývoj historických teorií managementu
- Ukázat jednotlivé manažerské školy

# HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU

1. Klasická škola (mechanistický přístup) – počátek století až konec 20. let
  - Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford
2. Škola lidských vztahů – 20. – 30. léta (Elton Mayo)
3. Humanistický přístup – 40. – 50. léta (Douglas McGregor)
4. Moderní názory – 60. – 70. léta (William Ouchi)
5. Postmoderní názory – 80. – 90. léta (Stuart R. Clegg)

# ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ (20. – 30. LÉTA)

## Behaviorismus

- Hugo Münsterberg
- Walter Dill Scott
- Vilfredo Pareto
- Elton Mayo

## Paternalismus

- Tomáš Baťa

# ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ (20. – 30. LÉTA)

## Behaviorismus

- Hugo Münsterberg – Aplikace psychologie v průmyslu a managementu (1912)
- Walter Dill Scott – Aplikace psychologie v reklamě a marketingu (1911)
- Vilfredo Pareto – otec sociálně systémového přístupu k organizování a managementu (1913)
- Elton Mayo – vliv sociálních postojů a vzájemných vztahů pracujících skupin na výkonnost (1933)

# PARETŮV PRINCIP, PARETOVO PRAVIDLO, PRAVIDLO 80/20

- 80 % důsledků pramení z 20 % příčin
- Např. 80 % zisků pramení jen z 20 % produktů
- Např. 80 % prodeje (tržeb) pochází od 20 % klientů
- Např. 80 % pozemků v Itálii vlastní 20 % obyvatelstva
- Atd.

## ELTON MAYO (1880 – 1949)

Ideový zakladatel školy lidských vztahů (human relations)

Interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem

Zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity práce

Důraz na sociální faktory – určující pro pracovní výkon (Taylor pouze ekonomické)

Pracoviště je sociální prostředí – více svobody, dobrá atmosféra, přátelský vztah s nadřízeným – sebeúcta, spolupráce, loajalita, zvýšení produktivity

Důsledkem jsou požadavky na chování vedoucích k podřízeným

## TOMÁŠ BAŤA (PATERNALISMUS)

Sklobení klasického pojetí s prvky human relations

Zaměstnavatel se má k podřízeným chovat jako otec k dětem

Charakteristické prvky:

- Výběr zaměstnanců
- Organizace práce
- Delegování
- Systém přípravy zaměstnanců
- Sociální systém
- Sociokulturní systém zaměřen i vně firmy apod.



# TOMÁŠ BAŤA (PATERNALISMUS)

Založil vlastní obuvnickou firmu

1924 – systém samosprávy dílny a účasti na zisku, později změnil systém dílny

- Každý zaměstnanec ovlivňoval řízení – šetřil materiálem, energií i časem (zvýšení produktivity práce, snížení nákladů)

Podnik byl rozdělen do stovky oddělení

- Každé mělo vlastní účetnictví, finanční prostředky, navzájem si od sebe nakupovali, jednali jako samostatná soukromá jednotka, která má stroje pronajaté

## TOMÁŠ BAŘA (PATERNALISMUS)

Nepožadoval přesčasy, za špatný výrobek byla pokuta

Vedoucí měli být blízcí s podřízenými i v životě mimo továrnu

Pracovní morálka – velmi důležitá

Hodně kontroloval lidi (včetně jejich soukromí)

Kladl důraz na vzdělání, vědu a výzkum

# HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU

1. Klasická škola (mechanistický přístup) – počátek století až konec 20. let
  - Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford
2. Škola lidských vztahů – 20. – 30. léta (Elton Mayo)
3. Humanistický přístup – 40. – 50. léta (Douglas McGregor)
4. Moderní názory – 60. – 70. léta (William Ouchi)
5. Postmoderní názory – 80. – 90. léta (Stuart R. Clegg)

# HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP (40. – 50. LÉTA)

- Přesun zájmu na rozvoj člověka
- Hlavní stimul – uspokojení osobního rozvoje jednotlivce
- Humanistické teorie řízení zdůrazňují individuální rozvoj jako základní potřebu člověka
  - Jsou však i mnozí, kteří jsou motivováni pouze existenčními nebo sociálními potřebami
  - Pro ně je ideálem: pohodlný život, pravidelná mzdy dosažená polovičním úsilím, nenáročné trávení volného času...
- Člověk může být za různých okolností motivován různými druhy potřeb





## E. H. SCHEIN

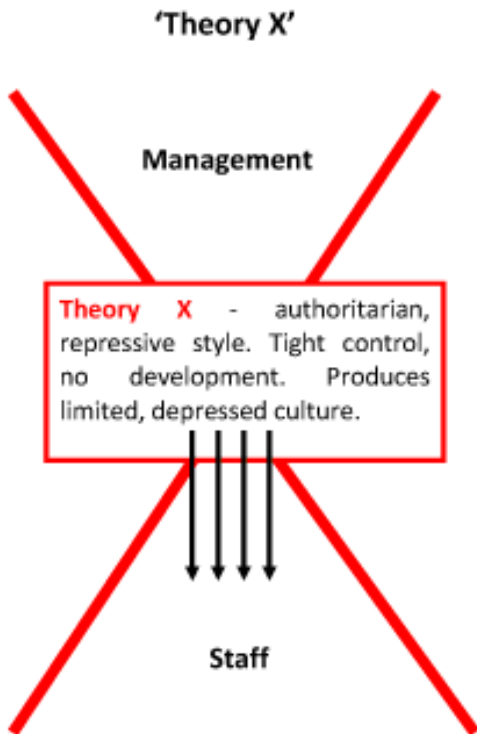
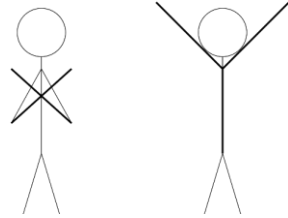
- Představy o komplexním člověku
  - klíčové prvky všech dosavadních teorií (představy o člověku chovajícím se racionálně – ekonomickým způsobem, i způsobem sociálním a sebeaktualizujícím)



## DALŠÍ OSOBNOSTI HUMANISTICKÉHO PŘÍSTUPU

- Douglas McGregor – teorie X a Y
- Abraham Maslow – teorie seberealizace

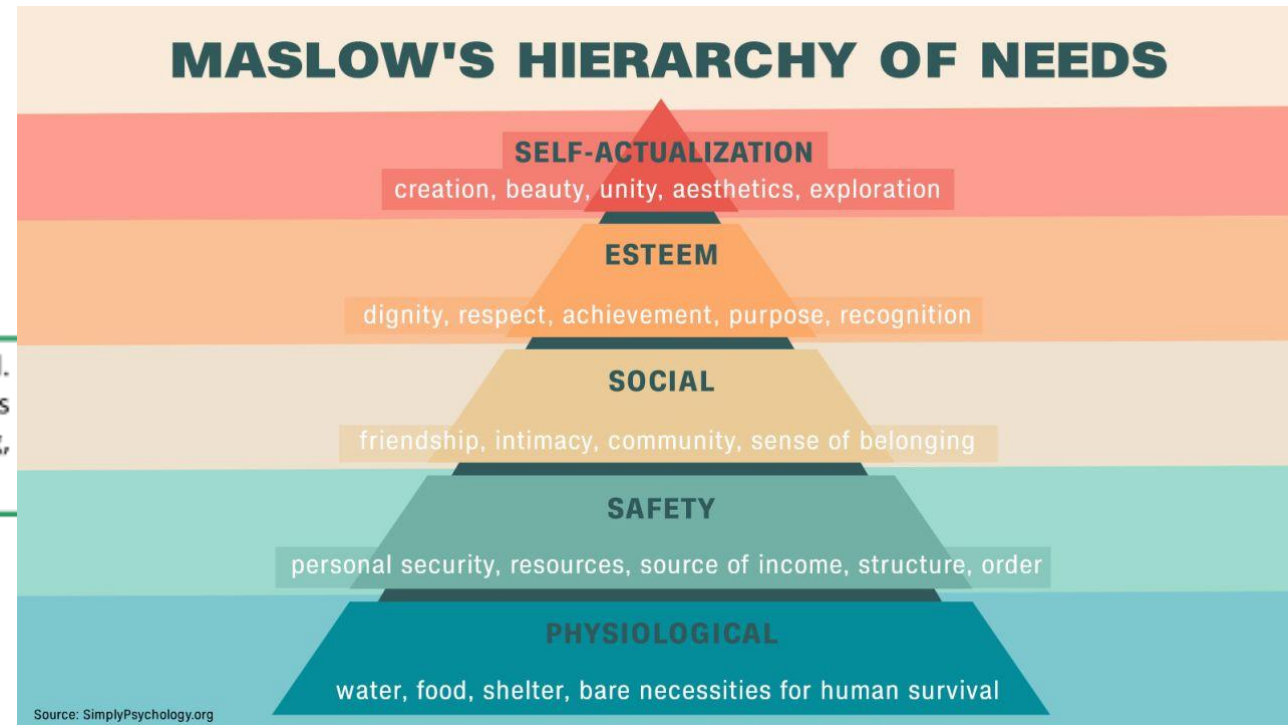
- Douglas McGregor



edu-article.blogspot.com



- Abraham Maslow



# HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU

1. Klasická škola (mechanistický přístup) – počátek století až konec 20. let
  - Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford
2. Škola lidských vztahů – 20. – 30. léta (Elton Mayo)
3. Humanistický přístup – 40. – 50. léta (Douglas McGregor)
4. Moderní názory – 60. – 70. léta (William Ouchi)
5. Postmoderní názory – 80. – 90. léta (Stuart R. Clegg)



# MODERNÍ NÁZORY (60. – 70. LÉTA)

- Snahou je objevit jakýsi univerzální princip, který umožní objasnit veškeré dění
- Představitelé nevytvářejí jednotnou teorii nebo proud



OBEČNÁ TEORIE  
SYSTÉMŮ



TEORIE  
KONTINGENCE



POPULAČNÍ  
EKOLOGIE



KYBERNETICKÉ  
PRINCIPY



TEORIE „Z“



**Kiss -**  
**Keep It**  
**Short And**  
**Simple**

# OBECNÁ TEORIE SYSTÉMŮ

## Zásadní význam pro fungování systému má PROSTŘEDÍ

- Je definováno přímými interakcemi (zákazník, konkurence, dodavatelé)
- Rozšiřující prostředí (hospodářská a politická situace státu, kultura atd.)

## System~organizace

- Tvořen subsystémy, které jsou ve vzájemném vztahu
- Přežití organizace je podmíněno dosažením souladu mezi různými systémy a nalezením a odstraněním případných selhání
- Negativní zpětná vazba – odchylky od norem vyvolávají nápravné akce

# OBECNÁ TEORIE SYSTÉMŮ

## System je otevřený

- Nepřetržitá výměna s prostředím; přijímání a uvolňování energie i materiálu (lidé, finance, suroviny, výrobky...)
- Udržuje se importováním energie (zisk financí, myšlenek, odborníků...) a potlačováním entropických tendencí
- **Ekvifinalita** – v systému existuje mnoho různých cest k dosahování požadovaného stavu (formy dosažení zisku, sortiment, odbytiště)
- **Evoluce** – kapacita systému rozvíjet se je dána schopností pohybu ke složitějším formám diferenciaci a integraci

Tato teorie umožnila předem modelovat zaváděné změny a zvažovat jejich možné důsledky

# OBECNÁ TEORIE SYSTÉMŮ

- Chester Barnard – The Function of the Executive (1938)
  - Jako první navrhl sociální systémový přístup k organizaci a jejímu řízení
- <https://study.com/academy/lesson/chester-barnards-management-theory-lesson-quiz.html>

# TEORIE KONTINGENCE

Burns a Stalker

Zpochybnila jednu základní premisu dosavadních teorií – že existuje jediný správný způsob řízení, který je efektivní v jakékoliv situaci

V určité situaci je efektivní určitý způsob řízení, který může být naprosto nevhodný v jiné situaci

Dva organizační typy:

- Mechanistický – rutinní technologie, neměnnost postupů, direktiva (efektivní ve stabilním prostředí)
- Organický – flexibilní, důraz na změny, pružnost, iniciativa, kreativita (v prostředí proměnlivém)

# POPULAČNÍ EKOLOGIE

Staví organizaci do pasivní role (oproti teorii kontingence)

- Prostředí samo určí, která organizace v konkurenci přežije
- V organizaci příliš mnoho tlaků – brání změně (specializace pracovníků, tradice, technologie, myšlení vrcholových manažerů, zdroje jsou limitní...) – kritika této teorie vychází z těchto premis

Organizační ekologie – zdůrazňuje spolupráci mezi organizacemi

- Přináší značná rizika pro spotřebitele, pokud nejsou vybudovány silné legislativní zábrany

# KYBERNETICKÉ PRINCIPY

Předlohou je nervová soustava a inteligence (princip učení se učním)

Jednoduchá smyčka (základní cyklus udržující organizaci v běhu):

- 1. Sledování prostředí
- 2. Srovnání s normami
- 3. Akce
- 4. (1) Sledování prostředí (dopad)

Nevýhoda – může upevňovat nežádoucí neměnnost systému (např. mechanické stroje – omezené reagování na trh)



# KYBERNETICKÉ PRINCIPY

Nutný jistý zásah – je nutné jednoduchou zpětnou vazbu doplnit přehodnocením stávajících východisek

Dvojitá smyčka:

- 1. Sledování prostředí
- 2. Srovnání s normami
- 2. a – Přehodnocení norem
- 3. Akce
- 4. (1) Sledování prostředí (dopad)

# TEORIE „Z“ (WILLIAM OUCHI)

- Spojuje v sobě to nejlepší ze systémů řízení používaných v Japonsku a USA

KRITÉRIUM	USA	JAPONSKO
Zaměstnání		
Rozhodování		
Odpovědnost		
Povyšování		
Kontrola		
Kariéra		
Pracovník		

# TEORIE „Z“ (WILLIAM OUCHI)

- Spojuje v sobě to nejlepší ze systémů řízení používaných v Japonsku a USA

KRITÉRIUM	USA	JAPONSKO
Zaměstnání	Krátkodobé	Celoživotní
Rozhodování	Individuální	Kolektivní
Odpovědnost	Individuální	Kolektivní
Povyšování	Rychlé	Pomalé
Kontrola	Vnější	Vnitřní
Kariéra	Formální	Neformální
	Strmá	Pozvolná
	Specializovaná	Nespecializovaná
Pracovník	Zaměstnanec	Člen rodiny

# TEORIE „Z“ (WILLIAM OUCHI)

Nejzávažnějším prvkem teorie je spojení týmového (konsensuálního) rozhodování s individuální odpovědností

- Vytváří možnost účasti pracovníků a zároveň je nezbavuje osobní odpovědnosti za týmové rozhodnutí
- Podmínkou je konsensus

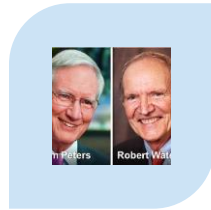
# HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU

1. Klasická škola (mechanistický přístup) – počátek století až konec 20. let
  - Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford
2. Škola lidských vztahů – 20. – 30. léta (Elton Mayo)
3. Humanistický přístup – 40. – 50. léta (Douglas McGregor)
4. Moderní názory – 60. – 70. léta (William Ouchi)
5. Postmoderní názory – 80. – 90. léta (Stuart R. Clegg)

# POSTMODERNÍ PŘÍSTUPY (80. – 90. LÉTA)



PETER  
FRANCIS  
DRUCKER



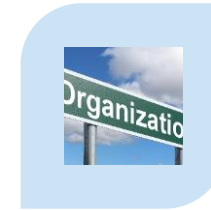
THOMAS  
PETERS,  
ROBERT H.  
WATERMAN



KOONTZ  
HAROLD,  
WEIHRICH  
HEINZ



COOPER,  
PARKER,  
LYOTARD...



GARETH  
MORGAN



S. R. CLEGG

# POSTMODERNÍ PŘÍSTUPY (80. – 90. LÉTA)

## Moderní přístup

- Organizace jsou si velmi podobné, jejich podstata je shodná (procesy jsou shodné nebo velmi podobné) – u organizací průmyslových, obchodních, výchovných, zdravotnických nebo ve státní sféře...
- „velká teorie“ – jednoduchý způsobem vyložit všechny problémy tak složitého jevu jako je organizace

## Postmoderní přístup

- Organizace jsou tak rozdílné, že hledání jakýchkoliv společných atributů ztrácí smysl
- Někteří autoři vycházejí z postmoderních filozofů (Burrell, Parker, Cooper)
- Někteří vycházejí z funkční organizace asijských firem (Clegg)
- Někteří se nehlásí k postmodernismu, ale reagují na změněný svět a zpracovávají „postmoderní témata“ (Drucker, Morgan, Peters)

## THOMAS PETERS, ROBERT H. WATERMAN

# Studie velkých společností

- *In Search of excellence – Lessons from America´s Best run companies (1982) (hledání dokonalosti)*
- *Peters – Triving in Chaos – Handbook for a management revolution (1987) (chaos jako fungující systém)*
- *Waterman – The renewal factor building and maintaining you companies Competitive Edge (1988) (management informačních systémů)*



# THOMAS PETERS, ROBERT H. WATERMAN

Považují svět koncem 80. let za svět chaosu

Zdroje nejistoty v současnosti:

- V naší době nelze nic předvídat
- Neznáme, jaká bude zítra cena energie nebo peněz
- Nevíme, zda ochrannářská opatření nebo jiná nařízení zítra neuzavřou některé hranice a nevyvolají tím zmatek v obchodě
- Netušíme, jaké budou výsledky slučování či rozpadu organizací, netušíme, které firmy se stanou partnery, ani kteří partneři se od sebe odloučí
- Neznáme své nastávající konkurenty, nevíme, odkud přijdou

## THOMAS PETERS, ROBERT H. WATERMAN

Formulují požadavky na připravenost organizace:

- Odpovědnost vůči zákazníkům
- Rychlá inovace
- Přizpůsobení přes posílení pravomocí pracovníků
- Vedení lidí
- Systém řízení

## COOPER, PARKER, LYOTARD... - RACIONALITA, JAZYK, MOC

Absolutní víra v rozum – organizace a celý svět jako systém, který je zcela kontrolován a řízen člověkem

- Nástrojem tohoto rozumového „imperialismu“ jsou jazyk, slova
  - Různé formy použití jazyka při organizování a kontrole – psaní, formalizace, administrativa

Organizace striktně rozdělené na odborné útvary – každý ve svém vlastním světě (vlastní pohled, pojetí světa, jazyk – často ostatní členové organizace nechápou)

- Jazyk nejen prostředkem komunikace, ale i prestiže a moci – jednotlivé útvary se nemohou dohodnout, každý prosazuje své zájmy a vnímá je jako jediné podstatné
- Jediným racionálním a efektivním řešením je změna ve smyslu řešitelských týmů a maticových organizačních týmů

# GARETH MORGAN – ORGANIZAČNÍ METAFORY

- Přirovnání organizace k jevům z mimoorganizačního světa:

Organizace  
jako stroj

Organizace  
jako  
organismus

Organizace  
jako  
inteligence

Organizace  
jako kultura

Organizace  
jako politické  
systémy

Organizace  
jako psychické  
vězení

Organizace  
jako změna a  
transformace

Organizace  
jako nástroj  
ovládání

# STUART R. CLEGG – POSTMODERNÍ ORGANIZACE

- Vychází ze studia asijských organizací – k ozdravení evropských organizací doporučuje následující cesty:

<b>Poslání, cíle:</b>	od specializace	k difuzi
<b>Funkční přístup:</b>	od byrokracie	k demokracii
<b>Uspořádání:</b>	od hierarchie	k trhu
<b>Koordinace a kontrola v organizaci:</b>	od bezmoci	ke zmocnění
<b>Koordinace a kontrola vně:</b>	od volného průběhu	k průmyslové politice
<b>Odpovědnost a role:</b>	od vnější odpovědnosti	k vnitřní odpovědnosti
<b>Dovednosti:</b>	od rigidity	k variabilitě
<b>Plánování:</b>	od krátkodobého	k dlouhodobému
<b>Výkon x odměna:</b>	od individuálního	ke kolektivnímu
<b>Vedení:</b>	od nedůvěry	k důvěře

# HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH

- Management (1993)
- Sekvenční manažerské funkce / činnosti
  - Plánování
  - Organizování
  - Personalistika
  - Vedení lidí
  - Kontrola

---

# PETER FRANCIS DRUCKER

Management:  
Tasks,  
Responsibilities,  
Practices  
(1973)

Managing in  
Turbulent  
Times (1980)

Innovation  
and  
Entrepreneurship  
(1985)

Managing for  
Future (1992)

Management  
Challenges for  
the 21st  
Century  
(1999)

# 7 PODSTATNÝCH ZMĚN V MANAGEMENTU NA VSTUP DO 21. STOLETÍ PODLE DRUCKERA

1. Mění se poslání managementu

2. Názor, že pro organizaci lze vytvořit jedinou správnou organizační strukturu, je překonán

3. Hledat jediný ideální způsob vedení lidí nemá smysl

4. Technologie, trhy i konečná užití výrobků a služby poskytované prodejními organizacemi nejsou předem známy a není možné je odvětvově předem zafixovat



## 7 PODSTATNÝCH ZMĚN V MANAGEMENTU NA VSTUP DO 21. STOLETÍ PODLE DRUCKERA

5.

Manažerská práce přestala mít jasné vymezené rámce právní subjektivity jedné organizace

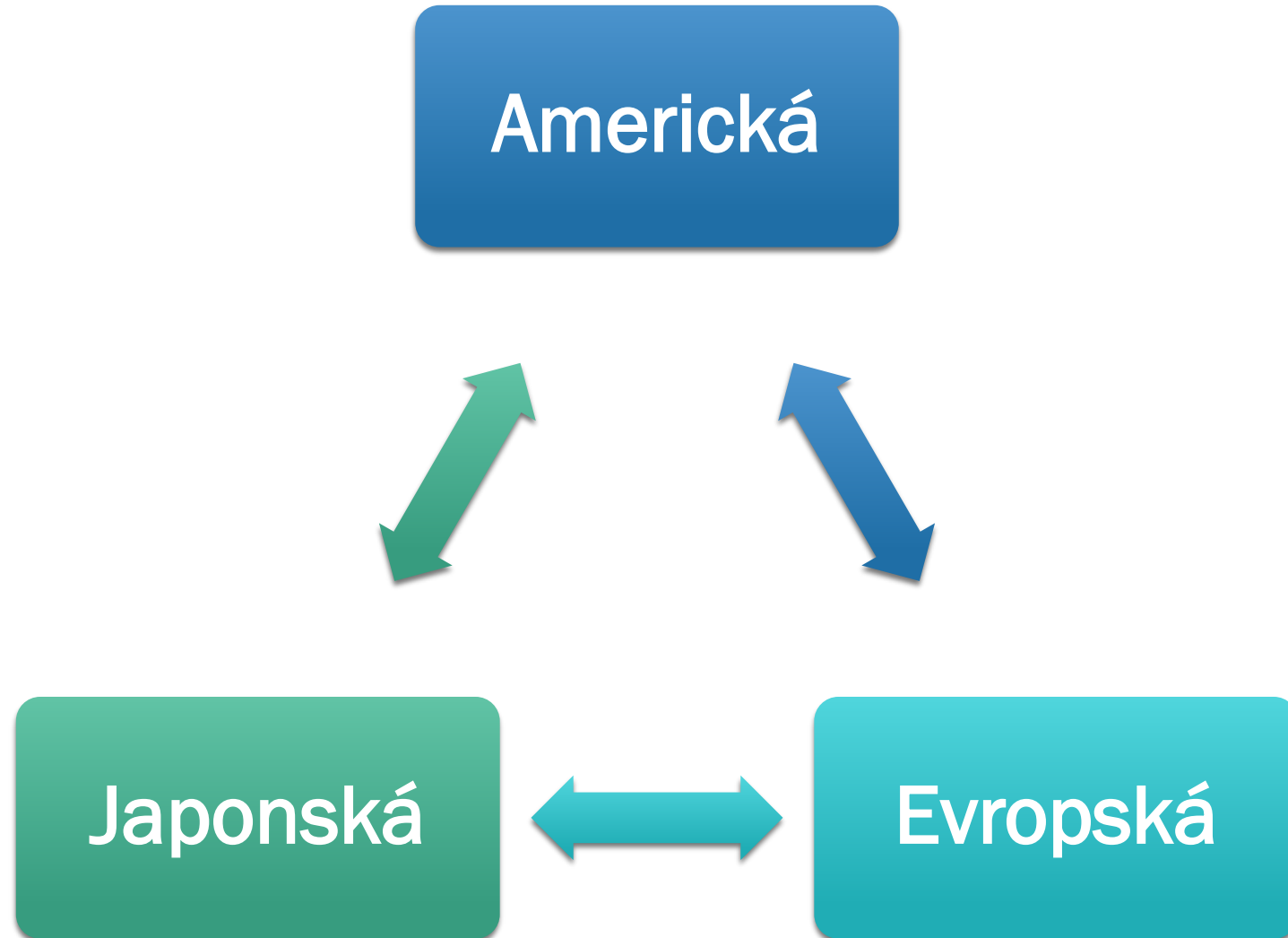
6.

Práce vrcholového managementu ztrácí původní národní a politický rámec hranic domácí ekonomiky

7.

Management organizací postupně přestává soustřeďovat svou hlavní pozornost na své interní zájmy

# MANAŽERSKÉ ŠKOLY



# AMERICKÁ MANAŽERSKÁ ŠKOLA

1. Aktivně jednat
2. Být blízko zákazníkovi
3. Rozvíjet podnikavost (přiměřenou autonomností)
4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí (vytvářet motivující pracovní prostředí)
5. Podporovat hodnotový systém firmy, motivace
6. Držet se toho, co firma umí a zná
7. Jednoduchost v organizaci a vedení firmy
8. Metoda cukr a bič, přitažená a uvolněná uzda (autokratický a demokratický styl) – umět je souběžně používat

# EVROPSKÁ MANAŽERSKÁ ŠKOLA

1. Orientovat činnosti firmy na zákazníky (znát požadavky)
  2. Zajišťovat inovace (kreativita v produktech, manažerské myšlení)
  3. Zajistit kvalitu a pružnost pracovního kolektivu
  4. Umět tvůrčím způsobem vést lidi a vytvořit u nich lásku ke změnám
  5. Uplatňovat efektivní manažerské systémy „ušité“ pro nové podmínky chaotického světa
- oproti americké více byrokratická, pomalejší

# JAPONSKÁ MANAŽERSKÁ ŠKOLA – KAIZEN

1. Systém transferu poznatků (přejímají to nejlepší od všech)
2. Způsob rozhodování (groupismus – rozhoduje kolektiv, ne jednotlivec)
3. Velké pracovní nasazení – kajša (firma je pro zaměstnance rodinou)
4. Specifická firemní kultura (manažer = otec zaměstnanců, patriarchální)
5. Princip seniority

# JAPONSKÁ MANAŽERSKÁ ŠKOLA – KAIZEN

6. Mobilita zaměstnanců
7. Jazykové vybavení (většinou velmi nízké)
8. Specifický systém vzdělávání (celoživotní, začíná nástupem do firmy, zaměstnanci dělají „kolečko“)
9. Žádné kazové zboží, využívání robotiky, jdou po inovacích
10. Just in time – dodávají do výroby a mají minimální skaldové zásoby

# DOPORUČENÉ ZMĚNY DO BUDOUCNA:

## ■ Americká škola

- Etické zásady
- Inteligence
- Schopnost nadchnout se

## ■ Evropská škola

- Schopnost dávat podněty
- Kreativita
- Schopnost nadchnout se

## ■ Japonská škola

- Kreativita
- Otevřenost
- Fyzická zdatnost



# **PROSTOR PRO DOTAZY**

