

Historický vývoj managementu

Management
2. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Pojetí managementu jako vědní disciplíny



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pojem management pochází z latinského slova „manus“ ruka, přičemž jeho původním významem bylo ruční ovládání koní. V českém odborném prostředí je pojem „management“ chápán jako řízení podniku. Pojem management, vzhledem k obtížnosti přesného a výstižného překladu z původního amerického pojetí (manage – management) do ostatních jazyků, se používá v této cizojazyčné podobě také v české odborné literatuře.
- Management je komplexní a systematická disciplína, zabývající se poznatky o řízení, rozvíjí již více než sto let.
- Management jako vědní disciplína je úzce spjata s empirií, praxí. Praxe poskytuje poznatky a management tyto poznatky zobecňuje v podobě obecných principů a metod.

Etapy vývoje novodobého managementu



- Období přelomu devatenáctého a dvacátého století, před skutečným nástupem intenzivního bádání v oblasti managementu, se nazývá někdy jako tzv. předvývojová etapa řízení. Historie novodobého managementu je datována do období počátku 20. století. Je to dáno tím, že toto období je charakteristické úsilím o zvyšování produktivity práce v rozvíjejících se průmyslových podnicích.
- Vývoj novodobého managementu můžeme rozčlenit do následujících etap (Veber a kol., 2009):
 - **období klasického managementu** – konec 19. století a třicátá léta 20. století;
 - **management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;**
 - **management konce 20. století;**
 - **management počátku 21. století.**

Klasické období managementu I



- V období klasického období rozlišujeme dvě centra rozvoje managementu, kde se management vyvíjel rozdílným způsobem, a to Evropu a USA. Rozdílný vývoj managementu je dán rozdílným rozvojem průmyslové výroby v těchto dvou lokalitách.

Americký proud managementu byl charakteristický těmito znaky (Veber a kol., 2009):

- zaměření na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výroby;
- zvyšování pracovní disciplíny dělníků pomocí vytvořením technických a pracovních norem, důsledné plnění příkazů a dodržování stanovených pracovních a technologických postupů, bezpodmínečné dodržování kázně bez minimálních osobních iniciativ zaměstnanců;
- zavedení metod plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě a další postupy;

Klasické období managementu II



- základem motivace pracovníků bylo stanovení tvrdých výkonových norem na základě zmapování spotřeby práce, stanovení úkolové mzdy, stanovení požadavků na pracovní místa, plnění stanovených postupů a příslušné výkonové normy;
- minimální zájem o manažerskou práci nebo zdokonalování řídicích praktik samotných manažerů.
- Mezi hlavní představitele amerického proudu klasického managementu patřili: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry L. Gantt, Frank B. Gilberth a Lilian M. Gilberthová.

Evropský proud managementu se, oproti americkému proudu managementu, zabýval úlohou manažerů v podniku, určení funkční náplně aktivit obecného řízení, stanovení formálních pravidel řízení apod.

- K hlavním představitelům evropského proudu klasického managementu patřili Henri Fayol, Max Weber, Vilfredo Pareto, M. Parker Follettová, Tomáš Baťa.

Školy klasického období managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

V období klasického managementu rozeznáváme čtyři školy managementu, jejichž vliv se projevuje i v dalším období rozvoje managementu (Veber a kol., 2009):

- **škola vědeckého řízení** – aplikuje vědecké metody do řízení výroby, zkoumá činnost dělníka a výrobně-technické kapacity dílny, cílem bylo zvýšit produktivitu práce a výkonnost podniku; představitelé F. W. Taylor, H. Ford, T. Baťa;
- **škola správního řízení** – vnímá podnik jako jeden celek se sladěnými aktivitami, orientuje se na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání; představitelé H. Fayol;
- **škola byrokratického řízení** – vymezuje hierarchii moci a pořádek v podniku; představitelé M. Weber.
- **škola lidských vztahů** – zabývá se rolí lidských vztahů v organizaci a často se nazývá jako tzv. neoklasická teorie managementu.

Škola vědeckého řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Škola vědeckého řízení přenáší vědecké přístupy do řízení výroby.
- Vědeckost a exaktní metody spočívaly v měření času spotřebovaného při práci a v analýze a měření pracovních pohybů. Preferovaly uspořádání a standardní vybavení pracoviště jako výchozího faktoru pro požadovaný výkon, jemuž se pracovník musí přizpůsobit. Pozornost je věnována výkonu práce na pracovištích, řízení na úrovni dílen a provozů.
- Škola vědeckého řízení preferovala zvyšování výkonnosti pracovníků na základě využívání tvrdých výkonových norem a pracovní disciplíny.
- Nejvýznamnější představitelé této školy byli *F. W. Taylor, H. L. Gantt, H. Emerson, F. B. Gilbreth, L. Gilbrethová, H. Ford a T. Baťa*.
- Za zakladatele této školy je považován F. W. Taylor (1856–1917). Jedním z nejvýznamnějších a dosud zejména u nás nedoceněným spolutvůrcem školy vědeckého řízení, byl Tomáš Baťa.

Škola správního řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tato škola se oproti předchozím školám, které byly orientovány spíše na práci dělníků (na tzv. bezprostředně výkonné operace), zaměřila na řízení organizace jako celku a na úlohu řídicích pracovníků při řízení organizace.
- Všechny činnosti, které se v organizacích uskutečňují, mohou být rozděleny na: technicko-výrobní (spojené s organizováním a řízením výroby); obchodní (nákup a prodej); finanční; ochranné; řídicí.
- Rozlišuje funkce neboli činnosti organizace (podniku) a funkce řízení.
- Tvůrcem teorie správního řízení je *Henri Fayol*. Ten zdůrazňoval velmi důležitou roli řídicího pracovníka ve všech organizacích. Fayol jako první definoval práci řídicího pracovníka (manažera) 20. století. Podle něho řídicí pracovník hraje velmi důležitou funkci ve všech organizacích. Uváděl, že „Řídit znamená předvídat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat“.

Škola byrokratického řízení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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. Ačkoli je byrokracie v současné době synonymem pro ztuhlost a nepružnost, nelze popřít, že má vedle slabin i silné stránky
- Daný myšlenkový směr je ovlivněn pruskou filozofií pořádku a protestantskou etikou.
- Zakladatelem této školy řízení je Němec *Max Weber* (1864–1920), který prosazoval názor, že nejúčinnější forma organizace připomíná stroj.
- Je charakterizovaná přímými pravidly, kontrolou, hierarchií a je poháněna byrokracií. Taková organizace je schopná zajistit nejvyšší efektivnost.

Škola byrokratického řízení II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Základními principy byrokratického řízení a byrokratické organizace jsou:

- Jasná dělba práce. Každý pracovník má podrobný popis práce s vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi, které nesmí porušit.
- Práce podle pravidel. Veškerá činnost v organizaci probíhá podle přesně stanovených pravidel, směrnic, příkazů aj., které nelze porušovat.
- Souvislý řetěz příkazů. Pracovní příkazy musejí být předávány souvisle a plynule od vrcholového vedoucího pracovníka až po nejnižší stupeň řízení.
- Odstup mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. S podřízenými má jednat formálně, neosobně, ale spravedlivě.
- Pracovní postup zaměstnanců je založený na výkonnosti a věku pracovníka.
- Zaměstnanci se nemají podílet na správě ani na vlastnictví majetku organizace.

Škola lidských vztahů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento směr managementu zdůrazňuje význam psychických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí.
- Škola lidských vztahů preferovala člověka jako ústřední prvek organizace a objekt řízení a stala se jedním z prvních východisek pro současný management lidských zdrojů.
- Velice známý je díky závěrům tzv. Hawthornských studií. V těchto studiích bylo zjištěno, že produktivitu práce ovlivňuje mnohem významněji „lidský prvek“ v pracovním prostředí než technické, respektive fyzikální podmínky práce.
- Mezi představitele patří H. *Münsterberg*, E. *Mayo*, V. *Pareto*, M. P. *Folletová*, Ch. *Barnard* a další.

Moderní směry vývoje managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Moderní teorie managementu po obsahové stránce není jednoznačně propracovanou teorií, je stále ve stádiu hledání a rozvoje.
- Z tohoto pohledu i mnozí autoři, začlenění do ní předtím uvedených směrů, zasahují svými pracemi i do této vývojové etapy.
- Jedná se o směry typické pro druhou polovinu dvacátého století a začátek dvacátého prvního století.
- Moderní směry managementu patří mezi významné a nosné z hlediska řízení organizací.
- Tyto moderní formy managementu vznikly v důsledku změn globálního podnikatelského prostředí a reflektují tyto změny v řízení organizacích.

Management 40. – 70. let 20. století



- V období poloviny dvacátého století jsou rozvíjeny různé národové proudy, jejichž základy spadají do období klasického managementu.

Jedná se o:

- **sociální přístup** - psychologicko-sociální přístupy, jsou zaměřené na hledání postavení a úlohy člověka v podniku;
- **procesní přístup** - rozvíjejí teorii vnitřní struktury procesů řízení a systematicky se zabývají jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají;
- **systemové přístupy** - usilují o aplikaci koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení;
- **kvantitativní přístupy** - chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů;
- **empirické (pragmatické) přístupy** - jsou postaveny na zkušenostech, empirii, a praktických poznatcích, které vycházejí z praxí prověřených pravd.

Management konce dvacátého století



- Management v reakci na vývoj a charakteristiky tohoto období, hledá nové manažerské přístupy, které umožní podnikům pružně a efektivně reagovat na tyto změny. Management se začíná zaměřovat na studium podnikatelského prostředí a změn v něm. V reakci na nasycení řady trhů vzniká nová manažerská koncepce, a to koncepce marketingová. Končí éra výrobce a začíná éra zákazníka. Tato skutečnost má dalekosáhlé důsledky pro systém řízení podniku. Začínají se zavádět první systémy péče o zákazníka. Roste význam znalostí, a to nejen zákazníků, ale i trhů. Znalosti se stávají významným zdrojem a konkurenční výhodou podniků.
- K významným představitelům tohoto období vývoje managementu patří *Philip Kotler, Michael E. Porter, Tom Peters, Robert Watermann, James Champy, Michael Hammer a Peter Senge* (Veber a kol., 2009).

Management počátku dvacátého prvního století



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Změny v podnikatelském prostředí se výrazným způsobem zrychlují. Rychlost těchto změn je taková, že není možné často ani určit a zaznamenat všechny nové trendy.
- Tato doba je typická rostoucím vlivem informací, komunikačních a moderních dopravních systémů, které vedou ke zkracování vzdáleností a času.
- Vlivem těchto změn dochází k významnému prohlubování globalizace světového hospodářství. Důsledkem je vznik megatrhů a celosvětové konkurence, tzv. hyperkonkurence.
- Začíná se prosazovat řízení podnikatelských aktivit v rámci celého světa (mezinárodní management).
- Významnou oblast v rámci současných vývojových tendencí představují tzv. participační systémy.