

# Management jako vědní disciplína

Historický vývoj managementu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Pojetí managementu jako vědní disciplíny

---



- 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 I

---



**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.



- F. W. Taylor vypracoval základní principy normování práce, založeného na časových studiích.
- Časové studie však jako nevhodné pro stanovení pracovního úkolu, zdlouhavé a nepřesné, kritizoval F. B. Gilbreth (1868–1924) a navrhl používat pro stanovení norem metodu založenou na studiu a měření pohybů pracovníka při práci.
- Stal se tak zakladatelem pohybových studií. Veškeré pohyby, které člověk při práci vykonává, rozdělil na nutné a zbytečné a vypracoval metody, jak má pracovník splnit úkol s nejmenším počtem nutných pohybů.
- Principy F. W. Taylora a F. B. Gilbretha využil H. Ford (1863–1924), který seřadil stroje a dělníky podle operací v pořadí v jakém byly vykonávány a zavedl pásovou výrobu.



# Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

---



- Taylor je považován za zakladatele tzv. vědeckého managementu, zaměřil se na zefektivnění činnosti výrobních dělníků a zvyšování produktivity. Jeho systém řízení zahrnoval tyto hlavní principy:
  - dělníkům se přidělují úkoly v podobě denních výkonových norem;
  - k motivování pracovníků využívá úkolovou mzdu (v té době byla obvyklá jen hodinová mzda);
  - uplatňuje vědecký výběr pracovníků podle jejich schopností, síly, odolnosti vůči únavě;
  - kladl důraz na kázeň v tom smyslu, že řídicí pracovníci mají mít odbornou kvalifikaci k řízení dělníků a ti mají disciplinovaně plnit jejich pokyny;
  - veškerou odpovědnost za práci dělníků přesouvá na manažery.

# Henry Ford (1863 - 1947)

---



- Henry Ford je považován za praktického realizátora myšlenek vědeckého managementu. Mezi jeho hlavní přínosy můžeme zařadit tyto :
  - využívání nekvalifikovaných pracovníků, neboť pro vykonávání jednoduchých úkonů stačí zaškolení;
  - zavedení hromadné výroby jednoho výrobku - vyráběl automobil model T (tzv. "Plechová Líza");
  - dělníky stabilizoval přitažlivým výdělkem (minimální denní mzda se zvýšila z 2,5 dolarů na 5 dolarů), zaměstnancům byl přiznán prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců se zavedl program podnikové lékařské péče, výstavby sportovišť k trávení volného času atd.;
  - zavedení pásové výroby;
  - zavedení osmihodinové pracovní doby.

# Tomáš Baťa (1876 – 1932) I

---



- Zavedl mnohé nové myšlenky ve výrobě a prodeji svých výrobků, kterými dokázal ovlivnit množství budoucích ekonomů a manažerů. Jeho postupy a technologie byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále užívány jako příklady top managementu.
- Při své práci se často inspiroval myšlenkami amerického proudu klasického managementu (především taylorismem), se kterými se seznámil během své návštěvy v USA a které zavedl ve svých provozech. Baťa zavedl řadu dalších, na tehdejší dobu průkopnických manažerských činů.

Pro teorii i praxi managementu jsou cenné poznatky, zkušenosti a přístupy firmy Baťa v následujících oblastech:

- plánování veškeré činnosti – základním plánovacím obdobím bylo pololetí, pololetní plány se dále rozpracovávaly do konkrétních týdenních plánů výroby;

## Tomáš Baťa (1876 – 1932) II

---



- vytvoření hospodářských jednotek, které měly vlastní účet zisků a ztrát - tzv. samosprávné dílny, které tvořily základní buňku celého podniku; v čele stál mistr, který za vše nesl zodpovědnost; každé oddělení a každá dílna, v pravém smyslu slova, kupovala ve výrobním procesu od předcházejícího oddělení zboží, které po zpracování zase prodávala následujícímu oddělení;
- dělníci byli zainteresováni na výsledcích práce podíly na zisku;
- budování zahraničních poboček;
- vlastní výchova pracovníků - ti nejlepší z celého podniku měli možnost po pracovní době navštěvovat Baťovu školu práce k získání vyšší kvalifikace, vyšší odbornosti, mohli se věnovat výuce cizích jazyků;
- prodej vlastních výrobků ve vlastních (podnikových) prodejnách;
- vysoký důraz na zabezpečování a kontrolu kvality výrobků i jednotlivých komponentů;
- tlak na snižování výrobních nákladů při dodržení požadované kvality.

# 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“.

# Henri Fayol (1841 - 1925) I

---



- Henri Fayol byl prvním z představitelů, který se zabýval vlastní činností manažera a kdo rozpoznal 4 funkce managementu. Dále vymezil 14 principů managementu, z nichž mnohé jsou stále uznávány:
  - specializace pracovníků - specializace povzbuzuje neustálé sebezlepšování schopností a vylepšování metod;
  - autorita - právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost;
  - disciplína - žádné uvolňování či změkčování pravidel;
  - jednota příkazování - každý zaměstnanec má pouze a jenom jednoho nadřízeného;
  - jednota vedení - jedna mysl vytvoří jednotný plán, v němž bude každý hrát svou roli;
  - podřízenost osobních zájmů - v práci se mají sledovat pouze pracovní zájmy a myšlenky;

# Henri Fayol (1841 - 1925) II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- odměňování - zaměstnanci dostávají odpovídající ohodnocení, ne tolik, kolik může podnik postrádat;
- centralizace - upevnění manažerských funkcí, rozhodnutí se tvoří shora dolů;
- skalární řetěz (liniové řízení) - formální řetěz příkazů, běžící odshora dolů, jako v armádě;
- pořádek - všechen materiál a personál má svoje předepsané místo a musí tam zůstat;
- rovnost - rovnocenné nakládání (ne však nutně stejné);
- držení personálu - co nejmenší obměna personálu, doživotní zaměstnání pro výborné zaměstnance;
- iniciativa - vymyslet plán a udělat vše potřebné k jeho uskutečnění;
- **morálka kolektivu - harmonie a soudržnost mezi personálem.**

# 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.

# Max Weber (1864 – 1920)

---

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

---



- 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.

# Neoklasická teorie managementu

---



- Neoklasická teorie managementu (škola lidských vztahů) se někdy označuje jako druhá vývojová etapa managementu.
- Představitelé této vývojové etapy se soustředili na zkoumání lidských vztahů, psychologické motivy chování se lidí v pracovním procesu, spolupráci a konflikty, komunikaci, vedení lidí, neformální organizaci.
- Jednalo se zde o nový kritický přístup k teorii managementu oproti klasickému taylorizmu, který v podstatě chápal člověka jako stroj.
- K významným představitelům této etapy patří: Mary Parker Folletová, Elton Mayo.
- Rozvoj teorie mezilidských vztahů byl zaznamenán v dalším období před druhou světovou válkou, představitelem je zejména Chester Barnard. V poválečném období to byli K. Lewin, A. H. Maslow, Mc Gregor 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,
- procesní přístup,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické (pragmatické) přístupy.

# Sociální přístupy

---



- Sociální přístupy, psychologicko-sociální přístupy, jsou zaměřené na hledání postavení a úlohy člověka v podniku.
- K hlavním závěrům těchto přístupů patří konstatování, že manažeři při řízení operují v sociálních systémech, kde podstatnou úlohu hraje člověk a mezilidské vztahy.
- Člověk, podle těchto přístupů, má určité pocity, zájmy, názory, předsudky, které ovlivňují jeho chování.
- Také mezilidské vztahy mají nezanedbatelný vliv na lidské chování a člověk jako takového.
- K významným představitelům sociálních přístupů patřili Vilfredo Pareto, Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Dale Carnegie.

# Procesní přístupy

---



- Procesní přístupy vycházejí z prací a myšlenek H. Fayola a rozvíjejí teorii vnitřní struktury procesů řízení a systematicky se zabývají jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají.
- Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady dílčích funkcí, manažerských funkcí.
- Významnými představiteli těchto přístupů byli Lyndall F. Urwick, Luther Gulick a další.



# Systemové přístupy

---



- Systemové přístupy usilují o aplikaci koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení. Pro tento přístup je charakteristický komplexní pohled na objektivní realitu, přičemž tato realita je posuzována jako mnohorozměrný a mnohostupňový uspořádaný celek.
- K řešení problémů se zavádějí určité zjednodušené modely – systémy, na kterých se řeší složité problémy skutečnosti. Systém je abstraktní myšlenková konstrukce, která se snaží postihnout reálný objekt z určitého hlediska. Jedná se o účelově vytvořený a uspořádaný celek, který lze charakterizovat strukturou (prvky a vazby mezi nimi) a chováním (reakce na různé podněty). Funkce systému je chování přisuzované systému a je determinována jednak nadřazeným systémem, jednak vlastním systémem, přičemž na systém působí i okolí.
- Systemové přístupy se tak zaměřují na analýzu vnitřních vztahů systému řízení, interakci různých vnitřních činitelů, a interakci systému s jeho okolím.
- Hlavním představitelem systémového přístupu je třeba Chester I. Barnard.

# Kvantitativní přístupy

---



- Kvantitativní přístupy, nebo také matematické přístupy, chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů. Potom jsou prostřednictvím matematických modelů exaktně určeny výsledky zkoumaných problémů a na jejich základě jsou realizovány příslušné řídicí akty.
- Tyto přístupy jsou využívány ve složitých rozhodovacích situacích s velkým nebo dokonce nekonečným počtem variant.
- Klíčovým problémem těchto přístupů je ten, že při formování matematického modelu nelze obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality a následné přesné propočty nemohou tudíž poskytnout výsledky umožňující okamžitou realizaci příslušných opatření. Kvantitativní metody využívají matematické programování, strukturní analýzu, teorii her, analýzu projektů, teorii hromadné obsluhy, teorii zásob, teorii obnovy a další matematické metody.
- K významným představitelům těchto přístupů patří Kenneth J. Arrow, Ragnar Frisch, Leonid Vitaljevič Kantorovič, Wassily Leontieff, John von Neumann, Paul A. Samuelson, Herbert A. Simon a Harry M. Markowitz.

# Empirické přístupy

---



- Empirické (pragmatické) přístupy jsou postaveny na zkušenostech, empirii, a praktických poznatcích, které vycházejí z praxí prověřených pravd.
- Tyto poznatky jsou zobecňovány a poté předkládány manažerům ve formě užitečných doporučení pro zlepšení jejich řídicích činností.
- Doporučení jsou obvykle provázena příklady z praxe, případovými studii, a také nejlepší příklady, tzv. best practices.
- Empirické přístupy jsou nejčastěji využívány poradenskými společnostmi.
- Mezi hlavní představitele empirických přístupů patří třeba Alfred P. Sloan a Peter F. Drucker.

# Management konce dvacátého století

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 KARVÍNĚ

- 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.