

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2005 – 2009

Noemi Šafránková

Management a leadership ve 20. st.

Management and Leadership in 20th Century.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze 18. června 2009

podpis studenta

.....

Resumé:

Bakalářská práce popisuje vývoj nejvlivnějších a nejznámějších teorií managementu a leadershipu ve 20. st. Jádrem práce spočívá v popisu a závěrečném kritickém zhodnocení přínosu těchto teorií. Zabývá se teoretickými poznatky především z pohledu vztahujícího se k lidské stránce podnikové organizace. V první části se zaměřuje na klasické teorie a velké školy managementu jako vědecké řízení, škola lidských vztahů, správní a byrokratické řízení. Ve druhé části se snaží podat v rámci možnosti zaměření jednotlivé teorie psychologicko – sociální, procesní, systémové a empirické. Tyto směry jsou více rozdělněné než klasické velké teorie, proto není cílem popsat všechny existující, ale pouze ty nejdůležitější pro dnešní dobový kontext.

Summary:

The bachelor thesis describes the development of most famous theories of management and leadership in 20th century that had and still do have great influence over our managerial and organisational thinking. The focus of this paper is to describe and critically evaluate the contribution of these theoretical disciplines from a human factor's perception of organisation. The first part of the thesis is focused on "big theoretical concepts" of "taylorism", Fayol's concept of managerial functions and principles in management, human relations school and theory of bureaucracy. The second part considers modern and post industrial theories influenced by psychology and information technology and those built on the basis of former great thinkers of management.

Obsah

0 PŘEDMLUVA	6
1 ÚVOD	8
1.1 Výklad pojmů	8
1.2 Vývojové tendence managementu a leadershipu v průběhu 20.	9
1.3 Vývojové členění	11
2 KLASICKÉ PŘÍSTUPY	11
2.1 Vědecké řízení	11
2.1.1 F. W. Taylor	11
2.1.2 Charakteristika vědeckého řízení	13
2.1.3 Praktické zásady vědeckého managementu	15
2.1.4 Další osobnosti vědeckého řízení	16
2.1.5 Shrnutí a kritika vědeckého řízení	16
2.2 Správní řízení	17
2.2.1 Henri Fayol	17
2.2.2 Charakteristika správního řízení	18
2.2.3 Kritika správního řízení	19
2.2.4 Využití správního řízení dalšími teoretiky managementu	19
2.3 Teorie byrokracie	20
2.3.1 Max Weber	20
2.3.2 Charakteristika byrokratického řízení	21
2.3.3 Kritika teorie byrokracie	22
2.4 Škola lidských vztahů	22
2.4.1 Místo vzniku a směr šíření	24
2.4.2 Hlavní teze odvozené od školy lidských vztahů	24
2.4.3 Kritika školy lidských vztahů	24
2.4.4 Významné osobnosti školy lidských vztahů	24
3 MODERNÍ PŘÍSTUPY	26
3.1 Sociálně – psychologické přístupy	26
3.1.1 Charakteristika a vznik sociálně – psychologických přístupů	26
3.1.2 Významné osobnosti a teorie	27

3.2 Systémové přístupy	43
3.2.1 Chester Barnard	44
3.2.2 Ludwig von Bertalanffy	45
3.3 Procesní přístupy	45
3.4 Empirické přístupy	47
3.4.1 Peter F. Drucker	48
3.4.2 Henri Mintzberg	48
3.4.3 Koncept „3C“	49
4 POSTMODERNÍ PŘÍSTUPY	49
4.1 80. léta. Věk chaosu a hledání dokonalosti	50
4.2 90. léta. Informační společnost	52
5 ZÁVĚR	55
6. SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	57
7 BIBLIOGRAFIE	61
8 PŘÍLOHY	62

0 Předmluva

Tato bakalářská práce si vzala za úkol nastínit vývoj teorií managementu a leadershipu v průběhu 20. století, tedy od škol klasických až po směry moderní a postmoderní. Největší důraz je zde kladen na první čtyři velké školy, a to vědecké řízení, správní řízení, byrokratické řízení a školu lidských vztahů, protože byly nezbytným odrazovým můstkem pro školy ostatní, sice ne méně důležité, ale již ne tak převratné, protože čerpaly z již částečně odhaleného kousku poznání.

Důvodem volby tohoto tématu je zájem o způsob vedení lidí ve firmách a charakteristiky typické pro prosperující firmy, ve kterých se zaměstnanci vysokou mírou a dobrovolně podílejí na úspěchu oněch firem. Vznášela bych tedy dvě základní otázky, na něž budu hledat odpověď. Jsou manažerské teorie poplatné pouze své době? Co je základním faktorem úspěchu firmy? (Ačkoli nechci nijakým způsobem tvrdit, že záleží pouze na faktoru jediném.)

Teorie, které byly po celé jedno století vytvářeny, vycházely jak z praxe, tak z pera teoretiků, kteří měli možnost provádět výzkumy přímo v terénu. Menší teoretický dobový průzkum může ukázat, čím vším jsou dnešní firmy utvářeny, ačkoli by se mohlo zdát, že doba teorií je dávno pryč. Jsem přesvědčena, že určité principy jsou neměnné, ať už jsou v pozadí diskuse nebo právě zkoumané, vyzdvihovaly a populární.

V této práci bych se ráda vyhnula chronologickému uspořádání, ačkoli by se jevílo logické, ale pro podstatu tohoto zkoumání by bylo nevystihující a matoucí. Rozhodla jsem se tedy jednotlivé teorie rozdělit do myšlenkových proudů, často se souběžně vyvíjejících. Toto dělení je hojně v naší literatuře z pochopitelných důvodů využíváno a považují ho za nejefektivnější pro pochopení podstatných faktů. Jednotlivé teorie jsou stručně popsány a u některých jsem věnovala prostor i osobnímu nebo pracovnímu životů autorů, jež s nimi byli neodmyslitelně spojeni.

Manažerskými teoriemi a teoriemi leadershipu jsem se zabývala především z perspektivy vztahující se k lidem, proto rozhodně tato práce není vyčerpávajícím popisem všech dnes známých manažerských konceptů. K mnohým by se dalo napsat více, ovšem bylo by to pro práci zasazenou do jiného rámce.

Informační a bibliografická příprava probíhala v rámci četby odpovídajících knižních publikací, webových stránek a časopisových publikací.

Text je tvořen osmi hlavními kapitolami (včetně předmluvy) a dílčími podkapitolami. Jádrem práce jsou nejvýznamnější klasické teorie první poloviny 20. století a sociálně – psychologické přístupy k managementu a leadershipu, protože dobře vystihují a popisují z mého pohledu nejdůležitější firemní faktor, a tím jsou lidé jako tvořitelé a „udržovatelé“ organizací.

Práce má celkem 62 stran a 2 strany příloh. Informační zdroje jsou citovány podle normy ISO 690 a ISO 690-2. Uvádím 39 informačních zdrojů, se kterými jsem pracovala.

Na závěr bych chtěla poděkovat především vedoucí mé práce PhDr. Micheale Tureckiové, CSc. za odborné vedení, pomoc, cenné rady, připomínky a poskytnuté konzultace, které mi byly přínosem při vypracování bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu při studiu. Zvláštní poděkování patří bratru Petru Šafránkovi za jeho cenné připomínky k této práci.

1 Úvod

1.1 Výklad pojmů

Termín: *Management*.

Výklad: V tomto textu chápeme management jako „...umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých; ... vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí; ... proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 28, in [VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1999]) Pojem managementu je široký, v českém prostředí někdy používáme slovo řízení, i když ne vždy správně. Další často citovanou definicí (také od P. F. Druckera) je „... management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“ (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 13) Dá se říci slovy klasika „řízení je děláni věcí správně“.

Termín: *Leadership*.

Výklad: Definici leadershipu si dovolím opět citovat. Vedení „... spočívá v „děláni správných věcí“, v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle.“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 74) Je to pojem velmi široký, předchází a obsahuje řízení jako způsob práce s lidmi v rámci organizace. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 28)

Termín: *Organizace*.

Výklad: Pojem organizace je taktéž velmi široký, můžeme ho chápat jako míru organizovanosti, proces propojování úkolů a lidí k dosažení organizačního cíle nebo systém s vnitřní strukturou. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 7) V pojetí této práce je hlavně používán v kontextu systému, jak jej definuje Armstrong, (2002). „Organizace jsou systémy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají strukturu, obsahující jak formální, tak neformální prvky. ... Organizaci tvoří lidé více či méně spolupracující.“ (ARMSTRONG, 2002, s. 271)

1.2 Vývojové tendence managementu a leadershipu ve 20. st.

Existence managementu a leadershipu by se dala datovat počátkem vyspělé lidské civilizace, protože je úzce svázána se samotným vývojem člověka a jeho tendencemi sdružovat se do skupin. Každá rozvinutější skupina potřebuje ke svému zdravému fungování pravidla, role, rituály, své cíle nebo zájmy, které ji poutají dohromady. V takovém případě by zde měl existovat někdo, kdo pravidla vytváří nebo dohlíží na jejich plnění, je – li cílem skupiny vytvořit společnou hodnotu, jež není závislá pouze na náhodě. Příkladem mohou být vyspělé starověké civilizace, jejichž pozůstatky obdivujeme dodnes. Také se zjednodušeně řečeno jednalo o organizované množství skupin, které pod vedením jednotlivých osob vytvářely bohatství. Zde by se dalo namítnout, že se jednalo o vládnoucí elity, které nutily své poddané/občany tyto hodnoty produkovat, nikoli o jednotlivé lídry a manažery organizace, jak je známe dnes, pro něž lidé pracují dobrovolně za dohodnutou mzdu, nicméně, elity jsou zastupovány konkrétními jedinci, kteří zastávají právě takové postavení, jež jim umožňuje usměrňovat chod organizací (organizací v obecném sociologickém pojetí) k požadovaným či vytouženým cílům. Tento poznatek se dá aplikovat na jakékoli podnikové sdružení s účelem vytvářet zisk a ekonomické bohatství. Je zbytečné zmiňovat, že se zde nejedná o morální ani etické hodnocení faktu. Diskuze k elitám byly vždy sporné, jelikož moc se dá stejně dobře prospěšně využít, jako ku neprospěchu mnohých zneužít. Toto ovšem není tématem práce, proto se blížeji budeme věnovat až manažerským teoriím z dnes již minulého 20. století.

20. století bylo obdobím mnoha prudkých změn a válečných konfliktů velkého rozsahu, které měly obrovský dopad na hospodářskou činnost zemí celého světa, tedy i podnikatelských subjektů, které se na hospodářství podílí. Za důležitý mezník považují konec první světové války a období po druhé světové válce. Období po první světové válce až do r. 1929, kdy na svět dopadla rozsáhlá ekonomická krize, přálo jak americké ekonomice, tak mnohým ekonomikám v evropském regionu. Pro českou zem to znamenalo období velkého rozvoje a budování podnikatelského povědomí. Viz 1. světový kongres vědeckého řízení, který se konal v Praze r. 1924. Bylo to období, které čerpalo hlavně z myšlenek Forda a Taylora, uveďme si příklad Baťových továren, zavedení pásové výroby nebo dokonalé funkční specializace

dělníků. V období po druhé světové válce začalo horečné a často namáhavé obnovování průmyslu, ke kterému se jednotlivé nově vznikající režimy postavily různým způsobem. V nekomunistických zemích bylo samostatným ekonomickým subjektům přáno, v zemích pod vládou komunistických politických představitelů byla hospodářská aktivita omezena státem, a proto do ní některé myšlenky jinde populární nemohly proniknout a byly znovuobjeveny později, a to přesto, že manažerské teorie jsou, dalo by se říci, nepolitického charakteru.

Dobový kontext měl tedy velký vliv na vytvářené manažerské koncepty, proto je dobré jej zmínit, ale jak již bylo řečeno tato práce je zaměřena na rozvoj samotných poznatků o managementu a leadershipu. Z tohoto úhlu pohledu bych tedy poukázala na následující body. Teorie managementu předchází z větší části teorie o leadershipu, ačkoli leadership považujeme za pojem nadřazený a pojem managementu je v něm zahrnut. Nadšení z objevu charakteristik leadershipu se objevuje hlavně v 50. letech. Teoretické a praktické poznatky těchto disciplín měly sloužit jako odpověď na hledání principů a zásad, které zajistí úspěch podniku. Zpočátku bylo vše nahlíženo univerzalisticky, tedy očekávalo se, že odpověď bude vyčerpávající a všeobecně platná. Toto hledisko se v druhé polovině 20. st. ve většině případů změnilo a přestalo se uvažovat o jednom univerzálním souboru pravidel, jež by dokázal zaručit úspěch a začalo se uvažovat o prvku situace. Tyto přístupy se nazývají „kontingenční/situační/situacionalizované“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 76).

Zohledňují fakt, že organizace se od sebe liší a fungují tedy různě. K jakési podobě univerzálních principů se vrátila 80. léta, ale navrhovala principy mnohem více zobecněné, které dokázaly pojmut proměnnost situace snáze. (Dají se aplikovat v různých situacích právě díky své obecnosti.) Od konce 70. let, počátkem 80. let se perspektivy nahlížení na management a leadership stále více různily a stále rychleji měnily. Určujícím faktorem byla rychlost doby, nové informační systémy a technologie (mluvíme o společnosti založené na znalostech, už tedy nejde o primárně industriální společnost), zvětšující se ekonomické statky, bohatnutí většiny evropské a americké populace. Trh se převážil na stranu zákazníka, který dostal možnost volit a určovat, co se bude prodávat a v jakém množství. Je nemožné identifikovat v této době jednotné a větší teorie, ačkoli si myslím, že ve své různosti popisovaly jedno a totéž. Potřebu rychle jednat a vyhovět přáním zákazníka tak, aby byl co největší

prospěch na obou stranách, být lepší než konkurence, neustále se učit a získané informace aplikovat.

1.3 Vývojové členění

Krátce a výstižně by se daly hlavní myšlenkové proudy rozdělit takto:

1. Klasické teorie.
 - a) Vědecké řízení.
 - b) Správní řízení.
 - c) Teorie byrokracie.
 - d) Škola lidských vztahů.

2. Moderní teorie.
 - a) Sociálně – psychologické přístupy.
 - b) Procesní přístupy.
 - c) Systémové přístupy.
 - d) Empirické přístupy.

3. Postmoderní přístupy.
 - a) 80. léta. Věk chaosu a hledání dokonalosti.
 - b) 90. léta. Informační společnost.

(Použité členění v této práci je kompilací dělení dle několika publikací, a to: VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996; TURECKIOVÁ, 2004; KOCIANOVÁ, 2004. Slouží také jako členění kapitol a podkapitol této práce.)

2 Klasické přístupy

Klasické přístupy jsou základní myšlenkové proudy počátku 20. století, jež měly vliv na rozvoj dalších moderních směrů managementu a leadershipu. Pozdější tvůrci manažerských teorií povětšinou vycházeli z bohatých základů těchto škol.

Klasické školy se vyznačovaly velkými osobnostmi a ucelenými myšlenkovými koncepty, které měly podat v jistém slova smyslu univerzální odpověď na fungování podniků.

2.1 Vědecké řízení

Vědecké řízení má své počátky položeny již o něco dříve, nicméně jeho stěžejní dílo vzniklo r. 1911 a stojí za ním muž, který svým přínosem bezesporu ovlivnil další vývoj manažerského myšlení, Frederick Winslow Taylor.

2.1.1 F.W. Taylor

(*1856 – †1915)

Narodil se do bohaté quakerské rodiny a vychováván byl velmi přísně. R. 1890 získal titul na Stevens Institute of Technology v New Jersey, zatímco pracoval na plný úvazek. V 18 letech nastoupil jako mechanik a modelář ve Filadelfii ve společnosti Enterprise Hydraulic Works. (OLDHAM, 2000)

R. 1878 odešel na dělnickou pozici do Midvale Steel Company, kde postupně povýšil na mistra, vedoucího projektanta a během šesti let postoupil na pozici ředitele pro výzkum a hlavního inženýra. Během let, po která pracoval v Midvale Steel, se mu podařilo navrhnout novou moderní tenisovou raketu a vyhrát s ní dvojitý šampionát na U.S. Lawn Tennis Association (dnešní U.S. Open Championship). (OLDHAM, 2000)

R. 1893 se stal technickým konzultantem ve společnosti Bethlehem Steel a r. 1901 byl po neshodách s vedením propuštěn, přestal pracovat pro peníze a začal se věnovat rodinnému životu. R. 1911 vydal knihu „The Principles of Scientific Management“, která se z větší části skládá z přednášek, které pořádal na svých cestách. V letech 1911 – 1912 stanul před speciální komisí Sněmovny Spojených Států Amerických, aby obhájil své dílo a myšlenky. Jako výsledek tohoto jednání byl přijat zákon, který zakazoval použití stopek státními zaměstnanci. (ACCEL – TEAM, C 2008a)

2.1.2 Charakteristika vědeckého řízení

Vědecké řízení dle Taylora bylo založeno na několika hlavních bodech. Základním kamenem byla vše prolínající filosofie vědeckosti. Vědeckost v pracovních postupech, vědeckost ve výběru a tréninku zaměstnanců, vědeckost v rozdělení práce mezi management a dělníky, vědecké a spravedlivé odměňování dobrých zaměstnanců. Shrnutím všech těchto myšlenek je již zmíněná publikace „The Principles of Scientific Management“.

Vědecké řízení je v Taylorově chápání také přístupem, který se zakládá na dobrovolnosti a ochotě dělníka pracovat s vysokým nasazením za odpovídající mzdu. V tehdejšímu systému viděl Taylor mnoho chyb a mezer. Dělníci byli například placeni stejně bez ohledu na to, jakou práci odvedli. Tímto byla samozřejmě potlačena jakákoli snaha pracovat více než ostatní. (TAYLOR, 1967)

Také způsob práce byl ponechán na výběr dělníkům, management nebyl schopen objektivně posoudit náročnost a způsob konání zadaného úkolu, jelikož neměl požadovanou zručnost a zkušenosti. Čas potřebný k výkonu i samotná kvalita práce byly určovány dělníky, kteří samozřejmě neměli prázdný zájem na celkovém profitu společnosti. Úkoly byly tedy vykonávány bez patřičné pečlivosti a poctivého přístupu, přičemž odpovědnost ležela pouze na bedrech mistrů, kteří sami vyšli ze středu pracovní skupiny. Takovým způsobem práce ztráceli zaměstnavatelé neuvěřitelné množství času, prostředků, energie a zisku.

Tyto základní problémy se F.W. Taylor pokoušel řešit jako konzultant pro mnoho firem a nutno říci, že úspěšně, i když často s mnoha dílčími obtížemi.

Prvním a základním principem, který Taylor ve svém díle zdůrazňuje, je vědecky rozpracovaný přístup k práci a pečlivá měření. Spolu se svými asistenty prováděl měření práce dělníků, věnoval pozornost obzvláště pohybům, které dělníci prováděli při výkonu práce. Snažil se pozorovat zaměstnance, kteří byli efektivnější než ostatní a na tomto základě stanovit nejefektivnější metodu práce. Pokoušel se eliminovat jakékoli zbytečné pohyby a ty již naučené zefektivnit tak, že čas potřebný k výkonu stejné práce se zkrátil někdy i více než dvojnásobně.

Zpočátku se mu to dařilo pouze přes velký odpor dělníků a až později si uvědomil, že je nutné je motivovat mnohonásobně vyšší mzdou. „... it is impossible, through any long period of time, to get workmen to work much harder than the

average men around them, unless they are assured a large and a permanent increase in their pay.“ (TAYLOR, 1967)

V pozdější praxi to tedy vypadalo asi takto. Taylor a jeho spolupracovníci si vyhlédli nejvhodnějšího a nejrychlejšího pracovníka, nabídli mu několikanásobně vyšší mzdu (trvale) a nechali ho pracovat přesně podle stanovených instrukcí. Až když si způsob práce zcela osvojil, vyhlédli si dalšího člověka. Takto postupně zapracovávali ostatní, přičemž dělníky, kteří práci a tempu nevyhovovali, přesunuli na jiná pracovní místa, nebo je propustili. Taylor si byl vědom, že taková změna zabere poměrně velké množství času a nelze ji požadovat po dělnících ihned. Je třeba postupovat pomalu a věnovat čas každému jednotlivci, protože pokud by byla změna požadována rychle, došlo by ke stávkám a vzbouřením. Jak říká ve své práci: „The first few changes which affect the workmen should be made exceedingly slowly, and only one workman at a time should be dealt with at the start. Until this single man has been thoroughly convinced that a great gain has come to him from the new method, no further change should be made. Then one man after another should be tactfully changed over. After passing the point at which from one-fourth to one-third of the men in the employ of the company have been changed from the old to the new, very rapid progress can be made, because at about this time there is, generally, a complete revolution in the public opinion of the whole establishment and practically all of the workmen who are working under the old system become desirous to share in the benefits which they see have been received by those working under the new plan.“ (TAYLOR, 1967)

Vybírání zaměstnanců též podléhalo striktnímu vědeckému přístupu. Byli vybíráni pouze ti, kteří prokázali, že jsou schopni danou práci řádně a dlouhodobě vykonávat. Poté jim byla věnována speciální péče, byli přiděleni zkušenějším mistrům a učitelům, kteří jim své znalosti pečlivě předávali a kontrolovali, zda si počínají opravdu tak, jak mají. (TAYLOR, 1967)

Dělníci pouze vykonávali práci, kterou se naučili, řídili se přesnými úkoly, které jim byly zadány i s detailními instrukcemi. Motivování k výkonu byli procentuálně poměrně zvýšenou odměnou, kterou dostali pokaždé, když zadaný úkol splnili včas a řádně. Vedoucí jim sloužili jako pomoc a zároveň kontrolovali výstup každého dělníka zvlášť. Tímto způsobem se velmi zvedla produktivita, protože na zadaném

úkolu pracovali dělníci nejen vyselektováni jako vhodní adepti, ale také vyškolení a motivovaní cílem s vidinou okamžité odměny.

Taylor byl také první osobou v historii, která se pokusila systematicky zlepšovat jak výstupy práce, tak pracovní život v továrnách. (PAPESH, [200-?])

Pokud bychom měli shrnout základní principy, o které se Taylor opíral ve své teorii, bylo by nejlépe přímo odcitovat jeho vlastní slova:

„(1) the substitution of a science for the individual judgment of the workman;
(2) the scientific selection and development of the workman, after each man has been studied, taught, and trained, and one may say experimented with, instead of allowing the workmen to select themselves and develop in a haphazard way; and
(3) the intimate cooperation of the management with the workmen, so that they together do the work in accordance with the scientific laws which have been developed, instead of leaving the solution of each problem in the hands of the individual workman.“ (TAYLOR, 1967)

2.1.3 Praktické zásady vědeckého managementu

Ze zásad, které se začaly rozvíjet díky Taylorovým poznatkům, učiňme stručné shrnutí.

- a) Časové studie.
- b) Více funkcionálních nadřízených.
- c) Standardizace všech nástrojů a prvků používaných v jednotlivých řemeslech, stejně tak i veškerých pohybů každého dělníka v každém odvětví práce.
- d) Oddělení pro plánování práce.
- e) Přesné popisy práce pro dělníky.
- f) Úkolová mzda.
- g) Úkolová specializace

(F.W. Taylor, 1967)

Taylorovy ústřední hodnoty byly racionalita, zvýšení kvality, nižší náklady, vyšší mzdy, větší výrobní výstupy, spolupráce dělníků a manažerů, jasné úkoly a cíle, zpětná vazba dělníkům, vzdělávání (praktický trénink dělníků v pracovních postupech), vzájemná pomoc a podpora, snížení stresu, pečlivý výběr zaměstnanců a rozvoj jejich dovedností. Byl prvním člověkem, který upozornil na vztah mezi

požadavky na práci, metodami práce a lidskými dovednostmi, které je nutné skloubit tak, aby vyhověly profilu zaměstnance i práce. (PAPESH, [200-?])

2.1.4 Další osobnosti vědeckého řízení

Vědecké řízení není ovšem spojeno pouze se jménem F. W. Taylora, ale i s mnoha dalšími výzkumníky, jmenovitě např. manželi Frankem a Lilian Gilbrethovými, kteří se velmi zasloužili o zefektivnění práce a zlepšování pracovního prostředí. Frank Gilbreth se stal známým pro pohybové studie, které mají své počátky ve firmě na výrobu cihel. F. Gilbreth si všimnul, že každý dělník pracuje jiným tempem, jinak zachází s cihlami a uvědomil si, že je možné práci ulehčit například tím, že při přeskládávání cihel budou všechny zarovnány v určité výšce tak, aby se dělník nemusel pro každou shýbat téměř k zemi, ale aby byla ve vyhovující výšce. Takovýmito nejrůznějšími způsoby dovedl efektivitu dělníků při skládání cihel téměř k dokonalosti. Pečlivě sledoval každý pohyb a zaznamenával jej do grafů a natáčel na kameru. Jeho manželka se zabývala více vztahy na pracovišti, vlivem pracovního prostředí na výkon a zasazovala se o minimalizaci stresu, kterému byli zaměstnanci vystavováni vlivem nevhodných pracovních podmínek. (ACCEL – TEAM, C 2008a)

2.1.5 Shrnutí a kritika vědeckého řízení

Můžeme s jistotou říci, že celý proud vědeckého myšlení v managementu ovlivnil Ameriku i Evropu a měl obrovský dopad i na sovětskou ekonomiku, která se mnohým inspirovala. Americký historik technologií Hughes ocitoval ve svém díle Stalinův výrok: „American efficiency is that indomitable force which neither knows nor recognises obstacles; which continues on a task once started until it is finished, even if it is a minor task; and without which serious constructive work is impossible ... The combination of the Russian revolutionary sweep with American efficiency is the essence of Leninism. (Hughes 2004: 251 – quoting Stalin 1976: 115)“ (Wikipedia, 2009a)

Centrálně plánovaná ekonomika i pětileté plány mají velmi blízko ke způsobu práce, který byl doporučován průkopníky vědeckého managementu.

Jeho zásady a jím obhajované principy byly velmi často předmětem kritiky, protože snižovaly člověka na pouhopouhý stroj. Tato výtka má své oprávnění, protože lidé museli pracovat pod silnou kontrolou jako stroje s přesně naučeným postupem práce. Z dlouhodobého hlediska je to velmi vyčerpávající a demotivující.

Mnoho manažerů se pokoušelo uplatnit principy vědeckého řízení jen zčásti nebo s různými urychleními, což v naprosté většině případů končilo katastrofou. Byli-li zaměstnanci nuceni pracovat intenzivněji a za stejné množství peněz, docházelo k častým stávkám. (TAYLOR, 1967)

2.2 Správní řízení

Správní řízení má svůj původ ve Francii a jeho zakladatelem se stal francouzský důlní inženýr Henri Fayol, jež vydal r. 1916 své stěžejní dílo „Managemente de Generale et Industrielle“. Později bylo přeloženo do mnoha dalších jazyků, v češtině jej většinou známe pod názvem „Management obecný a průmyslový“. Datací je tedy velmi podobné s dílem jeho amerického kolegy F. W. Taylora. Jak „taylorismus“ tak i Fayolova teorie správního řízení se řadí pod obecný pojem řízení mechanistického, tedy s hlavním důrazem na činnosti, funkce a procesy. Ovšem tyto dva směry nelze nijakým způsobem ztotožňovat. Vědecké řízení F. W. Taylora se zaměřovalo především na efektivitu práce, řízení procesu práce, časové studie a produktivitu dělníků, tedy složkami, které jsou správní složce podřízeny, zatímco Fayol definoval funkce managementu, principy managementu a obecně shrnul činnosti, jež se v každém podniku musí správně vykonávat, aby podnik dospěl ke svým cílům.

Správní řízení prokázalo, že má co říci i dnes a z jeho zásad čerpá mnoho pozdějších škol managementu.

2.2.1 Henri Fayol

(*1841 - †1925)

Henri Fayol byl francouzský důlní inženýr, jenž získal své vzdělání v Lyonu. Svůj život zasvětil práci v důlní společnosti, kde se vypracoval až na pozici ředitele firmy (1888 – 1918). V období Fayolova působení zaznamenal podnik veliký vzestup. Henri Fayol se snažil zpracovat své zkušenosti do obecných principů, jež by byly platné pro jakoukoli formu organizace. Začal tyto principy a obecné poznatky

vyučovat na „Ecole Supérieure de la Guerre“ a vzhledem k úspěšnosti svých přednášek a velkému ohlasu na písemné zpracování ve sbornících vydal své myšlenky v knižní podobě r. 1916 jako „Administration Industrielle et Générale“ (v angličtině „General and Industrial Management“, „Všeobecné a průmyslové řízení“). (CRAINER, 1996, s. 53 – 55)

2.2.2 Charakteristika správního řízení

Fayol ve své podstatě definoval pět činností, jež v organizaci nutně musí probíhat.

Jsou to činnosti:

- a) Účetní (informace o finančním stavu podniku).
- b) Správní (administrativní, manažerské).
- c) Technické (výrobní).
- d) Obchodní (např. prodej a nákup).
- e) Ochranné (bezpečnostní).
- f) Finanční (zajištění finančních zdrojů).

(TURECKIOVÁ, 2004, s. 15)

Správní činnost (dnes také řídicí nebo manažerskou) odlišil od ostatních a dále rozvinul její funkce.

- a) Plánování a předvídání.
- b) Organizování.
- c) Příkazování.
- d) Koordinace.
- e) Kontrola.

(TURECKIOVÁ, 2004, s. 15)

Dále navrhl 14 principů, jimiž by se měl manažer řídit nebo je minimálně znát a snažit se je aplikovat v praxi.

- a) Dělbba práce.
- b) Pravomoc a odpovědnost – společně s pravomocemi by měla přicházet přiměřená zodpovědnost.

- c) Pracovní disciplína – všichni zaměstnanci firmy by měli respektovat pravidla stanovené organizací.
- d) Jednotnost příkazů – nadřízený je jen jeden, zaměstnanec se zodpovídá pouze této osobě.
- e) Jednotnost řízení – nadřízený a jeho spolupracovníci se ubírají za stejným cílem podle jednotného plánu.
- f) Podřízení osobních zájmů zájmům obecným.
- g) Odměňování personálu – odměňování by se mělo řídit zásadami spravedlivého zacházení, nemělo by zvýhodňovat ani jednu stranu, firmu nebo zaměstnance firmy.
- h) Centralizace.
- i) Hierarchická linie podřízenosti, která vede odshora směrem dolů.
- j) Pořádek - každý člověk má své určené místo a každá činnost taktéž z důvodu hladkého průběhu podnikových procesů.
- k) Rovnost v jednání – se zaměstnanci by mělo být zacházeno spravedlivě, ale s úctou.
- l) Stabilita personálu ve funkcích i v práci – zaměstnanci by měli dostat potřebný čas k osvojení výkonu činnosti.
- m) Iniciativa – zaměstnanci na všech úrovních by měli být ve své iniciativnosti podporováni.
- n) Pocit solidarity neboli kolegialita a týmová spolupráce.

(CRAINER, 1998, s. 53 – 55), (TURECKIOVÁ, 2004, s. 15 – 16)

2.2.3 Kritika správního řízení

Kritika správního řízení směřovala především na neohebné principy, které může být velmi náročné dodržovat a později také na uchopení pouze jedné z perspektiv vnímání podnikových činností a funkcí manažera. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, s. 38)

2.2.4 Využití správního řízení dalšími teoretiky managementu

Fayolovy manažerské funkce se staly velmi oblíbeným východiskem mnoha dalších teoretiků, kteří se zabývali především procesem a činnostmi, jež má manažer

vykonávat. Mohli bychom např. jmenovat Koonzta a Wehricha, Urwicka, Gulicka, Druckera, Minera a mnoho dalších dnes velmi uznávaných praktiků a teoretiků.

2.3 Teorie byrokracie

Teorie byrokracie byla jedním z dalších promyšlených modelů, jenž našel své uplatnění hlavně ve státní správě. Jeho autorem byl sociolog původem z Německa. Ačkoli je to teorie také často kritizovaná za nejrůznější nedostatky, ve své době měla opodstatnění a je patrné, že vyšla ze středoevropského způsobu uvažování.

2.3.1 Max Weber

(1864 – 1920)

Max Weber byl významným německým historikem a sociologem. Během svého života studoval různá témata, mezi nimiž můžeme nalézt i hledání ideálního způsobu fungování organizace. Weber hledal takovou organizaci, která by byla stálá, funkční a produktivní. Ve svých zkoumáních došel k závěru, že taková organizace je možná pouze při dodržování pevných pravidel a norem, jež nejsou závislé na charismatu jediné silné osobnosti, ani nejsou produktem tradiční moci. Vychází z předpokladu, že skupiny respektují různé druhy autority. Nazývá je tradiční mocí, legální (racionální) autoritou a charismatickou autoritou. První považuje za nedostatečnou, protože se řídí starými pravidly, které nejsou nijak obhájeny lidskou racionalitou či schopností. Charismatická moc je zase založená na emocích a osobnosti vůdce, tedy velmi nestálá a proměnlivá. Za ideální považuje moc racionální, jež je odvozena od lidských pracovních výkonů a podložena pevnými racionálními pravidly. Na tomto druhu autority postavil svůj model teorie byrokracie. R. 1922 publikoval své dílo „Hospodářství a společnost: Nástin interpretační sociologie“ a r. 1924 vyšla jeho další kniha „Teorie sociální a hospodářské organizace“. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 19)

Weber se mimo jiné podílel na tvorbě ústavy Výmarské republiky po r. 1918. Studoval sociologii náboženství a vydal svou dnes velmi známou práci „Protestantská pracovní etika a duch kapitalismu“. Na poli politické sociologie se zabýval vztahem mezi sociálními a hospodářskými organizacemi. (CRAINER, 1998, s. 165) Jeho teorie byrokratické organizace byla v širším měřítku (díky jazykové

bariéře) objevena dalšími zeměmi (Anglie, USA) až ve 40. letech. (CRAINER, 1998, s. 165)

2.3.2 Charakteristika byrokratického řízení

Byrokratický model organizace je založen na lidské racionalitě a dodržování formálních pravidel. Dnes je toto označení často užíváno s pejorativním nádechem, protože byrokracií obvykle máme na mysli ztuhlý a nefunkční systém, který existuje pouze sám pro sebe, ale nedokáže rychle a efektivně posloužit těm, pro něž byl vytvořen. Původní význam tohoto slova je poněkud odlišný. Byrokratická forma organizace byla opravdu založena pouze na racionalitě rozhodovacích procesů, které byly z pochopitelných důvodů odosobněny, ovšem došlo k nedocení lidské přirozenosti vytvářet vztahy a vazby. Bylo opomenuto, že člověk není pouze racionální stvoření, jak se s oblibou na poč. 20. st. v ekonomických teoriích tvrdilo.

Weberova byrokratická organizace se řídí principem formální autority, pravidel, spravedlnosti a neosobním jednáním. Mohli bychom je shrnout do těchto hlavních bodů:

- a) Dělbba práce. Každý zaměstnanec má své přesně vymezené úkoly, funguje zde funkční specializace.
- b) Přesně vymezená hierarchie práv a povinností. Ke každé pozici v byrokratickém aparátu se váží přesné úkoly, které zaměstnanec musí plnit, jeho práva a pravomoce k zasahování. Vše je uspořádáno do stabilní hierarchie.
- c) Přesná pravidla fungování. Každý zaměstnanec zná svůj úkol přesně, má vymezeno, jakým způsobem jej bude naplňovat. Neměl by se odchylovat od daných popisů práce, pravidel a norem.
- d) Neosobní a spravedlivé řízení. Vedoucí pracovníci nevytvářejí neformální vztahy se svými podřízenými ani spolupracovníky, se všemi zacházejí stejně spravedlivě bez osobnějšího přístupu.
- e) Práce je službou. Každý zaměstnanec by měl své úkoly plnit poctivě a řádně, měl by být loajální a výměnou za to by mu mělo být poskytnuto stabilní zaměstnání, pracovní postup a spravedlivá odměna.
- f) Řád a stabilita. Přejato z (KOCIANOVÁ, 2004, s. 19)

2.3.3 Kritika teorie byokracie

Největším negativem byrokratického modelu řízení je jakási nepohyblivost struktur, které neumožňují pružnou reakci na případně vzniklé problémy. Také nelze zapomínat, že jakákoli lidská skupina, která má efektivně spolupracovat, se neobejde bez vytváření neformálních vztahů a vnitřních pravidel. Zde tento model dle mého názoru naprosto selhává a stává se pouze ideálním ale nerealizovatelným umělým konstruktem. Nicméně je nutno uznat, že s jistými modifikacemi ho lze na některé organizační subjekty aplikovat.

2.4 Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů neboli „Human Relations School“ byla druhým velmi významným směrem myšlení a způsobem vedení lidí, který se v Americe a později i v Evropě po vědeckém řízení prosadil.

Stejně jako vědecká škola zkoumá problematiku efektivity práce v organizaci, nicméně z jiného úhlu. Nahlíží na stanovování pracovního úkolu jako na způsob, jak vést pracovní skupiny v souladu se záměry organizace. Spolupráce a vztahy ve skupině, spolu s neautoritativními vedoucími jsou důležitější než ekonomická motivace. (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993, s. 130) Vyhraňuje se tímto vůči postoji klasického řízení, který chápe člověka jako vysoce účinný stroj, jenž je pod správným vedením ekonomicky motivován k maximální efektivitě práce.

Škola lidských vztahů byla inspirována výsledky výzkumů v továrně Hawthorn nedaleko Chicaga ve státě Illinois v USA. Experimenty probíhaly v letech 1924 – 1932 v rámci projektu National Research Council pod záštitou National Academy of Science ve Western Electric Company. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 20)

Původně se orientovaly na vliv vnějších pracovních podmínek na efektivitu práce. Výzkumníci se logicky domnívali, že bude nejlépe začít úpravami vnějšího prostředí. Hlavním zájmem bylo především světlo, hluk a vlhkost. Při zvýšení osvětlení vzrostla výkonnost, taktéž ale v kontrolní skupině, kde žádná úprava provedena nebyla. Dokonce se výkonnost nesnížila při opětovném zhoršení, a to v žádné skupině. Totéž se stalo, když se zvýšily mzdy jedné skupiny, efektivita opět vzrostla v obou skupinách. Ovšem po čase vliv změny klesl. Zpočátku byly tyto jevy velmi

překvapivé, nicméně byly z nich učiněny tyto závěry: Změna a její účinek jsou jen dočasným opatřením pro zvýšení efektivity práce. (JIRÁSEK, 1993, s. 76)

K dalšímu nečekanému vysvětlení do té doby nepoznaných skutečností přispěl značnou měrou harvardský profesor Elton Mayo, který na výzkumu pracoval v letech 1927 – 1932 (KOCIANOVÁ, 2004, s. 20) a jeho asistent, později kolega Fritz Jules Roethlisberger.

Zlepšení pracovního výkonu přisoudili pocitu hrdosti na skupinu, jež se účastnila výzkumu a pocitu jedinečnosti. V kolektivu vzrostl pocit sounáležitosti a pracovníci měli pocit, že jsou důležití, protože se o ně vedení zajímá. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 35) V souvislosti s výzkumy v továrně Hawthorn mluvíme tedy o tzv. „Hawthornském efektu“ – pracovníci zlepšují svůj výkon, protože se o ně vedení zajímá, a protože jsou zařazeni do výzkumného projektu. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 36)

Z tohoto se dají vyvodit závěry, že vztahy, pocit ocenění a nemateriální hodnoty jsou pro zaměstnance vysokou motivací. Dnes již můžeme s jistotou tvrdit: *“Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.”* (KOUBEK 2001, s. 305)

Naopak vztahy založené na přílišně autoritativním vedení jsou většinou plně nedůvěry, neochoty ke spolupráci a vytvářejí nezdravé prostředí, které snižuje kvalitu pracovního výkonu. (KOUBEK 2001, s. 305)

2.4.1 Směry odvozené od školy lidských vztahů

Ze školy lidských vztahů později vyšly i kroužky kvality a podpora participace zaměstnanců (70. a 80. léta). Ovšem později v 90. letech se od nich postupně začalo upouštět, protože nepřinesly očekávaný výsledek. Někteří kritici dokonce tvrdí, že takovéto programy rozměňují pracovní sílu a omezují její účast v odborech. (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993, s.130) Nicméně v Japonsku tyto uskupení zaznamenaly velký úspěch a podílely se na zlepšení hospodářství skrze zkvalitnění výrobků určených k vývozu. Tyto kroužky byly nazývány kroužky kontroly kvality, protože měly za úkol neustále bdít nad kvalitou výsledného produktu a taktéž přinášet nápady na její zvýšení. (W.B. WEATHER, K. DAVIS, 1989, s. 485)

Díky škole lidských vztahů se později začaly rozvíjet také programy péče o pracovníky a začal se klást důraz na zaměstnanecké vztahy, vzhledem k přímému vztahu ke konkurenceschopnosti organizace. (KOUBEK 2001, s. 306)

2.4.2 Hlavní teze odvozené od školy lidských vztahů

Hlavní teze, které jsou odvozovány od školy lidských vztahů:

„- člověk je v zásadě motivován sociálními potřebami a nabývá sebeuvědomění ze vztahů s jinými,

- v průběhu průmyslové revoluce a následující ekonomické (tržní) civilizace ztratila práce mnoho ze své původní obsažnosti, což je třeba doplňovat a nahrazovat sociálními vztahy při práci,

- člověk spíše vyhoví sociálnímu tlaku svých spolupracovníků, své pracovní skupiny, než úkolům a příkazům ze strany manažmentu,

- člověk se nechá vést manažmentem v té míře, v jaké je vedoucí svému podřízenému schopen uspokojovat potřeby sociální, potřeby sounáležitosti.“ (JIRÁSEK, 1993, s.76)

2.4.3 Kritika školy lidských vztahů

Hlavními odpůrci školy lidských vztahů byli behavioristé, kteří ji kritizovali za nedostatečnou objektivitu při výzkumech a přehnaný důraz na člověka a mezilidské vztahy ve skupině (KOCIANOVÁ, 2004, s. 23). Další z kritik, které musela tato škola později čelit, byla nedoceněná role konfliktu, který byl považován za škodlivý a nepatřičný jev, jenž je nutné potlačit. [KOCIANOVÁ, 2004, s. 23]

2.4.4 Významné osobnosti školy lidských vztahů

Nejvýznamnějšími osobnostmi školy lidských vztahů byli Elton Mayo, Mary P. Folletová, F. J. Roethlisberger a W. J. Dickson.

Elton Mayo

(*1880 - †1949)

Původem z Austrálie, studoval sociologii, psychologii a organizační teorii. Většinu své kariéry strávil na „Harvard Business School“ jako profesor industriálních studií. (Wikipedia, 2009b)

Dnes je spojován především s Hawthornskými experimenty. Byl obhájcem teorií M. P. Folletové a dokázal zviditelnit fakt, že člověk je více než jen stroj, a že velmi záleží na podmínkách a vztazích pracovních skupin. (LUCAS, [200-?]).

Tvrdil, že sociální vztahy jsou více než jen fyzikální prostředí a své názory shrnul v knize „The Human Problems of an Industrial Civilization“ z roku 1933. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 22)

Fritz Jules Roethlisberger

(*1898 - †1974)

Pracoval aktivně jako asistent a později kolega Eltona Maya v Hawthornských výzkumech v letech 1927 – 1936. Působil také jako profesor na Harvardské univerzitě (Harvard Business school) a jako konzultant pro vládní oddělení „Production Management“. Roku 1939 spolu s Williamem Dicksonem shrnul závěry výzkumů v knize „Management and the Worker“. (Harvard University Library, 2007)

Mary P. Folletová

(*1868 – †1933)

Bývá nazývána druhou ženou v oblasti psychologie řízení. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 22) Nezřídka jí bývá připisováno myšlenkové prvenství ve škole lidských vztahů. Zabývala se pravomocemi v organizaci, podílením se zaměstnanců na pracovních procesech, autoritou, konstruktivitou konfliktů, vůdcovstvím a v neposlední řadě i problematikou vize. Jejím příspěvkem rozvoji teorií managementu a leadershipu se stala kniha „Creative Experience“ z roku 1924. Za zmínku stojí i fakt, že P. F. Druckerem byla dokonce označena jako „prorok managementu“ v knize „Největší hity v historii managementu“ (KOCIANOVÁ, 2004, s. 23)

3 Moderní přístupy

Pro moderní přístupy 40/50. – 70. let je typické, že víceméně čerpají svá teoretická východiska z jedné z velkých klasických škol. Jejich myšlenky jsou pro ně odrazovým můstkem pro hlubší a širší rozbor jednotlivých poznatků. Na školu lidských vztahů navázaly nejrůznější sociálně – psychologické přístupy v podobě motivačních teorií; správní řízení poskytlo základy dnešním manažerským funkcím, případně rolím v podání H. Mintzberga, který byl kritikem klasického pevně definovaného systému vycházejícího z Fayola.

Moderní přístupy velkým dílem přispěly k chápání pojmu leadershipu a managementu. Znat teorii managementu, manažerské funkce, struktury organizace i motivace lidského jednání se staly postupně téměř samozřejmou znalostí, ale definice leadershipu, stylů vedení a řízení byla svým způsobem nová.

Teoretikové i praktičtí leadershipu se snažili nejdříve najít a popsat formu jednoho dokonalého lídra a manažera, konkrétněji jeho rysy. Snažili se odpovědět na otázku, jaký by měl úspěšný vedoucí být. (Tyto tendence se znovu objevují v pracích z 80. let.) Později se pátrání odklonilo od charakteru vedoucího k hledání správného stylu vedení a nakonec zvítězily dodnes uznávané kontingenční přístupy, které přinášejí situační faktor jako další důležitý pilíř úspěšného vedení. Kontingenční přístupy z velké části nahradily univerzalistický přístup, který hledal principy platné vždy a všude bez ohledu na situaci a rozdílnost jednotlivých podniků. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 21) (Oba tyto přístupy se po jistou dobu rozvíjely paralelně, jak uvidíme z datace děl dále zmíněných autorů.)

Důležitým mezníkem ve vývoji teorie leadershipu byla i definice transformačního leadershipu, jenž byl považován za humanističtější a rozvinutější než leadership transakční. Přestalo jít o pouhou výměnu hodnot a začala éra společného vytváření hodnot.

3.1 Sociálně – psychologické přístupy

3.1.1 Charakteristika a vznik sociálně - psychologických přístupů

Moderní sociálně - psychologické přístupy získaly své slovo během 50. a 60. let po 2. sv. válce, kdy se začalo rozvíjet hospodářství a utvořil se prostor pro rozvoj

nových firem. Ty vycházely z předpokladů školy lidských vztahů, která neměla doposud příliš mnoho příležitostí uplatnit se v praxi. Snažily se prosadit důraz na lidskou stránku organizace a zodpovědět otázky motivace zaměstnanců, výkonnosti a jejich vztahu k práci. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 18)

3.1.2 Významné osobnosti a teorie

Mezi nejznámější osobnosti tohoto období patří A. Maslow a jeho teorie potřeb, D. McGregor a teorie X a Y, R. Likert a teorie „4s“, E. Schein, který zavedl např. pojem „psychologická smlouva“, F. Herzberg a jeho teorie dvou faktorů, V.H. Vroom a expektační teorie a mnozí další. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 19)

Tyto teorie mají vesměs svůj původ v americkém akademickém prostředí, odkud se šířily dále do Evropy.

Abraham Harold Maslow

(*1908 – †1970)

Byl americký psycholog, který původně vystudoval práva na univerzitě v New Yorku, poté psychologii ve Wisconsinu a dále pokračoval ve výzkumech na Kolumbijské univerzitě, kde se poprvé setkal s A. Adlerem. V letech 1937 – 1951 působil na fakultě New Yorkské university v Brooklynu. (Studoval zde opice rhesus.) V jeho práci jej významně ovlivnili antropoložka Ruth Benedict a gestalt psycholog Max Wertheimer. Na základě jejich vlivu a způsobu života se rozhodl studovat mentální zdraví a uspokojení ze života. Proslavil se především svou hierarchií potřeb. Jeho teorie o potřebách se rozvíjela v letech 1943 – 1954. Publikována byla r. 1954 v knize „Motivation and Personality“. (CHAPMAN, 1999 – 2005) Jeho teorie byly výjimečné tím, že zasahovaly jak do teorií managementu, tak do psychologie.

Teorie potřeb a praktické využití pro management a leadership

A. H. Maslow se na základě pozorování rozhodl studovat mentální zdraví, životní spokojenost a kreativitu, jež nepovažoval za vlastní všem lidem, ale pouze některým. Nezabýval se jen projevy, ale zajímaly jej spíše složky, ze kterých se osobní životní spokojenost sestává. Výsledkem jeho bádání bylo vytvoření pěti stupňové hierarchie

potřeb různé podstaty, které jsou-li naplněny, člověk se projevuje jako bytost spokojená, kreativní, efektivní a žijící v realitě.

„Podle A. H. Maslowa (1954, 1943) má každá živá bytost vrozenou tendenci k rozvíjení svého psychického potenciálu.“ (NAKONEČNÝ, 1998, s. 75). Jsme tedy motivováni k rozvoji, a to podle pravidel hierarchického pořadí dle vrozené vnitřní naléhavosti. (NAKONEČNÝ, 1998, s. 467) Dalším principem je nikdy nekončící chtění něčeho. „Člověk je chtějící živočich a zřídka dosahuje stavu kompletního uspokojení.“ [MASLOW, 1954, s. 69 in (NAKONEČNÝ, 1998, s. 468)] Na základě opakujících se fundamentálních motivů vytvořil strukturu potřeb, která začínala fyziologickými potřebami jako hlad a žízeň, na ně navázala potřeba jistoty a bezpečí, sounáležitost a láska, úcta a uznání a vrcholem pyramidy je sebeaktualizace. Poslední ze zmíněných, sebeaktualizaci, Maslow charakterizoval jako „být tím vším, čím člověk může být“. Dle Maslowa se sebeaktualizující lidé vyznačují několika charakteristikami: schopností jasně vnímat realitu, efektivitou, kreativitou, radostí ze života, zdravou potřebou autonomie a méně početnými, nicméně hlubokými vztahy s přáteli. (NAKONEČNÝ, 1998, s. 469) Nicméně i v relativně stabilní hierarchii těchto lidských potřeb Maslow nepopírá výjimky a odlišnosti. (NAKONEČNÝ, 1998, s. 469 - 470)

Maslowova teorie potřeb ovlivnila i smýšlení některých podnikatelů a manažerů ve vedení svých zaměstnanců a podřízených. Tito lidé si uvědomili, že je potřeba brát v úvahu nejen potřebu ekonomické motivace a dobrých vztahů na pracovišti, ale pochopili, že je třeba na člověka pohlížet jako na celek, který se chce rozvíjet a bude-li se rozvíjet správným směrem a k větší životní naplněnosti, bude pro firmu zaměstnancem mnohem efektivnějším a cennějším. „When people grow as people, they automatically become more effective and valuable as employees.“ (CHAPMAN, 1999 – 2005)

„In fact virtually all personal growth, whether in a hobby, a special talent or interest, or a new experience, produces new skills, attributes, behaviours and wisdom that is directly transferable to any sort of job role.“ (CHAPMAN, 1999 – 2005)

Frederick Irving Herzberg

(*1923 – †2000)

Byl významným americkým psychologem. Narodil se r. 1923 ve státě Massachusetts a zemřel r. 2000 v Salt Lake City. Působil jako profesor psychologie na univerzitě v Clevelandu a později se přesunul do státu Utah, kde studoval pracovní prostředí. (Wikipedia, 2009c)

Dvoufaktorový model a jeho využití v praxi

Je autorem tzv. dvoufaktorové teorie motivátorů a hygienických faktorů nebo také satisfaktorů a dissatisfaktorů. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 61)

Zabýval se pracovním prostředím (jak jeho hmotnou složkou, tak i nehmotnou) a motivací k výkonu. Na základě svých výzkumů došel k názoru, že existují podmínky, které musí být splněny proto, aby byli pracovníci spokojeni a plnili dobře své úkoly, nicméně tyto podmínky ačkoli jsou třeba splněny ze strany zaměstnavatele nadstandardně, zaměstnance nijak nemotivují k vyššímu výkonu. (ARMSTRONG, 2006, s. 227)

Na druhé straně existují ovšem i podmínky rozvoje, tzv. motivátory, jenž nabídne-li zaměstnavatel/vedoucí pracovník zaměstnanci, jsou schopné splnit funkci motivační a zaměstnanci se na jejich základě mnohem lépe rozvíjejí a jsou schopni podat lepší výkon, než kdyby jim tyto možnosti ze strany zaměstnavatele nebo vedoucího pracovníka nabídnuty nebyly. (ARMSTRONG, 2006, s. 227)

Jako praktický příklad hygienických faktorů lze uvést příjemné pracovní prostředí, dobré pracovní zázemí, tj. dostatek kvalitních pracovních pomůcek, vkusné vybavení pracovních prostor, mzda, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, slušné a důstojné jednání mezi kolegy a nadřízenými.

Příkladem motivátoru (satisfaktoru) je např. plnění takových pracovních úkolů, které dávají zaměstnanci pocit užitečnosti, naplnění, spokojenosti s prací, povýšení, zvětšení nebo rozsahu autonomie. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 61)

Lze tedy vyvodit, že:

„a) hygienické faktory (vnější, nepřímé) se týkají práce jako prostředku uspokojování jiných, konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb;

- c) motivátory (vnitřní, přímé faktory) odrážejí vztah pracovníka k práci (pracovní činnosti) jako takové a projevují se ve zvýšení výkonnosti – analogie k dalším růstovým potřebám.“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 62)
- d)

Kritika dvoufaktorového modelu

Tato teorie byla kritizována akademickými kruhy za svoji nedostatečnou objektivitu při zkoumání. Byl vybrán pouze malý vzorek účetních a techniků, kteří popisovali období, kdy se cítili ve svém zaměstnání velmi spokojeni a naopak, kdy byli se svou prací nespokojeni. Také nikdo neměřil vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem. (ARMSTRONG, 2006, s. 227, 228) Nicméně navzdory této kritice zůstal Herzbergův dvoufaktorový model velmi oblíben, zvláště z důvodu snadné aplikace v praxi a blízkosti reálnému životu ve firmě.

Svou teorií přispěl Herzberg velkým dílem k šíření trendu obohacování práce a zlepšení kvality pracovního života. (ARMSTRONG, 2006, s. 228)

Douglas McGregor

(*1906 – †1964)

Byl americkým sociálním psychologem, jenž získal své vzdělání na City College of Detroit a na Harvardské univerzitě. Proslavil se svým dílem „Lidská stránka podniku“, ve kterém shrnuje dva extrémní přístupy vedoucích pracovníků ke svým podřízeným, teorie X a Y. (CRAINER, 1998, s. 90) Při tvorbě své teorie úzce spolupracoval s A. Maslowem, jenž se snažil ověřovat McGregorovy teoretické předpoklady v praxi. (Nicméně došel k závěru, že hlavně druhá část – teorie Y je nedostatečně rozpracovaná a postrádal v ní vysvětlení hybných sil lidského rozvoje.) (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 136)

Teorie X a Y a její využití v praxi

McGregor popsal dva hraniční přístupy vůči lidem, které jsou běžně v organizacích používány. Prvním z nich je teorie X, tedy předpoklad, že lidé se stavějí k práci jako k nutnému zlu, nemají potřebu se nijak rozvíjet, nemají ambice uspět, preferují jistou a klidnou práci. Taktéž se vyhýbají odpovědnosti a možnosti rozhodovat se, neradi riskují a jsou ve své podstatě líní a pasivní. Proto musejí

manažeri používat určitý nátlak - uplatňovat systém odměny a trestu, práci přesně vymezit, a protože lze předpokládat, že bude-li to možné, zaměstnanec práci odbude, je nutné jej mít náležitě pod dohledem. Zdá se, že centrální rozhodovací pravomoc je to jediné, co udržuje organizaci s takovými pracovníky v chodu. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 130)

Naopak teorie Y předpokládá u pracovníka (za vhodných podmínek) touhu a ochotu rozvíjet se, ambice uplatnit se, hovoří o zaměstnanci, pro kterého se práce stává stejně potřebnou jako odpočinek. (DAVIS, 1977, s. 11) Takový člověk chce a potřebuje pracovat, je přirozeně kreativní a ochotný nést odpovědnost za své rozhodování. Nebojí se riskovat a jít za stanovenými cíli. Jeho postoj k organizaci je pozitivní, pracovník má vnitřní motivaci k práci, která je součástí jeho přirozené touhy po seberealizaci. Rolí manažera je tento lidský potenciál rozvíjet a vychází-li z předpokladů teorie Y, pak se centrální rozhodovací pravomoc stává neefektivní a je tedy žádoucí ji nahradit demokratičtějším modelem vedení. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 130)

McGregor byl stoupencem teorie Y, ačkoli si uvědomoval, že není možné ji aplikovat za jakýchkoli podmínek. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 6) Ale považuje za důležité uvědomit si, jak vedení přistupuje ke svým zaměstnancům a vyvodit z toho důsledky. Mnoho zaměstnavatelů by nepřipustilo, že vycházejí ve svých předpokladech z teorie X, nicméně jejich jednání na takový přístup zřetelně poukazuje. (DAVIS, 1977, s. 10) V předmluvě ke své knize „Lidská stránka podniku“ říká: „Tato publikace je pokusem zdůvodnit tezi, že lidská stránka podniku tvoří jednu část celku – že teoretická východiska, podle kterých vedení podniku přistupuje k řízení svých lidských zdrojů, rozhodují o povaze celého podniku.“ (CRAINER, 1998, str. 92)

Ke konci svého života vyvinul McGregor teorii Z, která měla slučovat požadavky organizace a zároveň jednotlivce. O něco později ji důkladně rozpracoval americký profesor W. G. Ouchi za použití analýzy japonského způsobu práce. (CRAINER, 1998, str. 92)

Kritika teorie X a Y

Teorie Y byla často kritizována za svoji neuskutečnost. Nicméně sám McGregor byl velmi realistickým. „V současné době není možné vytvořit organizaci, která by úplně a efektivně naplňovala tuto teorii, stejně jako by bylo obtížné postavit atomovou elektrárnu v roce 1945.“ (CRAINER, 1998, s. 92)

V 50. letech se D. McGregor podílel na navrhování továrny Procter & Gamble Co. s týmy podle modelu teorie Y, jež se řídily samy. (CRAINER, 1998, s. 92)

Alan Edgar Schein

(*1928)

Patří také mezi významné sociální psychology, kteří mají silný vliv na moderní management. Studoval na Stanfordu a poté na Harvardu (CRAINER, 1998, str. 131) Do dějin se zapsal svými pojmy „psychologická smlouva“ a „kariérové kotvy“.

V současnosti A. E. Schein pracuje pro „Advisory Board“ poradní orgán Institutu pro operace nukleárních sil, v radě Massachusettské Audubon Society a v „Lyric Opera“ v Bostonu. Je držitelem mnoha ocenění za své životní dílo a příspěví k teoriím organizace, organizační kultury a managementu. (Official Ed Schein Website, 2004)

Teorie psychologické smlouvy a kariérových kotev, typologie lidí v organizaci

Zásadním principem psychologické smlouvy je očekávání, které má zaměstnanec od svého zaměstnavatele, potažmo od celé organizace a očekávání organizace a vedení, jež ji reprezentuje, od svých zaměstnanců. Jak již z názvu vyplývá, je to smlouva nepsaná, nicméně velmi důležitá. Od jejího naplnění se odvíjí spokojenost zaměstnance s prací a jeho pracovní výkon. Není-li smlouva dodržena, může dojít k tzv. „vnitřní výpovědi“, tedy že zaměstnanec bude pasivně vykonávat jen to, co opravdu musí. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 65 – 66)

Zaměstnanci běžně v rámci psychologické smlouvy očekávají slušné zacházení, respekt, spravedlnost, jistotu, prostor pro své uplatnění a vlastní rozvoj, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. (ARMSTRONG, 2007, s. 203)

Zaměstnavatelé očekávají loajalitu, schopnosti, úsilí zaměstnance a ochotu spolupracovat. (ARMSTRONG, 2007, s. 203 - 204) Je to tedy výměna, která by měla

být výhodná pro obě strany. Není-li tomu tak, pak se strana, která je znevýhodněna, bude snažit z tohoto vztahu vymanit. (DAVIS, 1977, s. 24) Spolu s kariérovými kotvami má psychologická smlouva vliv na integraci pracovníka do firmy (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 50), proto je velmi důležité pro management uvědomit si tato fakta a dále s nimi pracovat, protože nepsaná očekávání mohou být často velmi nejasná a neexistuje-li efektivní komunikace, není možná ani efektivní kooperace.

Kariérové kotvy představují pro člověka potřeby, které bude během své kariéry prioritně naplňovat. Odvíjí se od jeho subjektivně vnímaných schopností, motivů, talentů a hodnot, které určují kariérní směr a zakotvení. Rozlišujeme 6 kotev.

- a) Technicko – funkční kompetence.
- b) Manažerská kompetence.
- c) Jistota.
- d) Autonomie.
- e) Kreativita.
- f) Služba.

Ad a) Tito lidé se pohybují v odborných sférách a preferují svou odbornost před ostatními kompetencemi. Např. je jim milejší pracovat jako odborník než jako vedoucí pracovník.

Ad b) Lidé s manažerskými kompetencemi jsou obdařeni schopnostmi vést lidi, analyticky uvažovat a organizovat. Mají rádi soutěživé prostředí a je pro ně snadné prosazovat sami sebe a své cíle, jde jim o výsledky.

Ad c) Tyto osobnosti trpí mezi lidmi s vysokými ambicemi, neumí se pohybovat v oné kariérové „džungli“ a preferují klidnou a jistou práci.

Ad d) Kotva autonomie se vyznačuje vysokou potřebou nezávislosti, tendencí „stát na vlastních nohách“, je důležitá např. pro podnikatele.

Ad e) Lidé s hlavním ukotvením v kreativitě nesnášejí jakékoli omezení, těžko se podřizují byrokratickým předpisům, pocit naplnění jim přináší tvorba nových nápadů.

Ad f) Tito lidé jsou většinou své organizaci loajální, jsou spokojeni, pokud mohou naplňovat potřeby druhých lidí. Dle (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 284 - 287)

Třetím významným příspěvkem E. Scheina modernímu managementu je jeho typologie lidí v organizaci, kterou shrnul ve své knize „Psychologie organizace“ z r. 1969 (originál z r. 1965).

- a) Člověk racionálně – ekonomický.
- b) Člověk sociální.
- c) Člověk sebeaktualizující se.
- d) Člověk komplexní.

Dle (TURECKIOVÁ, 2004, str. 58)

Victor H. Vroom

(*1932)

Victor Vroom se narodil v Kanadě, kde také získal doktorát na univerzitě v Michiganu. V současné době působí jako profesor na univerzitě v Yale. Celoživotně se zabývá teoriemi motivace, managementu a leadershipu. Prosadil se především svou teorií expektance a rozhodovacím modelem, na němž spolupracoval s Yettonem. (Wikipedia, 2009d)

R. 1964 vyšla jeho kniha „Práce a motivace“, která se stala jedním z dalších základních kamenů teoretických přístupů v managementu a leadershipu. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 143)

Teorie expektance

V zásadě vychází ze tří základních pojmů „expektance“, „valence“ a „instrumentalita“. Abychom porozuměli lidské motivaci, musíme pochopit, že je to proces velmi závislý na vnitřní osobní volbě, jež se odvíjí právě od těchto tří sil. Motivování zaměstnance je úspěšné pouze tehdy, když jsou splněny tyto tři podmínky.

- a) Člověk musí věřit, že je možné daného výsledku vynaloženým úsilím dosáhnout. Tuto víru nazýváme expektance.

- b) Musí věřit, že jeho snaha bude patřičně odměněna. Musí být jasný vztah mezi výsledkem a odměnou. Toto očekávání nazýváme instrumentalitou.
- c) Očekávaný výsledek a s ním související odměna pro nás musí mít dostatečnou hodnotu, musí naplňovat nějakou z našich potřeb. Dle (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, S. 143)

Není-li jedna z těchto podmínek splněna, úsilí pracovníka klesá v závislosti na velikosti hodnot expektance a valence. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 143)

S těmito teoriemi dále pracovali Lawler a Porter a přidali k nim další podmínky ve formě vnímání role člověka (tedy jestli se ztotožňují s cílem a považují své konání a roli za správné či nikoli) a ocenění vlastních schopností, možností, se kterými konkrétní pracovník disponuje k dosažení daného cíle. (ARMSTRONG, 2007, s. 225 – 226)

Teorie expektance v praxi a její kritika

Tato teorie je považována v praxi za velmi složitou k použití a psychologicky náročnou. Mállokterý manažer je schopen takto dobře zhodnotit cíle a potřeby svých zaměstnanců, obzvláště při jejich větším počtu. Je také hůře aplikovatelná na lidi, kteří jsou více emocionální a s převahou preference vnější kontroly. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 143 - 144)

Clayton P. Alderfer

V současné době pracuje jako profesor organizační psychologie na Rutgersově univerzitě. V minulosti působil na univerzitě v Yale, Michiganské univerzitě, v Mexiku a v Bell Laboratories nebo General Electric. Jeho zájem se v posledních letech soustřeďuje především na skupinovou a meziskupinovou dynamiku, osobnost a leadership, vztahy v „board managementu“ a organizační rozvoj. (Zoom Information, 1999)

Jeho teorie je inspirována Maslowovou hierarchií potřeb. Liší se ovšem svým zúžením na tři oblasti. Je to v první řadě oblast potřeb existenčních, která v sobě zahrnuje veškeré materiální a fyziologické potřeby. Druhou oblastí jsou potřeby

vztahové a poslední je potřeba růstu, která v sobě nese rozvoj kreativity, touhu po uplatnění svých schopností stejně jako touhu po pracovním a životním naplnění.

Alderfer rovněž přispěl do teorií motivací pojmem „frustrační regrese“, tedy jakýmsi pomyslným krokem zpět, který jedinec udělá, vyskytne-li se překážka v naplnění jeho potřeby, kterou nedokáže překonat. Např. není-li dostatečně uspokojena potřeba růstu, dochází k soustředění se na vztahové potřeby. Nebo v druhém případě pokud se jedinci nedostává dostatečného uspokojení v rovině vztahové, může se soustředit na rovinu materiální. Alderfer popírá striktní Maslowovu hierarchii a tvrdí, že uspokojením potřeby se její intenzita sice sníží, ale všechny potřeby zůstávají stále relevantní. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 174 – 176)

David C. McClelland

(*1917 – †1998)

Zabýval se experimentální psychologií a v posledních letech svého života zejména vztahem mezi ekonomickým rozvojem a tzv. „achievement motivation“, motivací uspět. Doktorát obdržel na univerzitě v Yale r. 1941 a r. 1956 odešel na Harvard. Ke konci života změnil své působiště a přešel na Bostonskou univerzitu. R. 1953 vydal svou knihu „Achievement Motive“, jedno z dalších zajímavých děl je např. „Power: The Inner Experience“. (CHAPMAN, 1999 – 2005b)

McClellandova teorie potřeb

Narozdíl od svých kolegů tvrdil, že tyto potřeby, které nás motivují při výkonu práce, jsou získané v průběhu našeho života výchovou, kulturou národa, vzděláním a zkušenostmi a dají se správným tréninkem modifikovat. Svě teorie si ověřil při různých výzkumech v mnoha zemích. Jeden z jeho výzkumů se zabýval např. pohádkami a příběhy, které jsou dětem čteny a představují pro ně vzory jednání. O něco později, když tato generace dospěla do produktivního věku, zkoumal opět vzory, kterými se tito dospělí řídili, a našel velké podobnosti. V Indii vedl kurzy, které posilovaly potřebu a motivaci k úspěchu a byl schopen zdvojnásobit míru podnikatelské aktivity. (DAVIS, 1977, s. 25 – 26)

Rozlišuje čtyři druhy těchto potřeb.

- a) Potřeba úspěchu. Lidé s potřebou úspěšného uplatnění si vybírají takové úkoly, při nichž je risk nesplnění přiměřený a tedy výsledky dosažitelné, bude-li vyvinuto patřičné úsilí. Naopak tito jedinci si nevybírají úkoly, při kterých záleží pouze na náhodě nebo je naopak úspěch naprosto jistý bez jakékoli snahy.
- b) Potřeba přijetí. Osoby s potřebou vztahů, přijetí a pocitu sounáležitosti najdeme v kooperujících kolektivech, kde není potřeba prosazovat se a budovat úspěchy skrze osobní ambice.
- c) Potřeba kompetence. Lidé s potřebou kompetence jsou typičtí svou touhou odvádět práci kvalitně a profesionálně růst. Často jsou slepí vůči tzv. lidskému faktoru a nevnímají potřeby lidí okolo sebe.
- d) Potřeba moci. Potřebu moci rozdělil McClelland na dva druhy, potřebu moci institucionální a potřebu moci osobní. Jedinec s vysokou potřebou osobní moci bude mít tendence vládnout a dirigovat či manipulovat ostatní spolupracovníky nebo podřízené. Naopak jedinec s vysokou potřebou moci institucionální směřuje spíše k organizaci skupin a hladkému průběhu jejich činností. Dle (DAVIS, 1977, s. 25 – 26)

J. Stacey Adams a teorie spravedlnosti

John Stacey Adams, jenž se narodil r. 1925, je americkým autorem velmi populární a často citované teorie spravedlnosti.

Jedná se zde o teorii, relativně snadno využitelnou v praktickém managementu, která popisuje spravedlnost při zacházení se zaměstnanci. Jedná se ovšem o subjektivní vnímání spravedlnosti, kterou Adams rozdělil na dva druhy, distributivní a procedurální. (ARMSTRONG, 2007, s. 227)

V případě distributivní spravedlnosti se jedná o porovnávání např. při hodnocení pracovních výsledků. Porovnááme tedy dle vzorce $O_v/I_v = O_d/I_d$, kde „O“ značí „output“ – výsledek práce a „I“ značí „input“ – tedy vynaloženou snahu. Písmena „v“ a „d“ říkají, zda se jedná o výsledky a snahu naší nebo spolupracovníkovu. (V – vlastní, d – druhého.) V případě že $O_v/I_v < O_d/I_d$, jedná se o negativní nespravedlnost. Na tu jedinec obvykle reaguje nelibostí, zvýšenou snahou na sebe upozornit skrze podávaný výkon nebo naopak poleví, také se může snažit přesvědčit sám sebe, že je

to vlastně spravedlivé nebo se začne srovnávat s jiným spolupracovníkem nebo může z firmy úplně odejít. (KREITNER, KINICKI, 1989, in BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 194)

O pozitivní nespravedlnost se jedná v případě, že $O_v/I_v > O_d/I_d$, pracovník sám se cítí nadhodnocen v porovnání s ostatními kolegy, může trpět nepříjemnými výčitkami svědomí nebo se v méně častých případech snažit kolegům pomoci ke stejné odměně. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 193 – 194)

Procedurální spravedlnost se týká postupů, které vedení potažmo firma používá. (Např. hodnocení pracovníků, povyšování apod.) Procedurální spravedlností se zabývali např. Bies a Tyler, kteří pro ni definovali pět rozhodujících faktorů jako např. potlačení osobní předpojatosti nebo stejné uplatňování stejných kritérií vůči všem aj. (ARMSTRONG, 2007, s. 227)

Kritika teorie spravedlnosti

Kritici této teorie tvrdí, že vzhledem k subjektivitě vnímání lidského jedince je téměř nemožné dosáhnout pocitu spravedlnosti, a taktéž je třeba neopomenout lidskou přirozenost, která závidí ostatním a přeje spíše sama sobě. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 146)

O.B. MOD. (Organizational behaviour modification)

Je motivační teorií, která vychází z behaviorální psychologie. Poprvé ji rozvinul Frederick Skinner. Staví na předpokladu, že lidské chování je ovlivnitelné vnějšími podněty, konkrétně vede-li nějaké chování k výsledkům, jež jsou pro zaměstnance příjemné, bude toto chování opakovat a naopak, povede-li určité chování k nepříjemným situacím, bude se jim zaměstnanec snažit příště vyhnout. Rozlišujeme čtyři způsoby, jak chování upravovat. (DAVIS, 1977, s. 67)

- a) Pozitivní zpevnění.
- b) Negativní zpevnění.
- c) Opomíjení.
- d) Trest.

(DAVIS, 1977, s. 67)

Ad a) Žádoucí chování je zpevněno pozitivní odměnou, vede k vyšší pravděpodobnosti opakování takového chování.

Ad b) Vede-li nějaký druh chování k odstranění negativních jevů, také dochází k jeho opakování, pokud dojde ke stejné nebo podobné situaci.

Ad c) Opomíjením lze oslabit žádoucí chování či posilnit negativní chování. Každý manažer musí vědět, že „žádná akce“ má také dopad na motivaci podřízených.

Ad d) Trest je v tomto případě viditelnou negativní zpětnou vazbou na nežádoucí chování, má za úkol toto chování oslabit.

Kritika O.B. MOD.

Tato teorie má výhodu ve snadné uchopitelnosti, nicméně i tak je zapotřebí jakékoli její uplatňování pečlivě promyslet. Její kritikové se snaží poukázat na fakt, že O.B. MOD. je teorií, která poněkud degraduje vnitřní potřeby člověka (např. dle Maslowa) a zapomíná na fakt, že člověk je sebeaktualizující se a inteligentní bytost nikoli pouze laboratorní cvičná krysa – „They are treated like rats in a training box, when in fact they are intelligent, self-controlled people capable of making their own choices.“ (DAVIS, 1977, s. 67)

John Adair

(*1934)

John Adair je praktik a teoretik řízení, jenž studoval na univerzitě v Oxfordu a Cambridgi, dlouhou dobu působil v armádě a v současné době je členem Královské historické společnosti a r. 2009 byl jmenován do čela „Leadership Studies United Nations System Staff College in Turin“. V nedávné době mu byl udělen Čínskou lidovou republikou čestný titul profesora za jeho mimořádné příspěvky ve výzkumu leadershipu. (Adair, John – Leadership and Management, [2009?])

Jedna z jeho prvních teorií definuje úkol managementu jako sladění různých druhů potřeb. V rámci podniku jsou to tři vzájemně se lišící oblasti.

- a) Potřeby jednotlivce.
- b) Potřeby skupiny.

- c) Potřeby úkolu, jenž je třeba splnit. Dle (TURECKIOVÁ, 2004, s. 83)

Rensis Likert

(*1903 - †1981)

Rensis Likert se zabýval styly vůdcovství a svými úvahami o stylech řízení značně přispěl k obohacení manažerských teorií.

Podle Vodáčka, Vodáčkové, (1996) rozdělil styly řízení podle způsobu rozhodování manažerů na čtyři základní kategorie.

- a) Exploativně – autoritativní.
- b) Benevolentně – autoritativní.
- c) Konzultativní.
- d) Participativní.

Dle (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s.153)

Ad a) V tomto případě se manažer žádným způsobem neohlíží na přání a potřeby svých podřízených. Rozhoduje pouze na základě svého úsudku. Zaměřuje se především na výkon, který je odměňován či trestán podle míry splnění.

Ad b) Tento styl by se dal nazvat také „paternalistickým“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 78) Manažer stále rozhoduje sám, nicméně staví se přitom do role „otce“, který ví nejlépe co a jak udělat, aby se všichni měli co nejlépe. Zvažuje tedy do jisté míry zájmy svých podřízených.

Ad c) Konzultativní manažerský styl se vyznačuje ochotou vedoucího pracovníka svá rozhodnutí konzultovat s pracovní skupinou, její návrhy pak dle vlastního úsudku vezme v potaz při svém rozhodování.

Ad d) Participativní styl je přesným opakem autokratického stylu řízení, protože manažer se rozhoduje společně se skupinou, která přijímá ten nejlepší návrh.

(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s.153)

Jane Srygley Mouton

(*1930 – †1987)

J. Mouton je známá především jako teoretik managementu, nicméně působila také v oblasti psychologie a komunikace a byla velmi dobrým matematikem. Studovala na Florida State University a později pracovala pro University of Texas jako

instruktorka a asistentka na katedře psychologie a také se podílela na nejrůznějších výzkumech. Později se stala prezidentkou společnosti Scientific Methods Inc., kde působila až do své smrti. Společně s Blakem vytvořili tzv. manažerskou síť, která zachycuje přechody mezi McGregorovou teorií X a Y. Její využití je v manažerských kruzích velmi široké. (Wikipedia, 2009e)

Zachycuje styl vedení, který manažer používá jako svůj dominantní přístup, ale také dokáže popsat styly záložní nebo vývoj manažera a chování v různých prostředích. (DAVIS, 1977, str. 184)

Robert R. Blake

(*1918 – †2004)

Studoval psychologii a filosofii na Berea College v Kentucky, dále na University of Virginia psychologii a doktorát získal na University of Texas v oboru sociální psychologie. Společně s Jane Mouton založil Scientific Methods, Inc. Blake mimo jiné vyučoval na Harvardu, Cambridžské a Oxfordské univerzitě. Ke konci života se věnoval hlavně publikování svých prací, lektorování a poradenství a manažerské povinnosti přenechal své kolegyni J. Mouton. (MINER, 2002, str. 597)

Po její smrti Scientific Methods, Inc. prodal. Společnost byla přejmenována na Grid International Inc. R. Blake v ní působil až do své smrti r. 2004. (Chartered Management Institute, 2006)

Teorie GRID – manažerská mřížka

Tato teorie byla vyvinuta Jane Moutonovou a Blakem, publikována byla v knize „The New Managerial Grid“ (Nová manažerská síť.) r. 1978. Je to dvojdimenzionální model chování manažerů k podřízeným, který popisuje styl, jakým vedou své zaměstnance. Zachycuje všechny možné extrémy a kompromisní styly vedení. Styly umístili na matici 9x9 políček, přičemž vertikální osa zobrazuje rostoucí míru zájmu o zaměstnance a horizontální osa zájem o produktivitu a výsledky práce. Jejich propojením v určitých hodnotách získáme požadovaný styl. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 209) (Viz příloha.)

Popis matice:

1,1 Vedení „Laissez fair“, „volný průběh“, „liberální vedení“: Tento styl reprezentuje manažer, který má minimální zájem o své lidi a zároveň se ani příliš nestará o výsledky jejich práce. Jde mu především o udržení své pozice s vynaložením co nejmenší námahy.

9,1 Vedení autoritativní. V tomto přístupu nacházíme vysokou míru používané autority s cílem dosáhnout co nejlepších pracovních výsledků s minimálním zájmem o lidskou stránku pracovního procesu.

1,9 „Vedení venkovského klubu“, „vedení klubu zahrádkářů“. Je přesným opakem autoritativního vedení, protože vedoucí pracovník se téměř nezajímá o výsledky a výkony svých podřízených, záleží mu především na pozitivní atmosféře podniku a přátelských vztazích.

9,9 Vedení týmové. Je také extrémní podobou vedení. Vedoucí týmu má vysoký zájem o své podřízené, motivuje je, ale zároveň od nich požaduje vysokou míru loajality a kvalitní výkon. Tým má jednotný cíl, za kterým se ubírá.

5,5 Vedení kompromisní. Je kompromisem všech stylů. Jsou důležité jak dobré pracovní vztahy, tak výkon, ovšem nikoli v tak extrémní podobě jako například ve stylu týmového vedení.

Dle: (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 209)

Řízení podle cílů

Řízení podle cílů, tzv. „MBO“ (Management by objectives) bylo vytvořeno v 50. letech a jeho velkým spoluautorem a zastáncem byl P. F. Drucker (viz empirické přístupy). Jeho kolegou, který se na tomto konceptu podílel, byl překvapivě D. McGregor, tvůrce teorie X a Y. Princip MBO je velmi jednoduchý a dodnes používaný. Spočívá ve stanovení cílů, které jsou vytvořeny spoluprací vedoucího pracovníka a jeho podřízeného, jejich plnění a vytvoření podmínek k úspěšnému plnění ze strany manažera a následné zhodnocení dosažených výsledků porovnáním s původně vytyčenými závazky. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 81)

I zde se projevila lidská povaha, bylo dokázáno, že používá-li firma tyto postupy delší dobu a bez obměn, nadšení vyprchá a zaměstnanci ztratí zájem nadále se aktivně účastnit. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 82)

3.2 Systémové přístupy

Jak je patrné již z názvu tohoto přístupu, hledí tyto modely na organizace jako na soustavu subsystémů vytvářející jednotný celek. Snaží se navrhnout takové postupy, jež by napomohly harmonickému fungování systému. Pro systémové přístupy je typický respekt před hierarchií, systematické uspořádání a správné provázání menších organizačních jednotek v celistvou organizovanou jednotu.

Počátky můžeme vystopovat v úvahách italského sociologa Vilfreda Pareta a jeho teoriích elity. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 27) Elita je podle Pareta vrstva společnosti, jež zajišťuje dostupnými způsoby hladké fungování společnosti, tedy organizací. (Každý člověk je v širokém pojetí nevyhnutelně součástí různých organizací.)

Dalším z velkých myslitelů systémového chápání organizace byl H. A. Simon, taktéž sociolog, který zkoumal dynamiku rozvíjejících se systémů a průběhem komunikace v systémech. Dospěl tak k závěru a koncepci „omezené racionality rozhodování jednotlivce“ (KOCIANOVÁ, 2004, s. 28), tj. „... vzhledem k tzv. „stupňům komplexnosti a neurčitosti“ složitějších manažerských rozhodovacích úloh člověk není schopen být plně racionální, ... směřuje se s tzv. satisfakčním rozhodováním uspokojujícím jeho subjektivní potřebu a odpovídajícím jeho časovým možnostem, ambicím a očekávání.“ (KOCIANOVÁ, 2004, s. 28)

Dalšími významnými osobnostmi byli Ludwig von Bertalanffy, Talcot Parsons, Chester Barnard (také jeden z prvních autorů), R. L. Kahn a D. Katz (TURECKIOVÁ, 2004, s.20 – 21), Miller, Rice a mnozí jiní, u některých se autorka této práce plánuje zastavit jednotlivě. Miller a Rice byli prvními, kdo přišli s nápadem organizace jako otevřeného systému, který je ovlivňován zvnějšku a je na svém okolí závislý. (ARMSTRONG, 2006, s. 244)

Protože byl systémový přístup jedním z ojedinelých, ne-li jediným přístupem, který zohledňoval také dynamiku a působení vnějšího prostředí, dokázaly jeho myšlenky přežít a dodnes je uznáván fakt, že organizace je systém, který má své vnitřní struktury, a který je integrován do prostředí a je od něj neoddělitelný. Ovšem samozřejmě ani toto pojetí nemohlo uspokojivě a na delší dobu zodpovědět otázky související s hledáním jednoho dokonalého a univerzálního principu, jež by fungoval vždy a všude. Pátrání po dokonalém podniku tedy pokračovalo ve formě kontingenčních přístupů, které se smířily s nemožností jednoduše odpovědět a

v určitém smyslu najít i definitivní řešení. Ačkoli by se dalo říci, že i kontingenční přístupy jsou svým způsobem hledáním jedné odpovědi pouze rozšířené o prvek situace v mnoha různých formách.

3.2.1 Chester Barnard

(*1886 – †1961)

Působil na Harvardu a také jako statistik v American Telephone and Telegraph, r. 1927 odešel do New Jersey Bell, kde dostal nabídku na prezidenta této společnosti. Chester Barnard byl tedy jak praktik, tak teoretik řízení, který se proslavil svým celostním přístupem k vedení organizace. Hlavní myšlenky nalezneme v knize „Funkce exekutivy“. Důraz klade na dostatečnou a efektivní komunikaci v organizaci, tedy stručně řečeno, každý zaměstnanec by měl vědět, kde hledat informace, které potřebuje k výkonu práce, měl by k nim mít přístup a tyto informační kanály by měly být tak krátké, jak je to jen možné. V organizaci by se měla podporovat jakákoli snaha dosáhnout cílů organizace a v neposlední řadě trval na tom, že úkolem vysokého vedení je správně definovat a realizovat účel a hodnoty této organizace. (Onepine, [200-?]) „... přesně řečeno, účel je lépe definován sumou podniknutých opatření, než jakoukoli slovní formulací,“ (CRAINER, 1998, str. 18) Manažer by měl umět vytvořit takové prostředí a systém, který bude zaměstnance motivovat k plnění organizačních cílů. Považoval tento způsob za efektivnější než pouhé uplatňování formální autority. (CRAINER, 1998, str. 18) Svými úvahami se velmi přiblížil současným kolegům a jeho dílo je jedním ze základních pro všechny teoretiky managementu.

3.2.2 Ludwig von Bertalanffy

(*1901 – †1972)

Je autorem teorie obecných systémů, zabýval se především vztahem systému s jeho vnějším prostředím. Původně se ve svém studiu věnoval biologickým systémům, nicméně jeho poznatky se dají dobře aplikovat i na manažerské prostředí a fungování organizace. (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 38) (Samozřejmě pouze v rámci pohledu na organizaci jako na systém.) Definoval několik základních principů:

- a) Systém je zasazen v prostředí, jež na něj má přímý vliv, a se kterým je v neustálé interakci (např. zákazníci nebo konkurence), mimo jiné je ovlivňován dalšími mnohem širšími souvislostmi hospodářskými, geopolitickými a kulturními.
- b) Každý systém se skládá ze subsystémů vzájemně propojených vztahy. (pracovní oddělení, skupiny, jednotlivci, subsystém manažerský, technický atd.)
- c) K tomu, aby systém přežil, musí udržovat homeostázu (vnitřní rovnováhu), která je samozřejmě různými vnějšími i vnitřními zásahy narušována, ovšem díky „negativní zpětné vazbě“ může a mělo by docházet k neustálé nápravě.
- d) Systém je otevřený a dochází k nepřetržitému toku lidí, informací a kapitálu.
- e) V systému neexistuje pouze jeden správný způsob řešení situace či dosažení kýženého stavu, ale je jich více (ekvifinalita).
- f) Každý systém se rozvíjí (evoluce), integruje a zároveň proměňuje, a tak je zajištěno jeho přežití.

(BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 38)

3.3 Procesní přístupy

Procesní přístupy vycházejí opět z jedné z velkých škol, a to především ze správního řízení Henriho Fayola. Připomeňme si jeho hlavní charakteristiky.

Každý manažer vykonává určité funkce, a to jestli tyto funkce vykonává a jakým způsobem, předurčuje jeho úspěch ve vedení, resp. řízení organizace. Tyto funkce jsou podle Fayola následující – plánování, příkazování, organizování, koordinace a kontrola. Myšlenka manažerských funkcí byla v pozdější době uchopena některými teoretiky jako např. Haroldem Koontzem a Heinzem Weihrichem, kteří jsou dnes považováni v managementu za klasiky světového formátu. Před nimi se manažerskými činnostmi zabývali i Urwick a Gulick, také P. F. Drucker, J. Miner, R. C. Appleby. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 33)

Z nejpřehlednějších a nejpoužívanějších dělení uvedme dělení Urwickovo, Gulickovo, Koontzovo a Weihrichovo.

Lyndal F. Urwick vyšel z Fayolova dělení a přidal k němu další dvě funkce: zkoumání, (rozbor situace) a komunikaci (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s.

33). Díky jeho kolegovi a příteli Lutherovi Gulickovi byly tyto funkce systematicky rozpracovány do ucelené formy, tzv. „POSDCORB“. Písmena ve zkratce označují počáteční písmeno každé jednotlivé funkce.

P – Planning (plánování).

O – Organizing (organizování).

S – Staffing (personální zajištění).

D – Directing (přikazování).

CO – Coordinating (koordinace).

R – Reporting (evidence a podávání zpráv).

B – Budgeting (rozpočtování).

(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 33 - 34)

Další velmi oblíbené dělení pochází z díla autorů Harolda Koontze a Heinze Wehricha, kteří rozdělili funkci personálního zajištění na výběr a rozmístění pracovníků a vedení lidí. Funkce koordinace, rozpočtování, přikazování a evidence včlenili do jiných funkcí. Jejich rozdělení je tedy jednodušší k zapamatování.

Plánování.

Organizování.

Výběr a rozmístění spolupracovníků.

Vedení lidí.

Kontrola.

(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 35)

Jen v krátkosti je důležité shrnout obsah jednotlivých funkcí tak, aby nedošlo k jejich záměně či špatnému pochopení. Použijeme charakteristiku jednotlivých funkcí z publikace Vodáček, Vodáčková, (1996).

Funkce plánování je důležitá pro stanovení jasných cílů a vytyčení cest, které povedou k jejich dosažení s maximální možnou efektivitou. Je tedy nutná diagnóza výchozí situace, ocenění možností, které podnik má a výběr způsobu dosažení cíle.

Funkce organizování v sobě zahrnuje koordinaci jednotlivých činností, lidí a zdrojů, stanovení pravomocí, zadání úkolů (přikazování) a zajištění potřebných materiálních i nemateriálních zdrojů.

Výběr a rozmístění spolupracovníků je personální činností, která má za úkol vybrat takové lidi, kteří jsou schopni dané úkoly splnit, mají potřebné znalosti a kompetence.

Vedení lidí zahrnuje přikazování, instrukce, motivaci a stimulaci pracovníků k požadovanému výkonu.

Kontrola je způsob, kterým manažer zjišťuje, jaká je realita probíhajících procesů nebo konečných výsledků, a jak se liší od původní představy cíle. Kontrola by měla probíhat souběžně s ostatními procesy ve formě zpětné vazby.

(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 35 – 36)

3.4 Empirické přístupy

Empirické přístupy jsou označením pro teorie, myšlenkové konstrukce a poznatky těch manažerů, kteří vychází především z praxe. Dalo by se zde zařadit mnoho autorů, kteří později publikovali průběžně v 60., 70., 80. i 90. letech. Přestože nemají tyto přístupy většinou žádné akademicky podložené výzkumy a jsou pouze souhrnem zkušeností a pozorování jednotlivých autorů, jsou velmi inspirativní pro svou různorodost a mnohačetné pohledy na jednu a tutéž věc.

Z manažerů empiriků, jež se svými pracemi celosvětově proslavili, bychom neměli zapomenout na P. F. Druckera, J. P. Kottera, K. H. Chunga, A. D. Chandlera, H. Mintzberga, C. R. Hickmana, M. A. Silvu, K. Ohmaeho. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 31 – 33)

V rámci empirických přístupů bychom zmínili detailněji jen několik z nich, protože mnoho autorů bylo významněji činných až v letech pozdějších.

3.4.1 Peter F. Drucker

(*1909 – †2005)

Narodil se v Rakousku, studoval v Německu, ale politická situace jej donutila zemi opustit a usadit se v USA, kde zůstal až do své smrti. (DRUCKER, 1992, s. 8)

Je velmi významným autorem, zabýval se managementem v jeho nejširším možném pojetí globalizovaného trhu a tehdejší hospodářské situace až po nejužší pojetí z firemní perspektivy. Zajímavý je jeho přínos z pohledu vnímání změn a budoucnosti, připravuje tak pole dalším, kteří se samotnou změnou zabývají a považují ji za nutnost a dokonce konkurenční výhodu. „V tomto smyslu tedy je budoucnost utvářena dnes a v tomto smyslu se pak změna stává příležitostí ...“ (DRUCKER, 1992, s. 7)

Významně přispěl svým uceleným a prakticky zaměřeným chápáním problému a předvídáním nutnosti akceptovat změny, proměňovat je v příležitosti, a vystihl také důležitost informací jako strategické výhody přicházející doby „informační společnosti“.

Z jeho děl namátkou: „Management: Budoucnost začíná dnes“, „Efektivní vedoucí“, „Řízení v turbulentní době“, „Inovace a podnikatelství“.

3.4.2 Henri Mintzberg

(*1939)

Henri Mintzberg se proslavil především svojí formulací manažerských rolí a kritikou procesních přístupů vycházejících z klasifikace Fayola. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 38)

Tvrdil, že manažerské role, jak je definovali zastánci těchto směrů, jsou příliš rigidní a nevystihují plně podstatu náplně práce manažera. Redefinoval tedy manažerské funkce do třech rolí, interpersonální, informační a rozhodovací. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 31 – 32).

Interpersonální role zahrnuje vztahy organizace a vedoucího, motivaci a jakoukoli formu mezilidských vztahů. Informační role je rolí, jež má za úkol zabezpečit tok správných informací ke správným osobám. Rozhodovací role s sebou nese odpovědnost za iniciativnost a aktivitu manažera, jeho rozhodovací schopnosti v různých situacích, ať už mimo běžný rámec všedních povinností, tak i v prostředí neočekávaných změn. (KOCIANOVÁ, 1996, s. 32)

3.4.3 Koncept „3C“

C. R. Hickman a M. A. Silva společně vytvořili koncept „3C“. Název je odvozením z počátečních písmen anglických slov „commitment“ (závazek, sounáležitost), „competence“ (schopnost) a „consistency“ (konzistence). Jinými slovy pracovníci musí pociťovat závazek k firemním cílům, existuje tedy jakýsi pocit sounáležitosti, zároveň by měli mít dostatečné kompetence a motivaci dosáhnout těchto žádoucích cílů. Firma má naopak za úkol vytvářet takové pracovní prostředí, které bude své zaměstnance motivovat a posilovat jejich loajalitu. Toto úsilí musí být konzistentní, aby bylo dosaženo efektivity jak ze strany pracovníků, tak ze strany firmy. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 38)

4 Postmoderní přístupy

Postmodernita obecně se dá vyjádřit ztrátou pevné půdy pod nohama, kterou představovaly osvědčená pravidla a hodnoty. Společnost prošla radikální proměnou, která pro mnohé znamenala ztrátu jistot a otřesení základní životní vírou. Přinesla také mnoho nového a znamenala velký a rychlý posun, snad kupředu. Společenská realita 20. st. „nastavila zrcadlo“ tzv. velkým teoriím, a tak mnoho doposud obecně přijímaných univerzálních paradigmat postupně přirozeně „padlo“ v souvislosti s tím, jak se realita a její vnímání více či méně zjevně diverzifikovalo a taková paradigmata pak ztrácela svou univerzálně vysvětlující platnost a význam. Akademická obec vyprodukovala množství teorií, nicméně společenský vývoj se ubíral často spíše „navzdory“ takovým poznatkům. V souvislosti s osvojováním si nových speciálních a vysoce sofistikovaných technologií a s otevíráním nových trhů se změnilo a značně i rozrůznilo ekonomické prostředí a struktura trhu práce a vznikly postupně i nové modely společností, což vytvořilo podmínky, které zásadním způsobem mění požadavky kladené na zaměstnance a na efektivní způsob jejich řízení. Nadnárodní korporace zajišťující často produkci široké palety statků a služeb, zaměstnávají lidi mnoha různých a nových profesí v geograficky a kulturně odlišných prostředích a využívají v řízení moderních IT technologií. Zdá se, že mnohem přijatelnější než vytváření efektivnějších a humanističtějších podmínek práce, je často přesunutí samotné výroby do takového prostředí, kde jsou zaměstnanci ochotnější se adaptovat na horší podmínky, aniž by přitom klesla

produktivita, což je ekonomicky výhodnější. Tyto tendence nabízejí pak otázku, co je vlastně kritériem úspěchu společnosti.

V souvislosti s pádem paradigmat jsou v teorii řízení spíše využívány ověřené dílčí poznatky z jednotlivých teorií, než určitý konkrétní a vymezený model, který se tváří, že nabízí komplexní řešení.

4.1 80. léta. Věk chaosu a hledání dokonalosti

80. léta by se dala charakterizovat dvěma věcmi, hledáním dokonalosti a chaosem. Zatímco hledání dokonalosti je určujícím prvkem první poloviny 80. let, v druhé polovině dochází k odklonu od některých nadšených názorů a středem zájmu se stává dobový chaos a způsob, jak v něm přežít a uspět. Ke slovu se dostává opět pojetí lídra jako někoho, kdo je zodpovědný za úspěch či neúspěch firmy, i když z lehce pozměněné perspektivy. Každý chaos a zmatek si žádá dokonalé vůdce, a tak to bylo i v letech 80.

Významnými a hojně publikovanými autory se stali např. Peters a Waterman („Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností“), Drucker, Levering, Moskowitz, Katz („100 společností, pro které je nejvýhodnější v Americe pracovat“). (KOCIANOVÁ, 2004, s. 34, 37)

Začíná se zde projevovat potřeba nového zpracování a nakládání s informacemi, které mohou být jedním z kritických faktorů úspěchu. Objevuje se také nový způsob práce s lidmi. Manažeři se učí chovat se k lidem jako k cenným nositelům informací.

Velice významný je prvek neustálé inovace a aktivního marketingu, protože trh se naklonil směrem k zákazníkům, kteří jsou nyní ve výhodě. Jsou to oni, kdo určují, co se bude prodávat. Firma, která se naučí vyhovovat jejich požadavkům a nabídnout více než konkurent za stejnou cenu, vyhrává. Mimo jiné se doporučuje přecházet ke štíhlejším strukturám, které jsou pružnější a schopnější lépe reagovat. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 177 – 181)

Z principů shrnutých v knize dvou poradců firmy McKinsey, T. Peterse a R. Watermana můžeme cítit nádech měnící se doby. Velké teorie již pravděpodobně neuspějí, vše je ovlivněno situačním prvkem, proměnlivostí a stále méně jasnější a uchopitelnější budoucností.

Principy jsou následující:

- a) Aktivně jednat. (Být iniciativní, nebát se rozhodovat, měnit a inovovat.)
- b) Být blízko zákazníkovi. (Sledovat přání a potřeby zákazníků, snažit se jim nabídnout na míru šité zboží.)
- c) Přiměřenou autonomností rozvíjet podnikavost. (Jedná se o participaci zaměstnanců, pocit sounáležitosti s firemními cíli.)
- d) Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí.
- e) Podporovat motivující hodnotový systém firmy.
- f) Držet se toho, co firma zná a umí.
- g) Využívat jednoduché organizační formy a nepočetný správní i řídicí aparát.
- h) Umět souběžně používat a kombinovat řízení s „přitaženou i volnou uzdou“.

Důležité je podotknout, že podmínkou úspěchu je vyvážené používání všech výše vyjmenovaných principů. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 172 – 173)

Z dalších významných autorů si zaslouží pozornost Rosabeth Moss Kanterová a její dvě práce „Mistři změny“ a „Když se obři učí tancovat“. Kanterová tvrdí, že je to právě vůdce, „lídr“, kdo je určující postavou a „hybnou silou inovací v organizaci“. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 175). Takový líder je charakterizován několika prvky.

- a) Schopnost formulovat vizi a nadchnout pro ni ostatní.
- b) Dokáže svou vizi prosadit.
- c) Umí komunikovat.
- d) Je vytrvalý v prosazování svých záměrů.
- e) Umí získat spojence a vytvářet prospěšné koalice.
- f) Umí vést lidi a sdílet zásluhy.
- g) Rozvíjí kulturu organizace.
- h) Využívá menších a pružnějších pracovních jednotek, jakými jsou např. týmy.

(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 176).

V druhé polovině 80. let se dostává ke slovu chaos jako ústřední téma managementu. Budoucnost se již dále nedá předvídat, je to tzv. věk „diskontinuity“, tedy (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 169) hospodářská a ekonomická situace se mění skokově a náhle.

Druhá polovina 80. let se vyznačuje uchopením chaosu jako konkurenční výhody.

V knize „Management. Teorie a praxe pro 90. léta“ nacházíme tento pojem: „'Chaos' jako podnikatelská výzva“. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 182). Chápání diskontinuity jako negativního prvku je pryč. Úspěšný manažer se musí naučit milovat změny („learning to love change“) a získat „zvyk měnit své zvyky“ (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 182). Vliv informačních technologií značně zjednodušil práci managementu a panuje tedy tendence zeštíhlování a odbourávání přebytečných nepružných struktur větších i menších společností. Koncept dokonalého lídra a dokonalého podniku pozbývá na svém významu, i přestože principy zůstávají, přidává se k nim schopnost pružně, rychle a proaktivně jednat, umět shromáždit strategická data a použít je. Dle E. Scheina je důležité vytvářet takovou podnikovou kulturu, která podporuje výměnu informací a zajišťuje stálé prostředí pro rozvoj lidského potenciálu. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 182)

V 80. letech získaly popularitu takové výrazy jako benchmarking, MBO, empowering, organizační kultura. Vše jsou to jednotlivé aspekty, které by si zasloužily samy o sobě více pozornosti, avšak nejsou hlavním zaměřením této práce, která se především snaží shrnout obecné proudy a teorie managementu a leadershipu.

4.2 90. léta. Informační společnost

Jsou pokračováním tendencí z let 80., nicméně s akcentem na informační stránku podniku a lidskou stránku podniku. Velkým hitem, který měl pomoci společnostem k úspěšné transformaci, se stal reengineering. Organizace ve velkém zeštíhlovaly své struktury. Nutností, kterou si doba žádala, byly ploché, horizontálně propojené struktury, jež se vyznačovaly zvýšenou mírou autonomie a zodpovědnosti. Taková uspořádání si ovšem vyžadují vysoce loajální zaměstnance, kteří dokáží tvůrčím způsobem rozvíjet a uplatňovat svůj potenciál. Takoví pracovníci jsou vysokým aktivem společnosti, protože jsou nositelé inovací a informací, které jsou nutné pro úspěch v tak rychlé a proměnlivé době. Do podniků začali přicházet mladí lidé s vysokým vzděláním a nevídanými ambicemi. I jim se musely organizace přizpůsobit, pokud si je chtěli udržet. Tito lidé měli výhodu nezatíženosti minulostí a starými systémy. Jejich progresivita byla tedy vítána. Pro vedení výše popsaných organizací, tedy plochých částečně autonomních struktur s tvořivými pracovníky

bylo samozřejmě zapotřebí i dobrých transformačních vůdců, kteří dokázali tyto jednotky směřovat za jedním cílem. Myšlenka transformačního leadershipu, mistrů změny i nadále přetrvává. Začala se zároveň rozvíjet silná aktivní marketingová kultura, kvalitní reklama a dobrá image podniku se stala neodmyslitelnou součástí díky obrovské konkurenci na trhu. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 198 – 220)

Oproti specializované dělbě práce, které s sebou nutně přináší i komplikované a pomalu reagující struktury, se začala prosazovat myšlenka integrovaných firemních procesů, zaštitěných jednotnou vizí organizace, která vytváří z celé firmy celistvý, rychle jednající komplex. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 208) Organizační struktura se tím stává méně uchopitelnou.

V této době začali někteří autoři přehodnocovat svá díla a snažili se postihnout znova charakter tehdejší doby, který se měnil opravdu nepředvídanou rychlostí. Známé jsou např. práce již zmíněného Watermana a Peterse. Namátkou vezměme posun v myšlení T. J. Peterse. Jeho publikace „Osvobozující management: Nutná desorganizace pro nanosekundová devadesátá léta“. Mluví zde o „organizaci založené na mozcích“ (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 208) a ustupuje od hledání dokonalých podniků.

Dalším významným autorem byl Peter M. Senge a jeho kniha „Pátá disciplína: Umění a praxe učící se organizace“ z r. 1990. Stejně jako ostatní autoři si uvědomuje, že znalosti jsou největším firemním kapitálem, ovšem vše umísťuje do velmi zajímavého rámce systémového myšlení (jenž je onou pátou disciplínou), osobní dokonalosti, myšlenkových modelů, vytváření sdílené vize a skupinového učení. Systémové myšlení má za úkol jednotlivé disciplíny integrovat do jednoho celku a vytvářet tak synergický efekt. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 203 – 204)

Za bližší prozkoumání stojí i práce Williama H. Davidowa a Micheala S. Maloneho, „Virtuální korporace“. Její autoři se inspirovali fungováním některých velkých firem, jako např. Hewlett Packard, Xerox, Remington, Toyota, Sony aj. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1996, s. 205). Virtuální korporace je založena na síti kooperujících podniků, které jsou díky spolupráci schopny rychle uspokojovat poptávku a inovovat. (KOCIANOVÁ, 2004, s. 47)

Dalšími významnými autory, kteří svým dílem přispěli k podnikatelskému myšlení tehdejší i dnešní doby, jsou Michael Hammer a James Champy („Reengineering korporace: Radikální proměna firmy“); Gary Hamel a C. K. Prahalad („Soutěžení o budoucnost: Průlomové strategie k ovládnutí vaší oblasti podnikání a vytvoření trhů zítřka“), kteří přinášejí poněkud jiný pohled na podnikové zeštíhlování. Označují jej za „firemní anorexii“ (CRAINER, 1998, s. 68). „V současnosti společnost neobstojí, pokud se rychleji stane menší, než lepší.“ (CRAINER, 1998, s.68). Také tvrdí že, „... strategie má mnoho aspektů, je emocionální i analytická, zabývá se významem, záměrem a nadšením.“ (CRAINER, 1998, s.68).

Stejně jako 80. léta i 90. léta se vyznačovala názorovou různorodostí, neustálou proměnou a revizí myšlenkových konceptů, ale mohli bychom s jistotou tvrdit, že rozhodně zde zůstává jeden faktor, a to již od dob školy lidských vztahů, člověk. Již to není člověk, kterého je pouze třeba motivovat, aby vykonával, co se po něm v organizaci žádá, ale je to člověk, který chce-li přežít a být doceněn, musí aktivně participovat na organizačním dění, být přínosem a dostatečným zdrojem informací, znalostí, zkušeností a kompetencí, loajální ke svému zaměstnavateli a ochotný riskovat. Ačkoli to není požadováno v každé organizační struktuře, je to všeobecným a panujícím trendem dodnes.

5 Závěr

Závěrem této práce bych ráda odpověděla na otázky vznesené v úvodu. „Jsou manažerské teorie poplatné pouze dobovému kontextu?“ „Co je faktorem úspěšnosti organizace?“

Během studia nejrůznějších pramenů, českých i cizojazyčných, které popisovaly poznatky napříč celým 20. stoletím, jsem došla k závěru, že tím, co dělá organizaci úspěšnou nemůže být jen jediný soubor znalostí, ačkoli k tomu může velkým dílem přispět. Chceme-li najít jednoznačnou odpověď, nebude nijak jednoduchá a značně záleží na úhlu pohledu. Dnes je velmi oblíben tzv. holistický, komplexní přístup. Jednotlivé teorie a jednotliví autoři během celého minulého století většinou podávali jen částečné perspektivy, jakoby jednotlivé plošky diamantu, které když se složí, vynikne krása celku a vzniká nám „úspěšná organizace“. Doba prokázala, že teorie zaměřené pouze na část celku nemohou přetrvat ale musí se stát vyváženou součástí onoho celku. „Detaily“ nám umožňují lépe poznávat tento celek, ale necháme-li se jimi pohltit, už se, myslím si, ubírame špatnou cestou, protože ztrácíme schopnost být kritičtí k celku. Žádná teorie o jednotlivostech nám nemůže dát odpověď, ptáme-li se na celek. Proto ani teorie, které se zabývaly pouze jedním nebo dvěma z faktorů, nikdy nemohly podat uspokojivé vysvětlení. V neposlední řadě musíme mít na paměti i slavný „Quinnův paradox“, že totiž přehnaná aplikace jakékoli teorie vede nevyhnutelně k selhání.

Také jsem dospěla k závěru, že aplikace ne všech poznatků v minulosti popsanych musí být funkční i dnes, protože tyto teorie byly opravdu svým způsobem šité na míru mentalitě lidí v oné době, ačkoli mnoho z jejich pracně vydobytych poznání zůstanou stále aktuálními. Jsem přesvědčena, že úspěch organizace je způsoben něčím jiným než jen pouhým uplatňováním zásad. Věřím, že hlavní charakteristikou úspěšné firmy je vysoká koncentrace lidí s vysokou potřebou sebeaktualizace, kteří jsou schopni efektivně kooperovat za daných společenských podmínek a aplikovat znalosti managementu a leadershipu (a mnoho dalších) a tvořivě se přizpůsobovat realitě. Zároveň s touto úvahou se mi nabídla myšlenka, proč jsou některé firmy úspěšné i přestože většina zaměstnanců nijak nekooperuje, neparticipuje a není tvůrčím způsobem vedena. Například zaměstnanci některých velkých obchodních řetězců a továren, kde takové jednání ani není žádoucí.

Odpověď jsem našla v díle E. Fromma. „Tak se způsob života, jak je jednotlivci určen zvláštností ekonomického systému, stává primárním faktorem určujícím celkovou strukturu jeho charakteru, protože jeho potřeba sebezáchovy ho nutí přijmout podmínky, v nichž musí žít.“ (Fromm, 1993) Ideály a lidé s vysokou potřebou sebeaktualizace se často nachází na vyšších hierarchických postech a s klesající úrovní odpovědnosti pozic se tato potřeba zmenšuje. Přikláním se tedy k názoru, že učujícím faktorem úspěchu organizace jsou lidé a potřeba sebeaktualizace. Sejde-li se takových jedinců více a jsou-li schopni efektivní kooperace, pak tvoří jednotu produkující hodnoty. (Cynik by řekl, využívají potřeb druhých k lidí vlastnímu uspokojení potřeb. Optimista by řekl, vytvářejí příležitosti pro seberealizaci ostatních.) Realizují jednoduše cíle „rukama a hlavami druhých“ (Tureckiová, 2004, s. 28), někdy ku prospěchu, někdy ke škodě.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ACCEL – TEAM. Historical Perspective on Productivity Improvement: Scientific Management and Frederic Winslow Taylor [online]. C 2008a. [cit. 3.dubna 2008]. Dostupné z http://www.accel-team.com/Scientific/scientific_02.html.

ACCEL – TEAM. Historical Perspective on Productivity Improvement: Scientific Management: Frank and Lillian Gilbreth [online]. C 2008b. [cit. 3.dubna 2008]. Dostupné z http://www.accel-team.com/scientific/scientific_03.html.

Adair, John – Leadership and Management [online]. [2009?] [cit. 27. května 2009]. Dostupné z (<http://www.johnadair.co.uk/index.html>).

ARMSTRONG, Micheal. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

CRAINER, Stuart. Kompendium managementu, 1.vydání. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-109-6

DAVIS, Keith. Human Behavior at Work. 5th Edition. USA: McGraw Hill, 1977. ISBN 0-07-015489-9

DRUCKER, Peter F. Management: Budoucnost začíná dnes. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4

FROMM, E. Strach ze svobody. 1. vydání. Praha: Naše vojsko, 1993. ISBN 80-206-0290-9

Harvard University Library. OASIS (Online Archival Search Information System). Roethlisberger, Fritz Jules, 1898-1974. Papers, 1918-1974: A Finding Aid [online]. 2007 [cit. 9. března 2008]. Dostupné z <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00040>.

CHAPMAN, Alan. David McClelland [online]. 1999 – 2005b [cit. 1.6 dubna 2008]. Dostupné z <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>.

CHAPMAN, Alan. Maslow's Hierarchy of Needs [online]. 1999 – 2005 [cit. 21. dubna 2008]. Dostupné z <http://www.businessballs.com/maslow.htm>.

Chartered Management Institute [online]. 2006. cit. 8. června 2009] . Dostupné z <http://www.thefreelibrary.com/Robert+R+Blake+and+Jane+S+Mouton:+the+Managerial+Grid+%5Bc%5D-a0151189063>.

JIRÁSEK, J., JURÁK, P. Transformační řízení. B.v. Praha: Grada, 1993. ISBN: 80-85623-71-4

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7

KOONTZ H., WEIHRICH, H. Management. 1. vydání. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

KRATOCHVÍL, Ivan. O řízení vážně i s úsměvem. Praha: Delta Macek, 2000.
ISBN 80-86091-32-5

LUCAS, William. Elton Mayo [online]. [200-?] [cit. 9. března 2009]. Dostupné z
<http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/bbios/biograph/mayo.htm>.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.
ISBN 80-85623-29-3

MINER, John B. Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses. 1st
Edition. USA: Oxford University Press, 2002. ISBN 0195122143

NAKONEČNÝ, Milan. Základy psychologie. 1. vydání (dotisk 2004). Praha:
Academia, 1998. ISBN 80-200-1290-7

Official Ed Schein Website. Ed Schein Biography [online]. July, 1, 2004 [cit. 13.
května 2009]. Dostupné z <http://web.mit.edu/scheine/www/bio.html>.

OLDHAM, Ronnie. Frederick Winslow Taylor: A Product of His Environment
[online]. 1998. Revised: September, 16, 2000 [cit. 3. dubna 2008]. Dostupné
z <http://www.pillowrock.com/ronnie/fwtaylor.htm>.

Onepine. People Whose Ideas Influence Organisational Work. Chester Barnard
[online]. [200-?] [cit. 27. května 2009]. Dostupné z
<http://www.onepine.info/pbarnard.htm>.

PAPESH, E. Mary. Frederick Winslow Taylor [online]. [200-?] [cit. 3. dubna 2008].
Dostupné z
<http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/bbios/biograph/fwtaylor.htm>.

TAYLOR, Winslow, F. The Principles of Scientific Management. New York: Norton
Library. Harper and Row, 1967. ISBN 0-393-00398-1

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ, O. Management: Teorie a praxe pro 90. léta. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0

WERTHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

Wikipedia. Elton Mayo [online]. Revised: June, 16, 2009b [cit. 9. června 2008]. Dostupné z http://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo.

Wikipedia. Frederick Herzberg[online]. Revised: June, 16, 2009c [cit. 3. dubna 2008]. Dostupné z http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg.

Wikipedia. Jane Mouton [online]. Revised: June, 16, 2009e [cit. 9. června 2008]. Dostupné z (http://en.wikipedia.org/wiki/Jane_Mouton).

Wikipedia. Scientific Management [online]. Revised: June, 16, 2009a [cit. 3. dubna 2008]. Dostupné z http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management.

Wikipedia. Victor Vroom [online]. Revised: June, 16, 2009d [cit. 18. května 2008]. Dostupné z (http://en.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom).

Zoom Information. Clayton Alderfer [online]. 2009 [cit. 28. května 2009]. Dostupné z <http://www.zoominfo.com/Search/ReferencesView.aspx?PersonID=21032064>.

7 Bibliografie

FIC, M. Victor. Nové uspořádání světa: Globalizace nebo střet civilizací? Proč nebyla vize roku 1928 úspěšná? 1. vydání. Brno: Vutium, 1999.

ISBN 80-214-1464-2