



Ladislav Blažek

Management

Organizování, rozhodování, ovlivňování



- Management pro studenty vysokých škol i pro praxi
- Moderní manažerské trendy
- Nejnovější poznatky manažerské vědy

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Management **Organizování, rozhodování, ovlivňování**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4231. publikaci

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odborní recenzenti:
prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
prof. Ing. Jan Truneček, CSc.

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová
Sazba Milan Vokál
Počet stran 200
První vydání, Praha 2011

Vytiskla tiskárna PBTisk s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3275-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7427-5 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

O autorovi	7
Úvodem	9
1. Východiska	11
1.1 Pojetí managementu	12
1.1.1 Management jako proces řízení	12
1.1.2 Management jako řídicí pracovníci	14
1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení	15
1.2 Historický vývoj managementu	19
1.2.1 Klasický management	19
1.2.2 Manažerská revoluce	23
1.2.3 Postindustriální trendy	28
2. Organizování	33
2.1 Podstata organizace	34
2.2 Organizace a trh	35
2.2.1 Outsourcing a integrace	37
2.2.2 Sdružování organizací	41
2.3 Organizační struktura	44
2.3.1 Procesní struktura	45
2.3.2 Útvarová struktura	47
2.3.3 Stupeň organizovanosti	50
2.4 Parametry organizační struktury	55
2.4.1 Dělbá práce	55
2.4.2 Rozpětí řízení	63
2.4.3 Dělbá pravomoci	68
2.5 Faktory ovlivňující organizační strukturu	79
3. Rozhodování	85
3.1 Podstata rozhodování	86
3.2 Organizační stránka rozhodování	88
3.2.1 Individuální rozhodování	89
3.2.2 Kolektivní rozhodování	90
3.2.3 Příprava rozhodnutí	91
3.3 Procesní stránka rozhodování	92
3.3.1 Fáze definování	96
3.3.2 Fáze analyzování	100
3.3.3 Fáze generování	102
3.3.4 Fáze klasifikace	103
3.4 Hodnocení dle metod rozhodovací analýzy	105
3.4.1 Základní pojmy a vztahy	105
3.4.2 Předběžné hodnocení pořadí variant	114

3.4.3	Předběžné hodnocení rizikovosti variant	115
3.4.4	Vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty	117
3.4.5	Vztah rozhodovatele k riziku	123
3.4.6	Jednokriteriální rozhodování v podmínkách rizika	129
3.4.7	Analýza citlivosti, simulace metodou Monte Carlo	133
3.4.8	Jednokriteriální rozhodování v podmínkách nejistoty	140
3.4.9	Vícekriteriální rozhodování v podmínkách rizika	145
3.4.10	Víceetapové rozhodovací procesy	149
4.	Ovlivňování	159
4.1	Motivační teorie	160
4.1.1	Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	161
4.1.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	164
4.2	Motivační nástroje	166
4.2.1	Ocenění práce	167
4.2.2	Podmínky práce	169
4.2.3	Práce	171
4.3	Vedení lidí v organizacích	172
4.3.1	Teorie X a Y	173
4.3.2	Styl vedení	174
4.3.3	Koncept vůdcovství	178
	Shrnutí	181
	Summary	183
	Literatura	185
	Věcný rejstřík	189

O autorovi

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Působí jako vedoucí katedry podnikového hospodářství na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Bezmála dvacet let se zde zaměřuje na problematiku obecného managementu, zejména na oblast organizačních struktur, rozhodování a motivování. Je garantem a vyučujícím několika předmětů orientovaných na ekonomiku a řízení podniků. Je spoluautorem manažerské hry, kterou každoročně absolvuje několik set studentů.

V rámci výzkumných aktivit Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky působí jako vedoucí řešitelského týmu zabývajícího se problematikou hospodářské úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniků. Jeho dřívější výzkumná orientace směřovala do oblasti ekonomiky a řízení rozvoje lidského potenciálu. Na počátku své profesní kariéry působil v praxi jako projektant systémů řízení.

K jeho dalším současným odborným aktivitám patří členství v několika vědeckých radách fakult ekonomického a manažerského zaměření, oborových radách doktorského studia a redakčních radách několika vědeckých časopisů. Je autorem či spoluautorem více než sta odborných publikací v České republice a v zahraničí, a to v podobě monografií, projektů, článků ve vědeckých časopisech a příspěvků na konferencích.



Úvodem

V ýznam manažerského vzdělávání i zájem o studium managementu roste. Tento trend je zřetelně patrný zejména ve vysokoškolském vzdělávání. Management již tradičně patří k profilujícím předmětům všech ekonomicky orientovaných studijních oborů vysokých škol. O studium managementu je však proječován rostoucí zájem i ze strany oborů neekonomické orientace, a to např. právního, technického, přírodovědného, medicínského, pedagogického či uměleckého zaměření. Postupně se totiž prosazuje názor, že nejenom ekonom, ale v nemalé míře i právník, konstruktér, výzkumník, lékař, učitel či umělec, v podstatě každý vysokoškolsky vzdělaný člověk, by si měl základní manažerské znalosti a dovednosti dobře osvojit. Lze totiž očekávat, že právě manažerské dovednosti se stanou klíčovým faktorem úspěchu v jeho profesionální kariéře i v soukromém životě.

Schopnost řídit jiné, spolupracovat s ostatními i řídit sebe sama nevzniká a nerozvíjí se samozřejmě pouze ve škole. Rozvoj těchto schopností je, jak známo, ovlivněn vrozenými dispozicemi, vlivy výchovy v rodině a působením sociálního prostředí, ve kterém se daný jedinec nalézal či nalézá, včetně zkušeností ze zaměstnání. Na druhé straně je však evidentní, že vliv školského vzdělávání v této oblasti sehrává významnou, možná až nezastupitelnou roli. Nicméně pouze za podmínky, že management je vyučován efektivně, způsobem, který je adekvátní specifikům této disciplíny.

Knížka, kterou držíte v ruce, je jednou z řady učebnic managementu. Na rozdíl od většiny z nich je poměrně stručná. Z nepřeberného množství poznatků, kterými současná teorie managementu disponuje, se koncentruje na hlubší pochopení těch, které lze pro úspěšné řízení považovat za klíčové.

Publikace zúročuje mé zkušenosti z téměř dvacetileté výuky managementu na Masarykově univerzitě, kterou za tu dobu prošly tisíce studentů, dále pak zkušenosti ze studijních programů MBA a řady specializovaných kurzů určených pro manažery z praxe.

Za řadu inspirativních námětů a kritických připomínek bych rád touto cestou poděkoval svým spolupracovníkům, kteří se spolu se mnou na této výuce podíleli, i dalším kolegyním a kolegům, v neposlední řadě pak své ženě PhDr. Miladě Blažkové.

Za kvalifikované posouzení rukopisu a cenné rady a doporučení bych chtěl poděkovat recenzentům této publikace, prof. Ing. Evě Kislíngerové, CSc., a prof. Ing. Janu Trunečkovi, CSc.

Ladislav Blažek

KAPITOLA 1

Východiska

Management je jedním z významných fenoménů současné doby. I když jeho počátky lze vystopovat v dávné historii lidstva, akcelerace jeho vývoje a růst jeho významu jsou spjaté s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální.

1.1 Pojetí managementu

Management je původně americký výraz. V současnosti však má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

1.1.1 Management jako proces řízení

Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Nicméně pojem řízení chápán v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem podstatně širším než pojem management.

Zatímco **řízení probíhá v různých systémech** – technických, tj. ve strojích, biologických, tj. v organismech, či společenských, např. v organizacích, **management je řízením v organizacích**. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.

Existuje bezpočet definic managementu. Z renomovaných amerických učebnic uvádíme dvě:

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“¹

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“²

Jako třetí předkládáme vlastní definici:

Management je procesem, který probíhá **mezi** jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. **řídícím subjektem** a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. **řízeným objektem**. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.

Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. To je důvod, proč existuje velké množství definic, z nichž každá zachycuje jen některé z vlastností managementu, nicméně žádná ho nevymezuje komplexně. Podobně je tomu při hledání odpovědi na otázku, z čeho se management skládá. Literatura uvádí různá členění s řadou modifikací.

Nejčastěji bývá užíván koncept **manažerských funkcí**. Tento koncept vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol

¹ Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997), s. 24

² Koontz – Wehrich (1993), s. 16

jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.³

V rámci tohoto členění však existuje celá řada různých modifikací.

Dalším z užívaných konceptů je členění dle **manažerských rolí**. Jeho autorem je H. Mintzberg, který v sedmdesátých letech minulého století formuloval na základě analýzy toho, co manažeři skutečně dělají, deset manažerských rolí, začleněných do tří skupin. Jde o skupiny:

- interpersonálních rolí, kde manažer je v roli představitele, lídra a spojovacího článku,
- informačních rolí, kde manažer plní roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího,
- rozhodovacích rolí, ve kterých manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednávачe.

V literatuře se též setkáváme s konceptem **řídícího cyklu**, který na management nazírá jako na cyklicky probíhající proces, sestávající ze tří na sebe navazujících činností, jimiž jsou:

- rozhodování,
- ovlivňování,
- kontrolování.

Koncept **kritických faktorů úspěchu** představuje oproti předchozím konceptům poněkud odlišné pojetí. Nesnaží se o výčet aktivit, z nichž se management skládá, ale zaměřuje se na vytipování těch vlivů, které jsou rozhodující pro dlouhodobou prosperitu organizací. Existuje několik modifikací, z nichž uvádíme **koncept „7S“**, navazující na práce konzultační a poradenské firmy McKinsey. Jedná se o následujících sedm vzájemně se podmiňujících faktorů:

- strategie,
- struktura,
- spolupracovníci,
- systémy managementu,
- sdílené hodnoty,
- styl managementu,
- schopnosti.

Jako poslední příklad z řady konceptů uvádíme koncept **manažerských komponent**. Ve snaze co nejúplněji pokrýt obsah soudobého managementu jsou formulovány následující komponenty:

- okolní prostředí,
- plánování,

³ Koontz – Wehrich (1993), s. 29

- organizování,
- manažerské procesy,
- kontrolování,
- rozhodování,
- lidské zdroje,
- organizační kultura,
- informační systémy a komunikace.

Uvedené koncepty, které bychom mohli z formálního hlediska označit jako **jednodimenzionální**, jsou v teorii a praxi managementu běžně používány a jsou nesporně přínosné. Nicméně i ze zběžného pohledu je patrné, že žádné z uvedených členění nespĺňuje beze zbytku požadavek úplnosti a systematickosti. Volněji řečeno, součet uvedených prvků nevytváří beze zbytku celek, členění je prezentováno v jedné dimenzi, přitom však ve skutečnosti nebývá jednokriteriální, ale vícekritériální, přičemž kritéria tohoto členění nejsou zpravidla jasně formulována. Dané úloze proto lépe vyhovují **víc dimenzionální** přístupy, které však pro svou složitost a vysokou míru abstrakce nebývají v praxi managementu, ba ani v jeho teorii, obvykle využívány.

1.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Jde o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako v případě zdomácnělého výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácnělý výraz **manažer** existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídicí, resp. **vedoucí pracovník**. V této publikaci budeme používat jak výraz manažer, tak jeho český ekvivalent, s tím, že přednost bude vždy dána tomu z nich, který se v daném kontextu bude jevit jako vhodnější.

Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů. Dlužno připomenout, že doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pouze vykonával jeho příkazy, se stává minulostí. Participace zaměstnanců organizace na řízení se zvyšuje, což má za následek, že řada činností, které dříve náležely do výlučné působnosti vedoucího, jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky. To však nijak nesnižuje náročnost práce manažerů a jejich význam pro úspěšnost organizace. Spíše naopak. Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s koučováním. Všechno to je náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů.

Podle stupňů řízení lze manažery členit do tří skupin. Jde o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

Mezi **manažery první linie** patří vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku to bývá mistr či dílovedoucí, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry, v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tyto vedoucí jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených, jak vyplývá z naznačeného výčtu, může být značně rozdílný.

Střední manažeři tvoří stále ještě početnou a dosti různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nevyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.

Vrcholoví manažeři (top management) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, státy, banky apod. U menších organizací může být mezi vrcholovými manažery a vlastníky personální identita (tj. vlastník je např. též ředitelem), u velkých společností je funkce výkonu vlastnických práv od funkce řízení zpravidla oddělena.

Stávající vývojové trendy směřují k tomu, že v důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí.

1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Lze říci, že management je vědou, a to vědou převážně praktickou, úzce spjatou s empirií. Rozvíjí se zhruba 100 let. Lze ji tedy považovat, ve srovnání s mnoha jinými vědami, za vědu stále ještě poměrně mladou. I když samotné řízení ve společnosti a poznatky s ním spjaté mají historii dlouhou několik tisíciletí, vznik moderního managementu je datován, jak je uvedeno v následující kapitole, na počátek dvacátého století a je spojován se vznikem tzv. vědeckého řízení.

Potřeba poznatků o řízení byla iniciována požadavky prudce se rozvíjejících organizací, a to jak výrobních, tak i nevýrobních. Z praxe šly požadavky, praxe poskytovala poznatky a do praxe naopak směřovala zobecnění těchto poznatků v podobě principů a metod.

Manažerská praxe však samozřejmě nebyla a není jediným zdrojem poznání. Silným zájemem pro rozvoj managementu doby vědy o chování lidí a vztazích mezi nimi byly a jsou psychologie, sociální psychologie, sociologie, dále ekonomie a právo. Významné uplatnění pro rozvoj zejména exaktních přístupů k managementu našly aplikace teorie systémů a kybernetiky, dále matematiky, logiky i dalších formálních věd. Širší rámec pak vytváří filosofie, etika apod.

Na rozdíl od exaktních věd neumí věda o managementu formulovat základní vztahy, které jsou předmětem jejího zájmu, jako obecně platné zákony, nýbrž pouze jako zákonitosti, jejichž platnost má pravděpodobnostní charakter. Přitom platnost daného vztahu v konkrétní praktické situaci závisí na řadě faktorů, z nichž mnohé ani nemusí být manažerovi známé. Vědecké řízení je tedy nadsázkou. Vždy se totiž jedná, resp. by se mělo jednat, o symbiózu vědy a umění, přičemž pod pojmem umění zde máme na mysli schopnosti manažera založené na jeho zkušenostech a intuici.

Lze však jednoznačně konstatovat, že management doby vědy má dostatek natolik kvalitních poznatků, aby je bylo možné a smysluplné využívat v procesu výchovy a vzdělávání stávajících, resp. budoucích manažerů. To se již po řadu desetiletí různými formami v široké míře děje.

S ohledem na hlavní účel této publikace věnujme teď pozornost rozvíjení manažerských znalostí a dovedností v rámci vysokoškolského studia a položme si otázku, jaké jsou možnosti a meze této formy vzdělávání. Při hledání odpovědi dlužno připomenout dvě skutečnosti:

Za prvé – příspěvek vzdělávání k rozvoji manažerských schopností a dovedností může být, podobně jako v řadě jiných povolání, pouze dílčí. Úspěšně řídit se nikdo nenaučí pouze