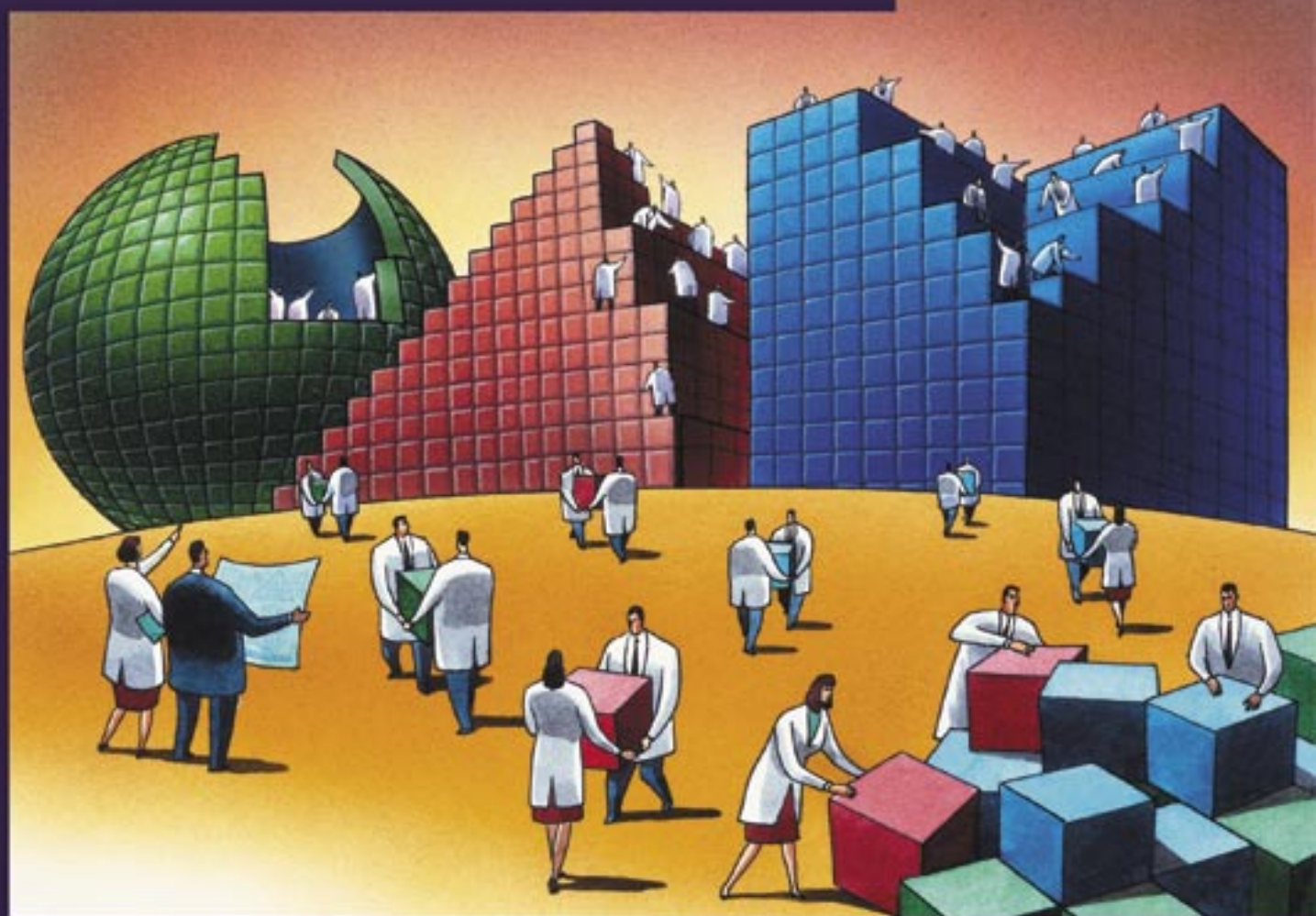


Michaela Tureckiová



ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ VE FIRMÁCH



 **GRADA**

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, umísťování 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.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

OBSAH

1. ORGANIZACE A JEJICH ŘÍZENÍ	7
1.1 Pojem a pojetí organizace	7
1.1.1 Typy organizací	8
1.2 Teorie organizace	9
1.3 Koncepce organizace a řízení – hlavní teorie a přístupy	10
1.3.1 Klasické koncepce organizace	12
1.3.2 Organistické pojetí fungování a řízení organizací	17
1.3.3 Systémové (interakcionistické) pojetí	20
2. ŘÍZENÍ JAKO PROFESE	25
2.1 Širší význam pojmu řízení – management	27
2.2 Kompetence – pojem, pojetí a význam pro firemní praxi	29
2.2.1 Vztah profesní kompetence a kvalifikace	31
2.2.1 Přístupy k vymezení profesní kompetence	32
2.3 Profesní kompetence manažerů	34
3. ODPOVĚDNOST ZA ŘÍZENÍ LIDÍ VE FIRMĚ	39
3.1 Člověk v organizaci	40
3.2 Vývoj personální práce ve firmách – specialisté, nebo generalisté?	41
3.2.1 Od „pečovatelů“ a správců dat ke strategickým partnerům	42
3.2.2 Nositelé řízení lidí ve firmě	47
3.3 Řízení pracovního výkonu	51
3.3.1 Teoretická východiska a systém řízení pracovního výkonu	53
4. MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ LIDÍ VE FIRMĚ	55
4.1 Proces motivace a jeho základní činitele	55
4.2 Pracovní motivace	56
4.2.1 Teorie (pracovní) motivace	59
4.2.2 Motivace k výkonu – rozpoznání motivačního ladění a motivační profil jednotlivce	68
4.3 Motivace k řídicí činnosti a motivování jako klíčová manažerská funkce	69
4.3.1 Význam a faktory motivování	70
5. VEDENÍ LIDÍ VE FIRMĚ	73
5.1 Managementship, nebo leadership? Rozdíly v pojetí práce s lidmi ve firmě	73
5.2 Vývoj úvah o způsobech vedení lidí ve firmě	76
5.2.1 Univerzalistické pojetí řízení a vedení lidí ve firmách	76
5.2.2 Situacionalizované přístupy k leadershipu	80

5.3	Aplikace situacionalizovaných přístupů k leadershipu v současné manažerské praxi	84
5.3.1	Využití modelu situačního leadershipu	85
6.	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ VE FIRMĚ	89
6.1	Strategické přístupy k podnikovému vzdělávání	90
6.1.1	Cíl podnikového vzdělávání	92
6.2	Systém podnikového vzdělávání	96
6.2.1	Plánování a řízení kariéry	97
6.2.2	Role manažerů v procesu vzdělávání a rozvoje lidí ve firmě	99
6.3	Fáze cyklu podnikového vzdělávání	100
6.3.1	Pojetí a měření efektivity podnikového vzdělávání	106
6.4	Koncepce učící se organizace	108
7.	SYSTÉM EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A JEHO UPLATNĚNÍ VE FIREMNÍ PRAXI	111
7.1	Proces sociální komunikace	111
7.1.1	Typy a formy sociální komunikace	114
7.2	Firemní komunikace	116
7.2.1	Systém firemní komunikace	116
7.2.2	Charakteristiky firemní komunikace	118
7.2.3	Komunikační toky a prostředky	124
7.2.4	Přenos informací – sdělování informací a významů	126
7.3	Analýza a hodnocení efektivity systému vnitrofiremní komunikace	129
8.	FIREMNÍ KULTURA – SVORNÍK SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÝCH FAKTORŮ ŘÍZENÍ	131
8.1	Definice pojmu firemní kultura a vymezení jeho základních vztahů	132
8.1.1	Struktura, složky a prostředky firemní kultury	134
8.2	Charakteristiky firemní kultury	136
8.2.1	Typologie firemní kultury	138
8.3	Firemní kultura a procesy řízení	143
8.3.1	Řízení a rozvíjení firemní kultury	144
8.3.2	Změna firemní kultury	145
8.4	Kultura mezinárodní firmy	148
8.4.1	Strategie zaměstnávání lidí v mezinárodním prostředí a základní přístupy k formování firemní kultury mezinárodních firem	148
8.4.2	Vymezení vztahu mezi národní a firemní kulturou – kritéria hodnocení interkulturní rozdílnosti	150
	SOUPIS BIBLIOGRAFIE A BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	153
	REJSTŘÍK VĚCNÝ	165
	REJSTŘÍK JMENNÝ	167

1. ORGANIZACE A JEJICH ŘÍZENÍ

1.1 POJEM A POJETÍ ORGANIZACE

Význam pojmu organizace je značně široký a jeho výklad nejednoznačný. Různé definice termínu organizace vyplývají z úhlu pohledu vědecké disciplíny, jíž je zkoumán. Také v „běžné řeči“ (neterminologickém vyjádření) se označení používá v různých kontextech. Jen namátkou: *je to dobrá/špatná organizace, organizace vázla, potvrzení získáte od té a té organizace*, případně ve tvaru slovesa: *neorganizuj mi život, musím to tu trochu zorganizovat* a podobně. Ze stejného základu jako slovo organizace, tedy z řeckého *organum* či latinského *organon*, ve významu nástroj, řád, pořádek, prostředek nebo pomůcka myšlení nebo bádání (Slovník cizích slov, 1995), ostatně vychází i pojem organismus. Ten lze definovat jako shromáždění orgánů, funkčně specializovaných a přizpůsobených potřebám celku (Vaněček, Zobač, 1991). Paralelu mezi živými organismy a společenskými organizacemi ostatně nacházeli a nacházejí i někteří teoretikové organizace nedávné minulosti (viz zde dále uvedené organizistické pojetí).¹

Ovšem už prostým zobecněním zde uvedených příkladů používání pojmu organizace v „běžné řeči“ můžeme dojít k tomu, že organizací rozumíme především:

- **Systém** (obecněji uspořádanou věc), **vyznačující se určitou vnitřní strukturou** (formální a neformální vazby/struktury) a **vztahy mezi jednotlivými prvky** struktury (lidmi nebo skupinami lidí na straně jedné a věcnými nebo technickými faktory na straně druhé, v různých kombinacích obou typů faktorů). V tomto případě **hovoříme o věcném nebo také strukturálním pojetí a používáme označení organizace, respektive organizační soustava.**
- **Proces, jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle**, a to prostřednictvím shromáždění a efektivního využívání všech potřebných a dostupných zdrojů, to je zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních. V tomto smyslu **se jedná o činnostní nebo dynamické pojetí a používá se pojem organizování.**²

¹ Pro srovnání různých výkladů organizace lze doporučit také Morganovu publikaci *Images of Organizations* (Morgan, G., 1994).

² Organizování je – jak vyplývá z textu následující kapitoly – považováno také za jednu ze základních činností, označovaných také jako funkce řídicích pracovníků (manažerů). Tímto prostým konstatováním se jenom zdůrazňuje vzájemný vztah strukturálního pojetí pojmu organizace (organizační soustava, uspořádaná věc) a širšího pojetí pojmu řízení (managementu). Ten v sobě totiž – ve významu provádění strukturovaných, vnitřně provázaných a návazných řídicích činností – zahrnuje kromě jiných také činnosti vytvářející jak proces „prostého“ (operativního) řízení lidí, tak i proces organizování.

- Kromě výše uvedených základních pojetí se pojem **organizace** používá také v **hodnotícím významu** (viz příklad o dobré vs. špatné organizaci z úvodu textu – tedy vlastně vyjádření o tom, jak efektivně, nebo neefektivně organizace funguje a plní tím účel svého vzniku a existence). Systému organizace nebo způsobu organizování přiřazujeme v tomto pojetí určitou vlastnost, jedná se proto o takzvané **atributové pojetí a uvádí se míra nebo stupeň organizovanosti**.³

1.1.1 TYPY ORGANIZACÍ

Pojem organizace je i přes výše uvedené vymezení stále velmi široký a podniky (firmy) – o které nám jde v tomto textu především – jsou jen určitým typem organizační soustavy. Typem sice stále výrazněji zasahujícím do života lidí (ať už se jedná přímo o členy těchto organizací nebo o životy dalších skupin obyvatel), a poměrně dlouho studovaným, nicméně jen jedním z rozmanitého počtu různých typů organizací.

Pro vymezení typů společenských organizací se za užitečné považuje členění podle charakteru členství a typu moci, respektive autority, která je v daném systému primárně uplatňována. A. Etzioni (1964) dělí organizace na **organizace s převažující:**

- a) **donucovací autoritou** – tyto organizace jsou typické nedobrovolným členstvím, jde například o věznice nebo nápravné ústavy;
- b) **utilitární (racionálně právní) autoritou** – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní, zemědělské organizace...);
- c) **normativní autoritou** – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany...); pro úplnost pak dodává
- d) **smíšené organizace** – kam patří většina reálných organizací (In: Keller, 1997).

Podobně – podle typu angažování se – dělí organizace Rosenstiel (1980), který je člení na:

- a) **organizace s odcizeným angažováním** (jako jejich příklad uvádí věznice),
- b) **organizace s morálním angažováním** (příkladem mohou být církve),
- c) **organizace s kalkulativním angažováním** (In: Nakonečný, 2000).

Ke třetímu typu organizací patří i „produkčními provozy“, tedy podniky. A právě tento posledně jmenovaný typ organizací (v Etzioniho typologii se jedná o organizace s racionálně právní autoritou a utilitárním typem členství) je předmětem našeho zájmu. Nadále proto budeme pojmy organizace, podnik či firma používat synonymně, ovšem s vědomím, že se tak dopouštíme jisté redukce.

³ Pojem organizovanost je užíván také ve vojenské terminologii, kde se vztahuje k přesnosti plnění předpisů a řádu a souvisí také se zvyšováním kázně v armádě. Patří i mezi základní pojmy v kybernetice (vědě o společných vlastnostech sdělování a řízení v různých typech systémů), kde se používá i pro jiné než společenské soustavy.

1.2 TEORIE ORGANIZACE

Organizace, respektive organizační soustavy nejrůznějšího typu, provázely a provázejí lidskou společnost již od doby, kdy se lidé poprvé sdružili za účelem dosažení nějakého společného cíle, ať už jím bylo získání obživy, možnost lepší obrany proti nepříteli či v pozdějším období budování velkých staveb, nebo dokonce celých říší. Bez nadsázky můžeme říci, že i náš současný život je s organizacemi spojen v celém svém průběhu. Možná dokonce ještě významněji, než tomu bylo v minulosti. O většině z nás beze zbytku platí, že jsme se „narodili v organizacích, byli jsme vychováni organizacemi a většina z nás věnuje mnoho ze svého života práci pro organizace“ (Etzioni, 1964, in Nakonečný, 2000, s. 7).

Jak narůstala provázanost lidského života s organizacemi nejrůznějšího charakteru, projevoval se stále výrazněji také zájem poznat, pochopit a případně ovlivnit zákonitosti a principy vzniku a efektivního fungování organizací – nejprve na úrovni státních útvarů a jejich efektivního „řízení“ (vládnutí), respektive organizace společenského života (filozofické a utopické koncepce organizace)⁴. Zároveň s tím vyvstaly také otázky únosnosti vysoké míry organizovanosti společenského života a sociálních důsledků členství v organizacích na život jednotlivců a skupin. Tyto skutečnosti a způsoby jejich zkoumání společně s rozvojem velkých formálních hospodářských organizací (podniků) a s vývojem věd o člověku a jeho chování (sociální vědy, označované podle svého předmětu také jako behaviorální nebo podle převažujícího směru psychologie jako humanistické) vedly k postupnému vzniku a vývoji vědeckého zkoumání organizace. Tak se rovněž ustavila disciplína **teorie organizace**, jejímž předmětem je zkoumání společenských organizací s cílem formulovat základní (obecné) principy a zákonitosti vytváření a fungování organizací.⁵

Z hlediska současného vývoje vědeckého bádání a studia je organizace považována za primárně sociologický koncept a na půdě sociologie, respektive sociologie organizace se rozvíjejí také různé proudy teorie organizace.

Sociologický slovník definuje organizaci v podstatě ve shodě s výše uvedeným vymezením jako „sociální systém nebo útvar s určitým počtem členů, hranicemi mezi vlastní strukturou a strukturami okolními, s vnitřní dělbou práce, ... s hierarchickým uspořádáním autority, orientovaný na cíl a racionálně uspořádaný..., pojem organizace bývá používán též ve smyslu organizování jako procesu nebo organizovanosti jako vlastnosti...“ (Jandourek, 2001, s. 177).⁶

Kromě nesporného vlivu a metodologického zázemí sociologie se teorie organizace rozvíjí také na pozadí psychologických, antropologických či ekonomických výzkumů. Teorie organizace jako teoreticko-empirická disciplína má výrazně interdiscipli-

⁴ Znamé jsou koncepce filozofické, respektive utopické a sociologické, jejichž autoři usilovali o ideální uspořádání společnosti (společenské organizace) ve smyslu sociální a třídní rovnosti – př. T. More a jeho spis *Utopia*, nebo o nalezení ideální struktury organizace, která by zajišťovala plynulý, tj. bezchybný chod organizace. Řešení nalézali také v osobě panovníka, který by byl nositelem moci – často absolutní. V tomto druhém případě je klasickým příkladem dílo N. Machiavelliho *Vladař*.

⁵ Vymezení předmětu a členění teorie organizace (podle míry obecnosti přístupu k předmětu zkoumání a použitého vědecko-metodického aparátu) – viz také Keller, J.: *Teorie organizace a byrokracie*, 1997 nebo Doktorová, B.: *Vybrané kapitoly z teorie organizace*, 1994.

⁶ Další definice organizace uvádějí například Armstrong, 1999, Nakonečný, 2000, případně Keller, 1997 a další.

nární charakter a její dílčí závěry slouží také rozvoji aplikovaných oborů (teorie managementu a funkční specializace podnikového řízení). Zároveň by se dalo říci i to, že podniková praxe obohacuje teorii organizace a že tak teorie organizace v některých svých výzkumech tuto praxi odráží a pomáhá (nebo by pomáhat mohla) zvyšovat efektivitu podnikového řízení a přeneseně i řízení v jiných typech velkých formálních organizací (nemocnice, školy, nejrůznější typy neziskových organizací).

Z hlediska řízení lidí sdružených v těchto typech organizací má zvláštní význam zejména zkoumání v oborech sociální psychologie a psychologie organizace a řízení, které – společně se sociologií organizace a řízení – vytvářejí teoretické zázemí pro zkoumání sociálního („lidského“, „měkkého“) systému organizace. Na jejich základech vyrůstá také teorie personálního managementu (označovaného také podle převládající koncepce jako řízení lidských zdrojů, „manažerská personalistika“ či součást „people managementu“) a oblast studia chování lidí (jednotlivců i skupin) v hospodářských organizacích, zaměřující se na vlivy působící na jednání lidí v podnicích a na důsledky určitých podnikových aktivit na produktivitu a efektivitu činnosti zaměstnanců (koncept organizačního chování).

Vedle toho existují samozřejmě i další disciplíny studující organizace z hlediska svého předmětu. Jedná se například a především o různé ekonomické, ekonometrické a statistické obory, které tvoří základnu pro technicko-ekonomické (tzv. tvrdé) řízení. To však není, přinejmenším primárně, předmětem této publikace.

1.3 KONCEPCE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ – HLAVNÍ TEORIE A PŘÍSTUPY

Velké formální organizace a mezi nimi především podniky (firmy) stojí v centru pozornosti teoretiků, zkoumajících strukturu a procesy zajišťující účelné a efektivní fungování organizací (tedy především, a po relativně dlouhou dobu téměř výhradně, řídicí procesy), již od počátku vývoje teorie organizace. Některé z dále uvedených koncepcí organizace jsou dílem praktiků – řídicích pracovníků (manažerů, viz dál). Jiné vytvořili poradci pro sféru podnikového řízení nebo profesori západních univerzit. U mnohých se obě sféry – praktická i teoretická – vzájemně doplňovaly. Jedno je však většině tvůrců koncepcí organizací společné – důkladná znalost podnikatelského prostředí, podpořená možností provádět často dlouhodobé kvalitativní výzkumy přímo v podnicích (akční výzkum), schopnost reflexe (uvažování o souvislostech teoretických a praktických konceptů), pochopení této souvislosti, její zobecnění a efektivní využití výsledků v následné praxi, jakož i jejich začlenění do stávajícího teoretického aparátu. To vše bylo a mnohdy stále ještě je vedeno snahou poskytnout podnikatelské praxi nástroj k vytvoření univerzálně fungující organizace, s optimální organizační strukturou, ve které probíhá řízení na základě navržených optimálních postupů (metod a technik). Již posledních nejméně dvacet let je ovšem jasné, že něco takového jako „univerzalitu postupů“ nelze vytvořit. Současné – značně nestabilní a turbulentní podnikatelské prostředí – se vzpírá jakýmkoli pokusům o „velké teorie“. Jen ve zmiňovaném období (od počátku 80. let 20. století) vzniklo přinejmenším 20–25 nových koncepcí (metod, teorií a přístupů) a vznikají stále další

(Kluge, 2002 – viz také tab. 4). Některé z nich se ukáží jako životaschopné a přispívají ke změně úvah o podstatě a podmínkách uplatňování různých stylů a metod řízení v podnicích, jiné jsou „slepou uličkou“.

Dále uvedený přehled hlavních koncepcí a směrů úvah o řízení v podmínkách tržní konkurence proto není ani vyčerpávající, a nemá být ani návodem pro nepromyšlené a z kontextu konkrétní organizace vytržené napodobování. Výbavou každého skutečného profesionála je ovšem fundamentální přehled v oboru, jímž se zabývá – a tím je pro řídící pracovníky právě soubor metod, technik a především myšlenkových postupů (teoretických konceptů) týkajících se řízení v podnicích. V každém případě je vhodné i výhodné naučit se rozpoznávat, kam organizace, v níž a pro níž pracujeme, směřuje a jak je na své cestě korigována (řízena a ovlivňována dalšími vnitřními a vnějšími podmínkami). Umět rozlišit, kudy se ubírá vývoj a zda nově nabízený „návod k použití podniku“ není jen staré zboží (často s proslou zárukou) v novém atraktivním obalu.

Znát možné alternativní scénáře, a ještě lépe iniciovat rozvoj firmy vedoucí k dosažení její vyšší konkurenceschopnosti, efektivitě a smysluplnosti jí vytvářených hodnot, to je možné také díky studiu děl minulosti dávno i nedávno⁷.

Ve stručnosti lze vývoj teoretického zkoumání organizací ve sledovaném období rozdělit zhruba do následujících etap:

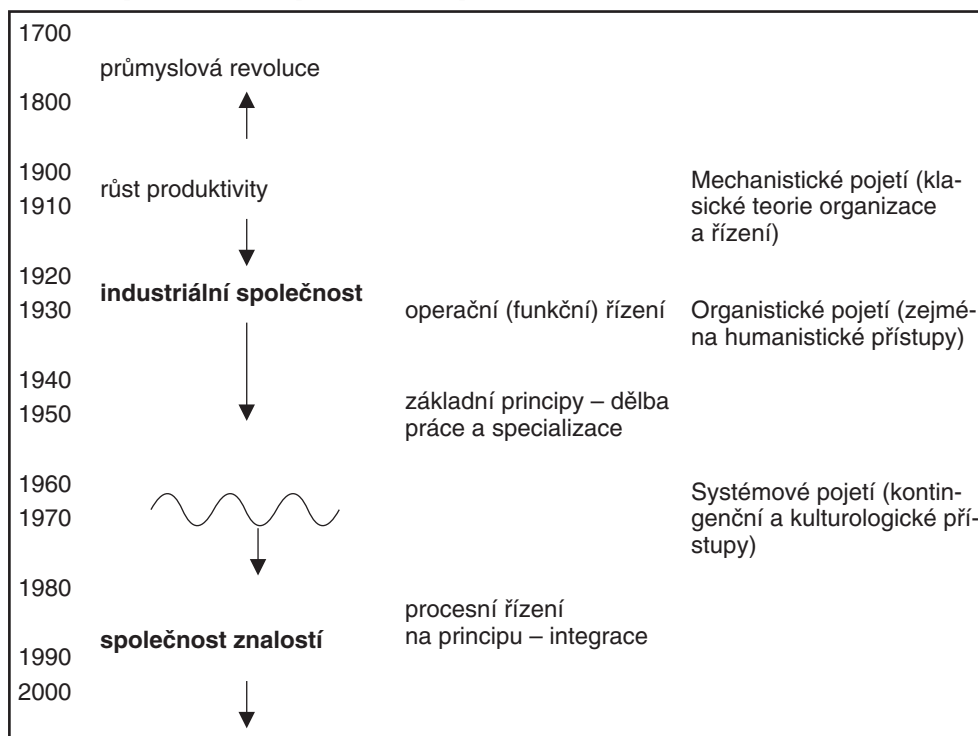
- I. Mechanistické pojetí** – klasické koncepce organizace, rozvíjené od počátku 20. století zhruba do 20.–30. let.
- II. Organistické pojetí** – behaviorální nebo také sociálně-psychologické přístupy, s počátky na sklonku 20. let a mohutně se rozvíjející zhruba od 50. let 20. století.
- III. Systémové (interakcionistické) pojetí** – s přístupy strukturálního funkcionalismu, kulturologickým pojetím organizace a zejména vlastními systémovými a kontingenčními přístupy, rozvíjenými od 50. let, s dominujícím vlivem v období od 60. let, na něž v 80. a 90. letech navazují například přístupy empirické a pragmatiké, jakož i celá řada dalších koncepcí organizace („trendy“) vedoucí ke změně paradigmatu⁸.

Stručný přehled historického vývoje jednotlivých koncepcí a směrů managementu je uveden také v tabulce 1.

⁷ Dnes je sice stejně důležité učit se, jako zapomínat přežití – což ostatně také není novinka několika posledních let – ovšem ne každý se rodí jako „tvůrce vizí“ a „mistr změny“. Většina z nás musí projít složitým procesem učení, reflektování (porovnávání teorie s praxí) a případné revize znalostí a postupů. Učení se je na této cestě prvním krokem...

⁸ Jako paradigma se v tomto textu označuje základní vzorec „chování“ vycházející z určitých principů (řízení), které mají určitou predikční hodnotu a jsou platné v určité společensko-historické situaci.

Tab. 1 Schéma etap vývoje společnosti se zdůrazněním koncepcí organizace – klasifikace myšlenkových proudů v managementu (na základě přednášky prof. Trunečka – Znalostní podnik, 2003 zpracovala a upravila Michaela Tureckiová)



1.3.1 KLASICKÉ KONCEPCE ORGANIZACE

Jako klasické jsou v následujícím textu označovány tři nejproslulejší teorie efektivního řízení (obecněji fungování) velkých formálních organizací. Tyto koncepce popisují:

- vytváření takových typů organizačních soustav a jejich uspořádání (struktury) vedoucí k nárůstu produktivity prostřednictvím přesně specifikovaných (rozdělených a specializovaných) operací, respektive činností, vykonávaných k tomu účelu vybranými a vyškolenými pracovníky v řídicím i „podřízeném“ postavení,
- provázanost, respektive návaznost a koordinovanost jednotlivých činností (funkcí) organizací a vedoucích pracovníků, umožňující plynulé a efektivní fungování organizačních procesů,
- zákonitost fungování organizace a metody a techniky podporující výše uvedené procesy a činnosti.

Jedná se o následující koncepce (teorie):

- a) vědecké řízení,

- b) teorie správy („správní řízení“),
- c) teorie moci a byrokracie („byrokratické řízení“).⁹

Vědecké řízení

Prvním, kdo představil závěry svých empirických studií a formuloval teorii, respektive rozpracoval metody efektivního řízení podniků a zvyšování efektivity prostřednictvím navyšování produktivity práce lidí, byl americký inženýr **Frederick Winslow Taylor** (1865–1915), „otec vědeckého řízení“. Závěry svého mnohaletého studia (pozorování a měření) činnosti dělníků a experimentů v oblasti zvyšování produktivity jejich práce shrnul do knihy *Zásady vědeckého řízení (Principles of Scientific Management, 1911)*¹⁰. Podle Taylora spočívala nízká produktivita a efektivita práce dělníků nejen v přirozené tendenci k „ulejvání se“, ale také v systému, který dělníkům neumožňoval podávat maximální výkon. Chyby tedy spatřoval také v nízké účinnosti používaných metod řízení a v chybné organizaci práce. Nápravu pak spatřoval ve funkční specializaci dělníků i manažerů a v řízení založeném na vědeckých metodách (zejména pozorování a měření – známé jsou jeho časové studie). Snažil se o racionalizaci přípravy a realizace činností dělníků v dílně. Zvýšení efektivity činností lze podle Taylora dosáhnout:

- novým systémem řízení v dílně s jasně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti (uplatnění direktivního stylu řízení – viz dál),
- normalizací pracovních podmínek a optimalizací dílčích operací, založených na principech dělby práce a funkční specializace,
- stanovením denního úkolu (dělník přesně ví, co a jak má udělat),
- správně vytvořenými pracovními místy,
- zavedením úkolové mzdy,
- správným výběrem, výcvikem a kontrolou dělníků.

Na svých měřeních a na výše uvedených předpokladech pak založil čtyři hlavní principy vědeckého řízení:

1. rozvoj skutečné vědy o řízení – spočívající ve využívání metod měření a pozorování a z nich vyplývajících popisů způsobů vedoucích k dosažení optimálního výkonu;
2. vědecký výběr dělníků – řídí se nejen fyzickými předpoklady, ale také schopností a ochotou dělníků osvojit si požadovanou činnost (podpořenou „ekonomickou motivací“ – mzdou, Taylor zavedl úkolovou mzdu);
3. vědecký výcvik dělníků – vedený řídicími pracovníky, nikoli jen „zácvikem“ zkušenějšími dělníky;

⁹ Mezi klasické koncepce řadí někteří autoři také „školu lidských vztahů“ (viz dál). Jedná se v zásadě o upřednostnění historického řazení (podle období vzniku) před řazením koncepčním – dle převažujícího pojetí studia organizace a preference určitého vlivu, které mají její jednotlivé složky. Právě v tomto ohledu se myšlenky teoretiků „školy lidských vztahů“ zásadně liší od představitelů zde uvedených klasických koncepcí. Jak vyplývá z následujícího textu, různá je rovněž návaznost jednotlivých modelů (přístupu) na způsoby řízení lidí v organizacích.

¹⁰ Posmrtně vyšlo jeho dílo souborně pod názvem *Vědecké řízení* (1947).

4. upřednostňování spolupráce mezi vedoucími a dělníky – dosažené prostřednictvím důsledné dělby práce a odehrávající se v příznivé atmosféře; konflikty byly považovány za nežádoucí (snižující výkon a produktivitu); jejich řešení spatřoval ve změně organizační struktury a v důsledně uplatňovaném direktivním řízení.

Taylor svoji teorii rozpracoval pouze pro nejnižší organizační úroveň (dílnské dělníky a jejich bezprostřední nadřízené), nelze ji tedy vlastně označit za vpravdě organizační koncepci. Teorie vědeckého řízení ovšem přinesla skutečnou „revoluci v řízení“, a to jak v teorii, tak zejména v praxi.

Principy a zásady vědeckého řízení byly dále rozpracovány a částečně revidovány v pracích Taylorových následovníků. Tradičně se k nim řadí **Henry Lawrence Gantt** (1861–1919), Taylorův spolupracovník, který rozpracoval úkolovou mzdu s prémie, do současnosti jsou známy jeho grafy plánování a kontroly výroby; pohybovémi studiemi, třípozičním plánem povyšování a úvahami o hygieně práce jsou známi manželé **Frank** (1868–1924) a **Lilian** (1878–1972) **Gilbrethovi**¹¹ a kritikou zásady nejvyššího denního výkonu **Harington Emerson** (1853–1931), který rozpracoval vlastní soustavu principů výkonnosti.

Zřejmě nejznámějším „popularizátorem“ koncepce vědeckého řízení byl ovšem americký podnikatel **Henry Ford** (1863–1947), známý především jako výrobce automobilů, který ve svých továrnách rozvinul masovou výrobu umožňující mnohonásobné zrychlení a zefektivnění výroby. Práce byla organizována na principech dělby práce a specializace, jednotlivé operace byly přesně načasovány a „práce přicházela za člověkem“ prostřednictvím zavedení výrobního pásu, který nejen „práci přinesl“, ale také diktoval její tempo.¹²

Také meziválečné Československo mělo „svého Forda“, byl jím zlínský podnikatel **Tomáš Baťa** (1876–1932), který dokázal teorii vědeckého řízení uvést do praxe za současného rozpracování originálního systému organizace a řízení vnitropodnikových útvarů, tzv. dílnské samosprávy, a na něj navazujícího systému hmotné zainteresovanosti na zisku i ztrátě dílny, respektive firmy.

Za své nepřímé následovníky může Taylor ostatně považovat také stoupence empirického přístupu k řízení poslední třetiny 20. století, kteří podobně jako on vyšli z podnikové praxe, jejího zobecnění a stanovení teoretických zásad pro řízení v organizacích.

Teorie správy

Jestliže bylo vědecké řízení první teorií zabývající se efektivitou a metodami řízení na nejnižších úrovních formální organizační struktury, pak za první skutečnou koncepci organizace můžeme označit teorii správy **Henriho Fayola** (francouzský inženýr, 1842–1925). Ten v roce 1916 vydal své nejvýznamnější dílo *Správa prů-*

¹¹ Lilian Gilbrethová, známá také jako první dáma managementu, povoláním psycholožka, ve své další činnosti, například kniha *Psychologie řízení* (*Psychology of Management*, 1914), rozpracovala myšlenky německého psychologa a lékaře, profesora Harvardovy univerzity, Huga Münsterberga (1863–1916, zakladatel průmyslové psychologie), který se zabýval vztahem mezi výběrem lidí pro určitou pracovní pozici a mentálními schopnostmi pracovníků (psychometrie) a dále vztahem sociálních podmínek práce a dosaženého pracovního výkonu.

¹² Karikaturou tohoto pracovního způsobu je známý film Ch. Chaplina *Moderní doba*.

myslová a všeobecná, ve kterém rozpracoval šest základních skupin (typů) činností organizace:

- technické (nebo také výrobní),
- obchodní (například nákup a prodej),
- finanční (zajištění kapitálu, respektive finančních zdrojů),
- ochranné (ochrana věcných statků a majetku),
- účetní (zajištění informací o financích organizace),
- správní (dnes označované jako manažerské).

Podle Fayola byl již obsah a význam prvních pěti skupin znám a výklad potřebovala oblast šestá. Ta je tvořena specifickým souborem činností, kterým se věnuje správa (řídící/výkonná složka) organizace a jejichž obsahem a podstatou je:

- a) předvídání a plánování,
- b) organizování,
- c) přikazování,
- d) koordinování činností,
- e) kontrolování.

Ve své knize Fayol rovněž formuloval 14 principů řízení, které sestavil na základě své mnohaleté úspěšné manažerské praxe. Sám si byl vědom toho, že jím uvedené principy řízení nejsou univerzálně platné a obsahově vyčerpávající, nicméně vytvořil první doporučení pro jednání řídících pracovníků. Z hlediska řízení lidí ve firmě je užitečné se s těmito principy seznámit, proto uvádíme jejich přehled v tabulce 2.

Tab. 2 Čtrnáct principů managementu H. Fayola (Fayol, H.: *Principles of Management*. In: Cole, G. A.: *Management – Theory and Practice*, 1996, s. 13 – přeložila Michela Tureckiová)

1.	Dělbá práce	Redukuje rozsah pozornosti a úsilí pro každou osobu nebo skupinu. Podporuje zvládnutí činnosti a zběhlost v ní.
2.	Pravomoc	Právo dávat ostatním příkazy. Nemůže existovat bez odpovědnosti.
3.	Disciplína	Vnější znaky respektu k formální nebo neformální dohodě mezi firmou a zaměstnanci.
4.	Jednota přikazování	Princip jediného nadřízeného.
5.	Jednota řízení	Jeden vedoucí a jeden plán pro činnosti se stejným cílem.
6.	Podřízení individuálních zájmů obecnému zájmu	Zájem jednotlivce nebo skupiny by neměl převládat nad obecným dobrem. To je obtížná oblast řízení.
7.	Odměňování	Mzdy mají být „fér“ pro zaměstnance i firmu.
8.	Centralizace	Je vždy uplatňována v určité míře, která závisí na velikosti firmy a kvalitě managementu.
9.	Skalární řetěz vztahů	Linie pravomocí vedoucí odshora dolů.

10.	Pořádek	Místo pro všechno a všechno na svém místě. Správný člověk na správném místě.
11.	Korektnost	Kombinace laskavosti a spravedlnosti vůči zaměstnancům.
12.	Stabilita majetku i personálu	Zaměstnanci musí mít čas, aby se „sžili“ s prací, i když u manažerů to může být spousta času.
13.	Iniciativnost	V rámci limitů autority a disciplíny mají být zaměstnanci na všech úrovních povzbuzováni k iniciativě.
14.	<i>Esprit de corps</i> (duch kolegiality, „týmový duch“)	Velmi silnou stránkou organizace je harmonie. Týmová práce má být podporována.

Rovněž teorie správy (označovaná také někdy jako teorie správního řízení) se stala inspirací pro manažerskou teorii i praxi. Pro ilustraci její inspirativnosti v dalším a delším časovém období lze uvést například rozšíření manažerských funkcí o analýzu a komunikaci (**L. F. Urwickem**)¹³ či podstatněji sofistikovanější členění známé jako POSDCORB¹⁴ (**L. Gulicka**). Známou klasifikací tzv. manažerských funkcí je pak členění **Herolda Koontze a Heinze Weihricha**, kteří na tomto konceptu založili svůj výklad managementu.¹⁵ Také další autoři vytvářeli přehledy činností, jimiž se zabývají řídicí pracovníci. Ti byli v následujícím období trénováni v metodách a technikách efektivního vykonávání těchto činností. Dá se tedy říci, že Fayolova teorie tvoří „páteř“ manažerského vzdělávání a snad i managementu jako profese ve smyslu vymezení předmětu oboru a určení klíčových způsobilostí, jimiž mají manažeři disponovat, aby úspěšně naplňovali svoji roli řídicího pracovníka, tj. někoho, kdo ovlivňuje činnost dalších lidí za účelem dosažení předem dohodnutého či přijatého cíle (viz i další kapitoly).

V pozdějším období byla koncepce manažerských funkcí a její příznivci sdružení v tzv. funkčně procesních přístupech k řízení kritizováni kanadským teoretikem a konzultantem **Henry Mintzbergem**, který o ní hovoří jako o „folklóru manažerské práce“ a staví ji do protikladu k činnostem, kterými se dle jeho pozorování manažeři skutečně zabývají – tzv. manažerské role (interpersonální, informační a rozhodovací) (Mintzberg, 1975).

Teorie moci a byrokracie

Poslední zde uvedená klasická koncepce organizace, teorie byrokratické organizace, se od dvou předchozích liší ve dvou ohledech: Zpracoval ji teoretik, německý historik a sociolog **Max Weber** (1864–1920), který se v ní zaměřil na obecné základy organizace, tj. na jejich fungování a uspořádání. Pro popis racionální formy organizace, pro kterou je typická hierarchie autority a systém formálních pravidel – a k tomuto typu

¹³ Lyndall F. Urwick (1891–1983) rozpracoval rovněž vlastní kodex Deseti pravidel správy, ve kterém je uveden také známý princip „rozpětí řízení“.

¹⁴ Název je složený z počátečních písmen činností v angličtině a obsahuje: plánování (planning) + organizování (organizing) + personální zajištění/formování pracovní síly (staffing) + řízení (directing) + koordinování (coordinating) + reportování (reporting) + rozpočtování (budgeting).

¹⁵ Jejich učebnice vyšla také v češtině (Management, česky 1993) a ze strukturování a popisu manažerských funkcí vycházejí také někteří čeští autoři, kteří Koontzovu-Weihrichovu klasifikaci uvádějí (zde citovaní Vodáček, Vodáčková, 1999).

organizací podniky patří – použil Weber označení byrokracie. V těchto organizacích má pak fungovat správní štáb (byrokratický aparát), jehož úkolem je vynucovat takové jednání lidí, které odpovídá dohodnutým a schváleným pravidlům. Tím má být zajištěno efektivní fungování organizace. Jakkoli má dnes pojem byrokracie spíše pejorativní zabarvení a Weberovo pojetí bylo podrobena dalšímu zkoumání a kritice, těžko si dokážeme představit podnik, ve kterém by neexistovaly organizační řády, pravidla pro jednání vymezená nejrůznějšími kodexy či přesné oblasti pravomocí jednotlivých pracovníků.

Hodnocení klasických teorií a reakce na ně

Jakkoli se od sebe klasické organizační koncepce liší, můžeme přesto najít několik jejich společných znaků: Řešily především věcné uspořádání a formální strukturu organizací, funkční nadřízenost a podřízenost útvarů a jejich počty, koordinaci činnosti útvarů, nejvhodnější způsoby řízení, zejména jeho zefektivnění a postavení na vědecké základy. Naproti tomu se tyto koncepce příliš nezabývaly „lidskou stránkou“ organizací. Lidem (zejména v podřízeném postavení) připsaly pasivní, sekundární roli a člověka popsaly jako ekonomickou bytost (*Homo oeconomicus*) – zdůraznily proto odosobněný, autoritativní styl řízení a přecenily funkci ekonomické motivace (mzdy). Organizace v tomto pojetí fungují spíše jako neživý mechanismus, bez ohledu na vnější podmínky, charakter činnosti a odchylky ve vnitřní struktuře. Člověk je namnoze pouhou „prodlouženou rukou stroje“.

O změnu pojetí člověka v průmyslové organizaci se snažila již L. Gilbrethová, jejíž inspirací byl německý lékař a psycholog Hugo Münsterberg (viz poznámku na s. 14), nicméně kritikou vědeckého řízení a obecněji klasických koncepcí organizace proslula zejména **Mary Parker Folletová** (1863–1933). Žena, jež v mnohém předběhla svoji dobu a která mohla být inspirací teoretiků studia lidských vztahů a forem řízení lidí v organizacích. Kladla velký důraz na sebeřídící aktivity každého pracovníka a na koordinaci lidí v organizaci, na proměnlivost situací, ve kterých řízení probíhá a jíž by se mělo přizpůsobit. Věnovala se také problematice organizačních konfliktů. Ty podle ní nelze řešit změnou struktury, „vytěsněním“ či poražením soupeře. Z konfliktu mohou vítězně vyjít obě strany (řešení „win – win“). Těmito a dalšími svými myšlenkami tak v zásadě dospěla ke stanoviskům blízkým škole lidských vztahů („human relations“) a dalším teoretikům, kteří za určující faktor fungování a rozvoje považovali lidi (psychologicko-sociologické přístupy).

1.3.2 ORGANISTICKÉ POJETÍ FUNGOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Vzhledem k celkovému zaměření této publikace jsou to právě sociologické a psychologické výzkumy chování a interpersonálních a skupinových vztahů lidí v organizacích, jejichž závěry lze použít pro nalezení konkrétních způsobů efektivního řízení a rozvoje lidí ve firmě. Budeme se jim proto věnovat podrobněji v dílčích kapitolách zaměřených na konkrétní sociální a psychologické faktory řízení a rozvoje lidí ve firmě a na tomto místě se omezíme na stručný vývojový přehled. Zároveň už zde chceme zdůraznit, že ani možnosti aplikace teorií vyslovených zastánci dále popsaného přístupu k organizaci a řízení nelze v žádném případě absolutizovat a považovat za univerzální pro použití v libovolné firmě či podniku.

Škola (hnutí) „human relations“

Doba prvního rozvoje těchto přístupů spadá do údobí druhé poloviny 20. a do 30. let 20. století, kdy došlo k rozvoji společenských věd, ať už šlo o zkoumání mechanismů vzorců chování, studium sociálních rolí, nebo formální a neformální organizační struktury. Z hlediska zaměření této publikace je pak obzvláště zajímavé studium sociálních skupin. Toto úsilí bývá v teorii organizace a řízení spojováno se jménem **Eltona Maya** (1880–1949) a hawthornskými experimenty, které prováděl společně se svými kolegy v letech 1927–1932, resp. 1936 v Hawthornském závodě Western Electric Company nedaleko Chicaga. Jednotlivé etapy těchto výzkumů – zaměřené nejprve na sledování změn výkonu zaměstnanců vyvolaných vlivem změn fyzikálních faktorů pracovního prostředí, v dalších etapách již směřující ke studiu sociální a psychologické podmíněnosti chování a v poslední etapě na vztahy mezi zaměstnanci a managementem firmy – daly vzniknout novému přístupu, známému dodnes jako škola (nebo hnutí) **lidských vztahů („human relations“)**. Zájem teoretiků se přesouvá ke studiu chování lidí v organizaci, především pak k fenoménu pracovních skupin a zvláště jsou sledovány skupinové (neformální výkonové) normy.¹⁶

Rozvoj sociálně-psychologických přístupů k řízení organizací

Ovšem jakkoli škola lidských vztahů poměrně významně ovlivnila teorii organizace a poukázala na vliv sociálních a psychologických faktorů na efektivitu organizace (zejména prostřednictvím studia neformální organizace a pracovních skupin), podnikovou praxi ovlivnila jen minimálně. Je to vcelku pochopitelné, té v oné době ještě dominovalo vědecké řízení a snaha o racionalizaci a zefektivnění výroby. Rovněž nepříznivé ekonomické a politické podmínky nepřály rozvoji nových trendů v teorii organizace a řízení. Tak teprve po druhé světové válce dochází k dalšímu rozvoji přístupů k efektivnímu řízení, které si za svůj základ vybraly právě školu lidských vztahů. Počátky této druhé etapy přístupu ke studiu organizace spadají do období 50. let 20. století a jsou dokladem rozvoje „věd o člověku a jeho chování“. Období 50. a 60. let tak v manažerské teorii i praxi dominovaly přístupy označované nejčastěji jako sociálně-psychologické.¹⁷ Jejich vliv na organizační praxi je více než patrný i v současné době, možná zejména právě v dnešní době, kdy se opět faktory jako lidská (pracovní) motivace, studium pracovních týmů a skupin a způsoby účinného vedení a rozvoje lidí stávají klíčovými pro angažovanost a loajalitu zaměstnanců a jejich rozvoj v organizaci a pro organizaci.

¹⁶ Znamé jsou v tomto ohledu výzkumy G. C. Homansa z let 1931–1932.

¹⁷ Také paralelní názvy jako přístupy psycho-sociální, psychologické a sociální apod. jsou odkazem na to, že hlavními „zdrojovými disciplínami“ jsou sociální psychologie a sociologie, zejména ta její část, jež studuje malé skupiny. Označení behaviorální přístupy, používané zejména v literatuře americké provenience, zase odkazuje na skutečnost, že jsou v teorii organizace a řízení studovány projevy chování, respektive jednání lidí ve skupinách (malých/pracovních či v organizaci jako celku) a odvozovány mechanismy pro ovlivňování nebo změnu tohoto chování v zájmu dosažení co největší efektivity práce lidí v organizaci. Zde teorie managementu čerpají v posledních zhruba padesáti letech také ze samostatně se vyprofilované disciplíny označované jako organizační chování, jejíž pojetí může být primárně psychologické (studium chování lidí v organizaci) či sociologické (studium „chování“ organizace vůči lidem – organizační procesy). V praxi se tato pojetí obvykle vzájemně doplňují a tím i částečně překrývají.