



Ladislav Blažek

# Management

**Organizování, rozhodování, ovlivňování  
2., rozšířené vydání**



- Management pro studenty vysokých škol i pro praxi
- Moderní manažerské trendy
- Aktuální poznatky manažerské vědy
- Nově: delegování, koučování, leadership



**GRADA®**



# Management

**Organizování, rozhodování, ovlivňování  
2., rozšířené vydání**



**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**.*

**Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.**

## **Management**

### **Organizování, rozhodování, ovlivňování**

#### **2., rozšířené vydání**

---

#### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Kniha je monografie

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](http://www.grada.cz)

jako svou 5599. publikaci

Odborná recenze:

Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.

Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.

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

Odpovědné redaktorky Mgr. Olga Tesařová, Mgr. Kamila Nováková

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 224

Druhé vydání, Praha 2014

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4429-2

---

#### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-9354-2 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-9355-9 (ve formátu EPUB)**

# Obsah

|                                                      |          |
|------------------------------------------------------|----------|
| <b>O autorovi</b> .....                              | <b>7</b> |
| <b>Úvod</b> .....                                    | <b>9</b> |
| <b>1. Východiska</b>                                 |          |
| 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       |
| Otázky a náměty k zamyšlení .....                    | 30       |
| <b>2. Organizování</b>                               |          |
| 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 .....                       | 48       |
| 2.3.3 Stupeň organizovanosti .....                   | 51       |
| 2.4 Parametry organizační struktury .....            | 56       |
| 2.4.1 Dělbá práce .....                              | 56       |
| 2.4.2 Rozpětí řízení .....                           | 65       |
| 2.4.3 Dělbá pravomoci .....                          | 69       |
| 2.5 Faktory ovlivňující organizační strukturu .....  | 80       |
| Otázky a náměty k zamyšlení .....                    | 84       |
| <b>3. Rozhodování</b>                                |          |
| 3.1 Podstata rozhodování .....                       | 88       |
| 3.2 Organizační stránka rozhodování .....            | 90       |
| 3.2.1 Individuální rozhodování .....                 | 91       |
| 3.2.2 Kolektivní rozhodování .....                   | 92       |
| 3.2.3 Příprava rozhodnutí .....                      | 93       |
| 3.3 Procesní stránka rozhodování .....               | 94       |
| 3.3.1 Fáze definování .....                          | 98       |
| 3.3.2 Fáze analyzování .....                         | 102      |
| 3.3.3 Fáze generování .....                          | 104      |
| 3.3.4 Fáze klasifikace .....                         | 105      |

|           |                                                           |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 3.4       | Hodnocení dle metod rozhodovací analýzy .....             | 107        |
| 3.4.1     | Základní pojmy a vztahy .....                             | 107        |
| 3.4.2     | Předběžné hodnocení pořadí variant .....                  | 116        |
| 3.4.3     | Předběžné hodnocení rizikovosti variant .....             | 117        |
| 3.4.4     | Vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty .....    | 120        |
| 3.4.5     | Vztah rozhodovatele k riziku .....                        | 125        |
| 3.4.6     | Jednokriteriální rozhodování v podmínkách rizika .....    | 131        |
| 3.4.7     | Analýza citlivosti, simulace metodou Monte Carlo .....    | 135        |
| 3.4.8     | Jednokriteriální rozhodování v podmínkách nejistoty ..... | 142        |
| 3.4.9     | Vícekriteriální rozhodování v podmínkách rizika .....     | 147        |
| 3.4.10    | Víceetapové rozhodovací procesy .....                     | 151        |
|           | Otázky a náměty k zamyšlení .....                         | 159        |
| <b>4.</b> | <b>Ovlivňování</b>                                        |            |
| 4.1       | Motivační teorie .....                                    | 162        |
| 4.1.1     | Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin .....       | 163        |
| 4.1.2     | Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....       | 166        |
| 4.2       | Motivační nástroje .....                                  | 168        |
| 4.2.1     | Ocenění práce .....                                       | 169        |
| 4.2.2     | Podmínky práce .....                                      | 171        |
| 4.2.3     | Práce .....                                               | 173        |
| 4.3       | Vedení lidí v organizacích .....                          | 175        |
| 4.3.1     | Teorie X a Y .....                                        | 175        |
| 4.3.2     | Styl vedení .....                                         | 176        |
| 4.3.3     | Delegování .....                                          | 181        |
| 4.3.4     | Koučování .....                                           | 186        |
| 4.4       | Leadership .....                                          | 190        |
| 4.4.1     | Leader a manažer .....                                    | 191        |
| 4.4.2     | Zdroje vlivu leadera .....                                | 192        |
| 4.4.3     | Transakční a transformační leadership .....               | 195        |
| 4.4.4     | Vyjednávání, směna, synergie a vliv .....                 | 196        |
|           | Otázky a náměty k zamyšlení .....                         | 199        |
|           | <b>Shrnutí.....</b>                                       | <b>201</b> |
|           | <b>Summary.....</b>                                       | <b>203</b> |
|           | <b>Literatura.....</b>                                    | <b>205</b> |
|           | <b>Rejstřík .....</b>                                     | <b>209</b> |

# O autorovi

## **Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.**

Působí jako vedoucí katedry podnikového hospodářství na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Více než 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 působil 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.







# Úvod

Význam 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 projevován 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 rukou, je jednou z řady učebnic managementu. Na rozdíl od většiny z nich je poměrně stručná. Z nepřehledného 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 více než 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 publikace, prof. Ing. Evě Kislingerové, CSc., a prof. Ing. Jiřímu Fotrovi, CSc.

Ladislav Blažek



# KAPITOLA

1

## Východiska

**M**anagement 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, řídící 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 chápáný 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, biologických či společenských, **management je řízením v organizacích**. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném 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.“<sup>1</sup>

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

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 řídící subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídícího 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.

<sup>1</sup> Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997), s. 24

<sup>2</sup> Koontz – Weihrich (1993), s. 16

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

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.<sup>3</sup>

V rámci tohoto členění však existuje celá řada různých modifikací.

Dalším z užívaných konceptů je členění podle **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 vyjednávače.

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.

<sup>3</sup> Koontz – Weihrich (1993), s. 29

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,
- 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 nesplňuje 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 **vícdimenzionální** 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 pracovník, 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 dílvedoucí, v obchodu vedoucí

prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry, v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tito 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 řídících 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, stát, 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 základem pro rozvoj managementu, coby 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 coby věda má dostatek natolik kvalitních poznatků, aby je bylo možné a smysluplné využívat v procesu výchovy a vzdě-

lávání 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 první – příspěvek vzdělávání k rozvoji manažerských schopností a dovedností může být, podobně jako v řadě jiných povolání, pouze dílčí. Úspěšně řídit se nikdo nenaučí pouze ve škole. Vždy musí jít o symbiózu kvalitního vzdělání s osobnostními předpoklady a talentem a se zkušenostmi z manažerské praxe.

Za druhé – vysokoškolská výuka managementu je pouze jednou z forem manažerského vzdělávání. Její možnosti jsou, v porovnání s různými aktivními metodami uplatňovanými zpravidla ve specializovaných formách v podobě koučingu, mentoringu, učení se akcí<sup>4</sup> apod., značně omezené. To je dáno tradičním způsobem výuky, který na vysokých školách stále ještě převládá. A ten bohužel není vůči metodám, které jsou pro výuku managementu nejvhodnější, příliš vstřícný.

Výuka managementu na vysokých školách by měla, a to v míře intenzivnější, než je to zapotřebí u řady jiných výukových předmětů, rozvíjet ve vyvážených proporcích tři kompetence: **odbornou kompetenci**, spjatou s vědomostní inteligencí, **dovednostní kompetenci**, svázanou s aktivizační inteligencí, a **osobnostní kompetenci**, spojenou s emoční inteligencí.<sup>5</sup>

Je obecně známo, že ve výchovně vzdělávacím procesu, realizovaném vysokými školami, výrazně převládá složka vzdělávací nad složkou výchovnou. Daný proces spočívá především v předávání vědomostí (odborná kompetence), méně pak v rozvíjení schopností tyto vědomosti tvůrčím způsobem aplikovat na řešení různých situací (dovednostní kompetence) a ve zcela nedostatečné míře, většinou jen bezděčně, v rozvíjení schopností pochopit a zdokonalit sám sebe a spolupracovat s jinými lidmi (osobnostní kompetence).

Má-li být sjednána náprava, pak je evidentní, že vysokoškolské studium managementu se nemůže uskutečňovat pouze prostřednictvím samostudia z učebnic a navštěvováním přednášek. Pilný student se sice takto naučí o řízení mnoho poznatků, ale úspěšně řídit se tímto způsobem nenaučí zcela jistě. Poznatků k naučení přitom bývá více než zdrávo. Ke zkoušce je třeba zvládnout učebnice, jejichž rozsah zpravidla čítá mnoho set stran. Pokud student nemá žádné manažerské zkušenosti, obecným poučkám, které jsou v učebnicích uváděné, dostatečně nerozumí, protože si pod nimi nedokáže představit reálnou praxi. Většinu z toho, co se ke zkoušce z managementu naučí, rád po jejím složení zapomene s přesvědčením, že musí ve své limitované paměti uvolnit prostor pro absorbování poznatků z jiného předmětu, ze kterého ho čeká další zkouška.

Učit se pouze teoretické poznatky je evidentně neefektivní. Pro studium managementu je typické, že i kvalitní zvládnutí těchto poznatků (ne jenom jejich „nabiflování“) je na cestě k žádoucímu cíli pouze prvním krokem. Tím druhým krokem, vedoucím k naplnění cíle studia, je osvojení manažerských dovedností. Jestliže jsou v řadách studentů lidé, kteří již řídící praxi vykonávají, popřípadě sice nevykonávají, ale jsou zaměstnáni v nějaké organizaci či samostatně podnikají, je to pro rozvoj jejich manažerských dovedností mnohem příznivější. Takový student může získané teoretické poznatky konfrontovat s reálným managementem, tak jak ho důvěrně zná ze své každodenní praxe, může se snažit na zákla-

<sup>4</sup> Armstrong – Stephens (2008), s. 113 a n.

<sup>5</sup> Porvazník (2003)



dě teorie zdokonalovat svoje praktické dovednosti, popřípadě může usilovat o uplatnění teoretických poznatků za účelem zlepšování řízení útvaru, v jehož čele stojí. Pedagogické zkušenosti potvrzují, že efekt z výuky managementu je u těchto studentů v průměru značně vyšší než u studentů, kteří zatím takovou praxi nemají.

Nicméně bez ohledu na to, zda se jedná o studenty s manažerskou zkušeností či nikoliv, je vždy nezbytné uplatňovat vedle tradiční formy přednášky a samostudia z učebnic též aktivní metody výuky. Ty jsou mostem od teorie k praxi, od získávání poznatků o managementu k rozvoji manažerských dovedností. A opět zde většinou platí, že studenti se zkušenostmi z praxe jsou schopni využít tyto aktivní metody pro rozvoj svých manažerských dovedností efektivněji. Z toho plyne, že pokud má být na výstupu z učebního předmětu dosaženo u všech studentů pokud možno stejné úrovně, pak je třeba v rámci aktivních metod výuky věnovat studentům, kteří nemají dostatečné zkušenosti z praxe, větší péči.

Aktivní metody rozvoje manažerských dovedností, uplatnitelné ve vysokoškolské výuce managementu, mohou nabývat zejména těchto tří forem:

**První formou** jsou prezentace a diskuse k jednotlivým tematickým okruhům managementu. Cílem je, aby studenti hlouběji pochopili teoretické poznatky, které získali studiem učebnice či na přednáškách. Zpravidla je vyžadováno studium nejen základní, ale též další literatury, specializovaně orientované na probíraný tematický okruh. Vedle rozšíření a hlubšího pochopení teoretických poznatků o řízení jde též o rozvíjení komunikačních manažerských dovedností, spočívajících ve formulaci poznatků, jejich prezentaci a vedení diskuse.

**Druhou z forem** aktivních metod jsou případové studie. Jde o analýzu reálných či smyšlených situací typických pro manažerskou práci, prováděnou týmem studentů. Úkolem je hledání příčin analyzované situace a jejích důsledků a hledání řešení daných problémů. Při realizaci analýzy a návrhu řešení se dbá na důsledné využívání poznatků teorie managementu. Řešení případových studií přibližuje studentům typické situace manažerské praxe, rozvíjí jejich schopnosti aplikovat teorii při řešení praktických úloh (včetně rozpoznávání možností a mezi využití teorie pro řešení dané úlohy) a významnou měrou přispívá k rozvoji kreativní týmové práce.

**Třetí formu** představují manažerské hry. V rámci manažerské hry jde o simulaci reálné manažerské praxe. Čím komplexněji je daná simulace pojata, čím více se blíží realitě, tím jsou její efekty pro rozvoj manažerských schopností a dovedností výraznější. Komplexně pojatá manažerská hra by měla být dlouhodobá (např. celý semestr, tj. cca 12 týdnů), aby se studenti se svými rolemi, které v rámci hry realizují, dobře sžili. Manažerské hry se mohou společně zúčastnit desítky až stovky studentů, kteří jsou zařazeni do týmů představujících podnikatelské subjekty. Vedle hlavní linie, kterou je zpravidla rozvoj schopnosti rozhodovat v tržním prostředí, se studenti souběžně zdokonalují v takových manažerských dovednostech, mezi které patří výběr a rozmisťování pracovníků, tvorba organizačních struktur, uplatňování autority, vedení porad, jednání a vyjednávání, týmová práce apod.

Vraťme se však ještě k teorii managementu a k učebnicím, které tuto teorii interpretují studentům. Kvalitní učebnice je totiž základem. Pouze kvalitní a dobře pochopené poznatky jsou předpokladem pro efektivní rozvíjení manažerských dovedností cestou výše zmíněných aktivních metod, a následně pak prostřednictvím praxe.

V daném kontextu je dobré se zamyslet nad tím, jakou množinou poznatků teorie managementu disponuje a jakým způsobem je tato množina v učebnicích strukturována a prezentována.

Nahlédneme-li do manažerské literatury, tak již samotné názvy publikací avizují, že neexistuje pouze jeden management, ale **řada různých managementů**. Jako například

strategický management, projektový management, krizový management, management rizika, management kvality, provozní management, produktový management, personální management, facility management, dále pak podnikový management, management neziskových organizací, management zdravotnictví, management sportu, management kultury a řada dalších. Proces diverzifikace a specializace teorie managementu souvisí s rozšiřováním a prohlubováním poznání v rámci této disciplíny. Daný proces je žádoucí a legitimní, podobně jako v jiných oblastech lidského poznání.

Přirozeným protipólem uvedeného procesu je však snaha o vytváření a zkvalitňování báze obecných poznatků. Existuje tedy a rozvíjí se i **všeobecný management**, který shrnuje to, co je pro management obecně platné, esenciální, bez ohledu na oblast či předmět managementu, resp. formu či odvětví organizace, kde management probíhá.

Správné rozhodnutí o tom, co všechno by se z obsažné poznatkové báze teorie managementu mělo do učebnic všeobecného managementu zahrnout, a zejména jak to strukturalizovat, není vůbec snadnou záležitostí. Převážnou část učebnic všeobecného managementu, jež jsou u nás pro vysokoškolskou výuku využívány, tvoří buď standardní americké učebnice, nebo učebnice z pera našich autorů, koncipované v podobném pojetí. Základem jejich struktury, resp. výkladového schématu, jsou tzv. manažerské funkce, o nichž jsme se již výše zmínili.<sup>6</sup> Některé z učebnic však překračují rámec všeobecného managementu a explicitně prezentují poznatky i ze speciálních oblastí managementu, např. z oblasti strategického managementu, personálního managementu apod. Popřípadě se zabývají též úvahami o budoucím směřování manažerské teorie a praxe. Přitom však alespoň základní poznatková báze je v nich zpravidla členěna ve smyslu zmíněných manažerských funkcí.<sup>7</sup> Do jisté míry odlišná je strukturalizace poznatkové báze opírající se o tzv. manažerské komponenty.<sup>8</sup> Svěbytným konceptem strukturalizace jsou tzv. pilíře managementu, resp. manažera, zaměřené na základní dovednosti manažerské práce.<sup>9</sup>

Ačkoliv, jak již bylo výše zmíněno, bývá rozsah většiny učebnic všeobecného managementu značný, pro prezentaci celé poznatkové báze beztak nestačí. To nastoluje otázku, které z poznatků vybrat a jakým způsobem je vysvětlit.

Za dané situace dává většina autorů přednost šíři poznání před jeho hloubkou. Je však možný i opačný přístup: Soustředit se pouze na několik témat, která jsou esencí managementu, s cílem jejich hlubšího pochopení. Zvládnutí takových témat vytváří klíčové předpoklady pro osvojení ostatních poznatků teorie managementu i pro získání rozhodujících dovedností potřebných pro úspěšnou manažerskou práci.

Právě takto je koncipována učebnice, kterou držíte v rukou. Tématy, na která je prioritně soustředěna její pozornost, jsou **organizování, rozhodování a ovlivňování**. Výběr daných témat není samozřejmě nesporný, nicméně ve prospěch prioritní orientace právě na tato témata lze argumentovat takto:

Manažerská činnost probíhá v **organizovaném prostředí**, které podporuje, ale zároveň limituje, řídicí aktivity. Organizované prostředí bylo vytvořeno dřívějšími řídicími aktivitami, je to řízení „zvěčnělé“, ve kterém probíhá řízení „živé“. Tomuto prostředí musí manažer

<sup>6</sup> Takto, nebo velmi podobně, je poznatková báze strukturalizována například v publikacích: Koontz – Weihrich (1993), Handlír (1998), DuBrin (2009), Ivancevich – Lorenzi – Skinner – Crosby (1994), Robbins – Coulter (2004)

<sup>7</sup> Jde například o publikace: Bělohlávek – Košťan – Šuleř (2001), Donnelly – Gibbson – Ivancevich (1997), Duchoň – Šafránková (2008), Veber a kol. (2009), Vodáček – Vodáčková (2006)

<sup>8</sup> Vágner (2006)

<sup>9</sup> Owen (2008), Porvazník (2003)

rozumět, aby je dokázal efektivně využívat pro svoji práci a zároveň by měl být schopen je svojí řídicí činností efektivně přetvářet, pokud již neodpovídá měnícím se podmínkám.

Smysl manažerské práce tkví v efektivním dosahování vytčených cílů. Má-li být cíle dosaženo, musí manažer **správně rozhodnout**, jakou cestou se k cíli ubírat. Rozhodování tvoří těžiště řídicí práce. Správné rozhodnutí je pro dosažení cíle podmínkou nutnou (i když ne postačující). Naproti tomu nesprávné rozhodnutí je totéž, jako když na křižovatce zvolíme nesprávnou cestu. Veškeré další úsilí je marné: můžeme sice jet dobře, ale jedeme nesprávným směrem. Cíle dosaženo nebude.

Management bývá definován, jak jsme se již výše zmínili, jako dosahování cílů prostřednictvím činnosti jiných lidí. Nestačí tedy správně rozhodnout, ukázat správnou cestu, ale je rovněž nezbytné **účinně ovlivnit** spolupracovníky tak, aby chtěli a uměli po dané cestě vytčený cíl dosáhnout.

Daná koncepce vychází z přesvědčení, že koncentrace právě na tyto tři oblasti vytváří pro studující příznivější podmínky pro úspěšné zvládnutí teorie a praxe managementu než encyklopedický popis rozsáhlé množiny dílčích témat.

## 1.2 Historický vývoj managementu

Řízení, jako praktická činnost, je spjata s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. Řízení je proto stejně staré jako civilizace. V literatuře bývá připomínáno řízení rozsáhlých projektů realizovaných v dávném starověku, ke kterým bezesporu patřily stavby pyramid, kanálů či jiné ve své době mimořádně rozsáhlé a náročné stavební aktivity, na nichž se podílely tisíce pracovníků. Vzpomínáno bývá řízení státu, armády či církve. S nástupem industriální společnosti začíná nabývat na významu řízení objektů průmyslové povahy.

Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny však dochází až v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akceleračním růstem ve století dvacátém. Daný vývoj lze v hrubých rysech rozdělit do tří etap. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století a změnami vyplývajících z jejího překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma roznými šoky nástup věku diskontinuity.

Ve většině učebnic je historie managementu uvedena, ovšem s různou mírou podrobností a s různou strukturou. Pro naše pojetí byly inspirující a informačně cenné zejména práce L. Vodáčka.<sup>10</sup>

### 1.2.1 Klasický management

#### Doba

Akcelerace technického pokroku probíhající ve vyspělých zemích, zejména Spojených státech amerických, koncem devatenáctého století a jeho fruktifikace ve výrobě se stává jevem do této doby bezprecedentním. Zatímco v prvních desetiletích devatenáctého století bylo dosahováno zanedbatelného ročního růstu produktivity práce o 0,3 %, koncem století

<sup>10</sup> Vodáček – Dvořák (1990), Vodáček – Vodáčková (1999), Vodáček – Vodáčková (2006)

se ve vyspělých zemích tempo růstu produktivity zvýšilo téměř šestinásobně. Expanduje textilní výroba, výroba strojů i jiných produktů. Výroba železa se v období 1870 až 1890 zdvojnásobila, výroba oceli zdvacetinasobila. Podniky a jejich vybavení se rychle rozvíjely. Ve Spojených státech stouply roční investice do výroby v průběhu posledních dvou dekád devatenáctého století více než 3×, výroba průmyslového zboží 2,9×.

Infrastrukturou nezbytnou pro zajištění materiálových a informačních toků se stává železnice a telegraf. V roce 1830 měly Spojené státy pouhých 37 km železničních tratí. V roce 1890 to bylo více než 330 000 km. Tři roky po tom, co byl v roce 1844 vynalezen telegraf, dochází k jeho komerčnímu využívání. Obdobně se železniční a telegrafní systémy šířily i po Evropě. Funkceschopný systém objednávek zabezpečovaný telegrafem jako novou komunikační technikou a funkceschopná doprava zajišťovaná železnicí umožňovaly podnikům na jedné straně snižovat zásoby materiálu i hotových výrobků, na straně druhé pak zvyšovaly jejich operativnost a akceschopnost.

Tato nová infrastruktura umožňovala ve vyspělých zemích koncentraci výroby do stále větších podniků a distribuci výrobků ke stále širšímu okruhu spotřebitelů. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století byla na základě mohutné vlny fúzí zhruba třetina výrobních kapacit USA sloučena do přibližně 300 gigantických společností. Rodily se klíčové korporace, jejichž jména, jako například U. S. Steel, American Telephone & Telegraph, American Tobacco, General Electric, General Motors, Standard Oil apod. se staly synonymem amerického hospodářství a prosperity. Velikost podniku umožňovala snazší kontrolu trhu výrobků a trhu zdrojů. S postupnou standardizací výrobků a specializací výrobní technologie a techniky docházelo ke zhromadňování výroby. To mělo za následek zvyšování produktivity práce a spolu s možností nakupování materiálu ve velkém za nízké ceny to vedlo ke snižování nákladů a ve svých důsledcích ke zvyšování efektivnosti vyplývající z velkovýroby.

Zvětšování podniků a prohlubování dělby práce na základě specializace bylo důvodem, proč na místo techniky jako určujícího faktoru dalšího rozšiřování výroby a zvyšování její efektivnosti začíná nastupovat faktor do té doby nepřilíživě uvědomovaný – řízení.

Postupně se prosazuje názor, že podobně jako se realizace technických prostředků a jejich využití ve výrobě či infrastruktuře opírá o odborné poznatky technických věd, musí se i realizace řídicí činnosti, má-li odpovídat požadavkům doby, opírat o teoretické poznání. S prvními odbornými pracemi i praktickými aplikacemi věšticími zrod moderního managementu se setkáváme již ve druhé polovině devatenáctého století. Začátek systematického rozvoje managementu se však váže k prvním dekádám století dvacátého.

## Myšlenkové proudy

Jako odraz potřeby kvalifikovaného řízení se na počátku dvacátého století konstituují první systematické teorie. Současná literatura je zpravidla označuje jako čtyři klasické školy. Je to škola:

- „vědeckého řízení“,
- „lidských vztahů“,
- „správního řízení“,
- „byrokratického řízení“.

**Škola „vědeckého řízení“** je nejstarším z uvedených myšlenkových proudů managementu. Představuje první pokusy o proniknutí vědeckých přístupů do doposud panujícího empirismu v oblasti řízení výroby. Odtud pramení označení „vědecké řízení“. Vyznačuje

se inženýrským přístupem k racionalizaci přípravy a provádění výrobních a obslužných procesů. Pozornost je zaměřena na výkon práce na pracovištích a na řízení na úrovni dílen a provozů. V centru zájmu jsou tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. Jedná se o vytvoření systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších dělníků s využitím časových a pohybových studií a projektů opírajících se o exaktní měření a evidenci. Normování spotřeby času nezbytného na vykonávání jednotlivých operací se stává východiskem jak pro dílenské plánování, tak pro odměňování na základě úkolové mzdy. Pro účely dílenského plánování se používají grafické metody. Spravedlivé odměňování dle množství vykonané práce má motivační účinek a spolu s promyšlenou organizací práce je faktorem zvyšování produktivity. V řadě průmyslových oborů (například v automobilovém či spotřebním průmyslu) se díky zhromadňování výroby a uplatňování nové techniky a technologie začíná ve stále větší míře prohlubovat specializace. Výrobní proces se rozkládá do stále většího počtu specializovaných operací prováděných na specializovaných pracovištích, která jsou navzájem propojena do výrobních linek. V takových podmínkách se aplikace výše zmíněných postupů založených na organizování a normování práce stává nezbytností.

Manažerská literatura tradičně spojuje začátky „vědeckého řízení“ se jménem amerického inženýra **Frederika W. Taylora** (1856–1915). Jeho odborné názory jsou shrnuty v publikacích *Shop Management* (*Řízení dílen*) z roku 1903, *The Principles of Scientific Management* (*Zásady vědeckého řízení*) publikované v roce 1911 a *The Testimony before the Special House Committee* (*Svědectví před zvláštní komisí sněmovny*) z roku 1912. Mezi bezprostřední Taylorovy spolupracovníky a následovníky patří zejména Američané **Henry L. Gantt** (1861–1919), **Frank B. Gilbreth** (1868–1924), **Lilian M. Gilbrethová** (1878–1972) a **Harington Emerson** (1853–1931).

Za pozitivum školy „vědeckého řízení“ je dodnes považována její snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce. Za negativum je naproti tomu považována preference autoritativního stylu řízení, vycházející ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého inženýrské postupy degradovaly na výrobní faktor chápaný souměřitelně se strojem či výrobkem.

**Škola „lidských vztahů“**, představující reakci na zúžené pojetí taylorismu orientovaného pouze na věcnou a technickou stránku práce a jejího řízení, výrazně akcentuje psychologické a sociální aspekty činnosti lidí. V souvislosti se vznikem této školy bývá zpravidla připomínán experiment v hawthornském závodě americké společnosti Western Electric v Chicagu (1924–1927), kde bylo poprvé potvrzeno, že na výkonnost lidí a růst produktivity práce mají rozhodující vliv nikoliv fyzikální podmínky, nýbrž faktory psychologické a sociální. Z empirických rozborů je odvozována řada doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Na rozdíl od školy „vědeckého řízení“ je zdůrazňována nutnost respektování vztahu pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti, mezi něž patří způsoby jednání vedoucích pracovníků s podřízenými a pracovní skupinou, místo jednotlivce v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, vyjádření formy uznání, sociální stabilita apod.

Oproti Taylorově koncepci „ekonomického člověka“, který se má podřizovat autoritativnímu řízení a pro jehož chování je typická jednoduchá reakce na jednoduché stimuly, chápe člověka jako bytost usilující o existenci ve společnosti. Vztah člověka k práci, kterou vykonává, či funkci, kterou zastává, je závislý na jejím hodnocení lidmi, s nimiž je spojen. Podmínky a atmosféra ve skupině jsou základními faktory nejen produktivity, ale také spokojenosti, pocitu identifikace s organizací a vztahu k vedení. Důležitou roli přitom sehrávají neformální vztahy. Růst zájmu o problémy humanizace práce a demokratizace mezilidských vztahů v podniku vyústí do hnutí „human relations“. Jedná se zejména o cí-



levědomé vytváření pocitu rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými, loajality a solidarity vůči podniku a využívání různých forem účasti pracovníků na řízení. Jde rovněž o vytváření prokreativní atmosféry i podmínek pro řešení sociálních problémů zaměstnanců.

Za protagonistu školy „lidských vztahů“ je považován americký profesor australského původu **Elton Mayo** (1880–1949), vedoucí týmu expertů realizujících zmíněné hawthornské experimenty. Jeho názory a doporučení jsou shrnuty především v knize *The Human Problems of an Industrial Civilization (Lidské problémy průmyslové civilizace)* vydané v roce 1933. Někteří hodnotitelé tohoto myšlenkového proudu však upozorňují, že časovou prioritu hlavních myšlenek má **Mary P. Folletová** (1868–1933), jejíž hlavní práce *Creative Experience (Tvůrčí zkušenost)*, ve které se věnuje problematice pravomoci, autority, odpovědnosti, řešení konfliktů apod. vznikla již v roce 1924.

Dříve než v USA se však přístupy zdůrazňující psychologickou a sociální stránku řízení objevily v Evropě. Za „otce průmyslové psychologie“ je označován německý psycholog **Hugo Münsterberg** (1863–1916). V publikaci *Psychology and Industrial Efficiency (Psychologie a efektivnost průmyslu)* vydané v roce 1912 se zabýval problematikou metod pro vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků, analýzou psychologických podmínek přispívajících k uspokojení z vykonávané práce a vlivem profese na rozvoj pracovníka.

Škola „lidských vztahů“ vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejcenějším kapitálem, kterým podnik může disponovat. Stala se východiskem pro moderní personalistiku. Dnes je ceněn její přínos spočívající v tom, že správná motivace je účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Námitky jsou proti přeceňování významu skupin a opomíjení jiných než psychologicko-sociálních aspektů. Výhrady jsou rovněž k přílišnému důrazu na harmonii vztahů a nedocnění progresivní funkce konfliktu.

**Škola „správního řízení“** založila v přístupu k řízení koncept celistvosti. Zdůrazňuje, že správa má svou obsahovou náplní univerzální charakter pro všechny formy sociální organizace. Pojem „správa“ lze v současné terminologii interpretovat jako celkové řízení dané organizační jednotky. Na rozdíl od školy „vědeckého řízení“, která se zaměřuje především na činnost dělníků, věnuje škola „správního řízení“ prioritní pozornost činnosti řídicích pracovníků, zejména na vyšších stupních, kde se jedná o uplatnění univerzálních principů řízení. Řízení podniku je chápáno jako slaďování šesti základních druhů činností, a to činností technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních. Klíčové místo zaujímá definování pěti funkcí správy, kterými jsou – jak jsme se již zmínili – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování, a čtrnácti principů úspěšné správní činnosti, z nichž k nejvýznamnějším se řadí princip dělby práce na základě specializace, princip jediného odpovědného vedoucího a princip rovnováhy mezi pravomocí a odpovědností. Zmíněné principy nepředstavují jednoznačné návody k jednání, ale obecná, praxí ověřená doporučení pro samostatné jednání vedoucího pracovníka.

Zakladatelem tohoto myšlenkového proudu je francouzský inženýr **Henri Fayol** (1841–1925), který potvrdil svoji odbornost nejen jako věhlasný teoretik, ale především jako úspěšný praktik. Když se v roce 1888 stal generálním ředitelem francouzské uhelné a hutnické společnosti Comambault, byla tato firma na pokraji bankrotu. V době svého odchodu z funkce v roce 1918 byla finančně silným a technicky moderním koncernem. Fayolovo dílo je obsaženo v jeho knize *Administration industrielle et générale (Správa podniků a správa všeobecná)*, publikované v roce 1913.

Myšlenky této školy se staly východiskem pro vnitřní strukturalizaci řízení ústící do definování manažerských funkcí. Staly se rovněž základem pro rozvoj koncepcí organizačních struktur podniků. Stálou platnost má Fayolovo pojetí celistvého, vzájemně provázaného