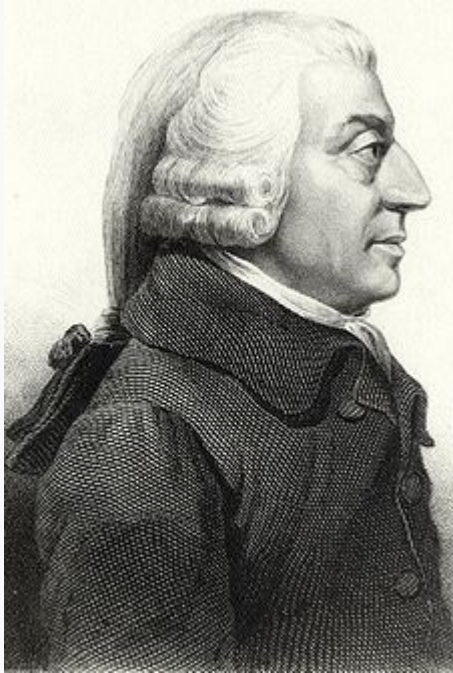


# Adam Smith

## Adam Smith



Adam Smith

**Narození** [5. června 1723](#)  
[Kirkcaldy, Skotsko,](#)  
[Království Velké Británie](#)

**Úmrtí** [17. července 1790](#) (ve  
věku 67 let)  
[Edinburgh, Skotsko,](#)  
[Království Velké Británie](#)

**Místo pohřbení** [Canongate Kirkyard](#)

**Alma mater** [Lycée François-Ier](#)  
[Edinburská univerzita](#)  
[University of Glasgow](#)

**Zaměstnavatel** [University of Glasgow](#)

**Ocenění** člen Královské  
společnosti  
Fellow of the Royal  
Society of Arts

**Rodiče** [Margaret Douglas](#)

Podpis



Některá data mohou pocházet z [datové položky](#).

**Adam Smith** ([5. června 1723 Kirkcaldy, Skotsko, Království Velké Británie](#) – [17. července 1790 Edinburgh, Skotsko, Království Velké Británie](#)) byl [skotský](#) ekonom a [filosof](#), zakladatel moderní [ekonomie](#) a představitel [skotského osvícenství](#).

## Život

Narodil se jako jediný syn celního úředníka. Od roku [1737](#) do roku [1740](#) studoval na univerzitě v [Glasgow](#), jako předměty studia zde měl řečtinu, logiku, filozofii, matematiku a fyziku. V této době se aktivně podílel na činnosti prvního ekonomického klubu na světě. Jeho učitelem morální filozofie byl [Francis Hutcheson](#). Po završení studia od roku 1740 pokračoval ve studiích na univerzitě v [Oxfordu](#) na [Balliol College](#). Po jedenácti letech studia v Oxfordu by byl připraven na kariéru [duchovního](#). Po šesti letech ale od této myšlenky upustil a vrátil se do Skotska. V roce [1751](#) byl zvolen profesorem logiky na univerzitě v Glasgow a o rok později profesorem mravní filozofie. V roce [1759](#) publikoval svoji první práci *Teorie mravních citů* (*The Theory of Moral Sentiments*). V roce [1764](#) přijal pozvání vévody z Buccleuchu (syna Charlese Townshenda) a stal se jeho průvodcem a učitelem na jeho studijní cestě po pevnině. Tuto cestu zakončili desetiměsíčním pobytem v [Paříži](#) (do října [1766](#)), kde se seznámil s [Voltairem](#) a francouzskými fyziokraty a jejich díly. V roce [1767](#) až [1773](#) se věnoval psaní knihy *Bohatství národů*. Toto dílo mělo veliký úspěch již za jeho života, vyšlo v pěti vydáních a bylo přeloženo do francouzštiny a němčiny. Smith se díky tomuto dílu stal uznávanou ekonomickou autoritou v Anglii i v zahraničí. Koncem roku [1778](#) byl v Londýně jmenován komisařem královských cel ve Skotsku, proto se přestěhoval do [Edinburghu](#), kde žil až do své smrti.

Smithovy přednášky na Glasgowské univerzitě měly čtyři části: první byla přirozená [teologie](#), druhá [etika](#), třetí nauka o spravedlnosti a čtvrtá o politické ekonomice. Obsahem jeho přednášek bylo převážně pojednání z jeho díla *Teorie mravních citů*. Zachovaly se některé drobné stati, jako úvahy o prvním tvoření jazyků. Před svojí smrtí dal Adam Smith většinu svých děl spálit, ale v roce [1895](#) objevil profesor Edwin Cannan sešit studenta Smithových přednášek o spravedlnosti, policii, veřejných příjmech a vojenství. V roce [1896](#) byly vydány pod názvem *Lectures on Justice, Police, Revenue and Arms*. Adam Smith je uváděn s přívlastkem národohospodář. Pro jeho hlavní dílo *Bohatství národů* se zapomíná na dílo *Teorie mravních citů*, kde Smith vychází ze skutečnosti přirozené sympatie a vysvětluje nejsložitější mravní vztahy. Tyto představy vedou k závěru, že jednotlivci nejsou přirozeně egoističtí, že mají potřebu se spontánně sdružovat a že není potřeba vnějšího zásahu, aby vznikl společenský život. Smith chápe člověka jako společenskou bytost a klade důraz na lítost a soucit, emoce, jež pociťujeme nad neštěstím druhých, a schopnost empatie. Svou nauku o ekonomické teorii postavil na zájmu jednotlivce o sebe sama ([egoismus](#)).

Těžištěm jeho díla je kniha zkráceně zvaná [Bohatství národů](#) (*Wealth of Nations*, plným titulem *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, [1776](#); česky [Pojednání o podstatě a původu bohatství národů](#), SNTL [1958](#) ve dvou svazcích a Liberální institut [2001](#)). V ní přišel s teorií spontánního řádu se [svobodou](#), [konkurencí](#) a [dělbou práce](#) jako nezbytnými předpoklady bohatství všech členů společnosti, s podobenstvím o [neviditelné ruce trhu](#)<sup>[1]</sup>. Zde popisuje zvýšení efektivity práce při specializaci dělníka na jednu operaci, srovnává a popisuje [výrobní náklady](#) a [zisk](#) v porovnání s dělníkem, který musí zvládat práci na několika operacích souběžně. Rozebírá různé situace z hlediska potřeb zaměstnavatelů a zaměstnanců, odráží obraz vzniku a přínosu [manufaktur](#). V tomto díle rozebírá filozoficky skutečnou hodnotu zboží, převedenou na hodnotu lidské práce, porovnává různé profese mezi sebou z hlediska jejich náročnosti, podle příprav na jejich vykonávání a náročnost jejich způsobu výroby, rizika provozování, fyzické náročnosti i z hlediska dlouhodobých příprav (studia) na kterékoliv náročné a zodpovědné zaměstnání. Popisuje také nemalou důležitost rozmístění jednotlivých profesí a dodávaného zboží, vzhledem k vyrovnání poptávky a nabídky v závislosti na ceně (první ekonomický popis neviditelné ruky trhu). Popisuje také porovnání způsobu směny zboží za lidskou práci, výrobek a za peníze. Popisuje vztah zaměstnavatele k zaměstnancům,

jejich konkrétní povinnosti a investice při výrobě zboží a následné výhody z toho vyplývající pro obě strany. Smith byl toho názoru, že rozsah dělby práce, trhu a specializace funguje prostřednictvím sekvence, která zvyšuje produktivitu práce. Popisuje funkci kapitalismu, kde chudý dělník pracuje a nevytváří žádné úspory, nýbrž jeho práce slouží jen k uspokojení jeho potřeb, zatímco kapitalista vlastní kapitál a ze svých úspor tento kapitál navyšuje nekonečnými investicemi pro tvorbu produktů, kde může svojí prací uspokojit své potřeby chudý dělník. Zaměstnanost je tedy funkcí akumulace kapitálu, díky úsporám může kapitál akumulovat a zvětšovat prostředky mzdového fondu a potažmo zaměstnanosti. Mzdy se ve Smithově díle pohybují kolem existenčního minima, kde Smith uvádí velikou konkurenci dělníků v porovnání s konkurencí kapitalistů, jichž je omezený počet. Popisuje základ obchodního merkantilního systému, v určení místa a způsobu bohatství, kde je dvojí funkce peněz jako nástroje obchodu a měřítka hodnoty. Před knihou *Bohatství národů* vydal rovněž významné, ale dnes méně populární dílo *Teorie mravních citů* (*The Theory of Moral Sentiments*, 1759; v češtině vyšel *Liberální institut* 2005), v němž odmítl vizi o možnosti centrálního řízení společnosti. Zabýval se také [paradoxem hodnoty](#).

Na Smithovo dílo navazovali a dále je rozvíjeli všichni další ekonomové 19. století jako např. [John Stuart Mill](#), [David Ricardo](#) a [Alfred Marshall](#), ovlivnil i [Karla Marxe](#)<sup>[poznámka 1]</sup>; vraceli se k němu i mnozí významní ekonomové moderní doby jako např. [John Maynard Keynes](#), [Friedrich August Hayek](#), [Ludwig von Mises](#) či [Ronald Coase](#).

Doktor Josef Macek o něm napsal: „*Adam Smith uveřejnil svůj Blahobyt národů; a ten - díváme-li se na jeho konečné následky - jest nejdůležitější kniha, která kdy byla napsána, a jest jistě nejcennějším příspěvkem, který kdy byl podán jediným člověkem k tomuto cíli, aby byly na pevně postaveny zásady, na nichž vláda má býti založena.*“

Karel Marx o něm napsal: „*Na jedné straně sleduje vnitřní souvislost ekonomických kategorií čili skrytou stavbu ekonomického systému. Na druhé straně staví vedle toho souvislost, jak je zdánlivě dána v jevech konkurence a jak se tudíž jeví pozorovateli, stejně jako člověku, který je prakticky v zajetí procesu výroby a je na něm zainteresován.*“

Jeho přezdívka (spíš nadávka) byla „*blekota Smith*“. Mimo jiné měl vadu řeči a nervový [tik](#). Sám o sobě prohlásil: „*Krásný jsem pouze ve svém díle.*“<sup>[zdroj?]</sup>

## Přínos

Jeho dílo bylo zaměřeno na detailní rozpracování celé ekonomiky - pojednává o hodnotě výrobku, lidské práci, poptávce a nabídce, hodnotě peněz, hodnotě statků, funkci a způsobech směny zboží a materiálu, funkci toku zboží a poptávky po lidské práci. Je to komplexní filozofické zmapování celého ekonomického systému v raně kapitalistické společnosti, které dalo směr dalšího vývoje makro- a mikroekonomiky dalších generací, ujednotilo a vyvrátilo nesčetné nesmysly, které byly hromaděny po věky.

## Životopis v datech

*Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 1922

- 1737–1740 studium na [Glasgowské univerzitě](#) ([matematika](#), [geometrie](#), [fyzika](#))
- 1740–1747 studium na [Balliol College](#), [Oxford](#)
- 1751 profesor logiky na [Glasgowské univerzitě](#)
- 1751–1764 profesor morální filosofie
- 1759 vydání *Teorie mravních citů*
- 1764 přijetí místa tutora a průvodce syna [Charlese Townshenda](#)
- 1764–1766 pobyt v [Paříži](#), [Toulouse](#) a [Ženevě](#)
- 1767 poradce Charlese Townshenda při vypracování návrhu zdanění
- 1776 9. března vyšlo *Bohatství národů*
- 1777 odchod z [Londýna](#) do [Edinburghu](#) a [Kirkcaldy](#)

- [1778](#) byl jmenován celním zplnomocněncem pro Skotsko a pro daň ze soli

## Odkazy

### Poznámky

1. [↑](#) Marx byl ovlivněn jen v tom smyslu, že převzal od Smithe, že „svoboda jedince, ani volný trh nejsou možné bez tří základních zásad, totiž bez stability vlastnictví, dobrovolnosti převodu a stability slibu.“<sup>[2]</sup> Dle Marxe se majitelé zboží musí uznávat jako soukromí vlastníci a základem tohoto právního vztahu je smlouva. Jeho obsah je dán ekonomickým vztahem samým - „charakterové ekonomické masky jsou jen perzonifikací ekonomických vztahů, jejichž nositelé vůči sobě vystupují“<sup>[3]</sup> To tedy znamená, že tento vztah nemůže být změněn např. z morálních důvodů, tj. důvody k němu pominou, rozloží se stát, ale jen se změnou ekonomických podmínek.

## Frederick Winslow Taylor

---

### Frederick Winslow Taylor



**Narození** [20. března 1856](#)  
Germantown

**Úmrtí** [21. března 1915](#) (ve věku 59 let)  
Filadelfie

**Příčina úmrtí** [zápal plic](#)

**Místo pohřbení** [West Laurel Hill Cemetery](#)

**Bydliště** [Pensylvánie](#)

<b>Alma mater</b>	Phillips Exeter Academy (1872–1874) Stevens Institute of Technology (do 1883)
<b>Zaměstnavatelé</b>	Tuck School of Business Bethlehem Steel Midvale Steel
<b>Ocenění</b>	medaile Elliotta Cressona (1902) čestný doktor (1906)

**Frederick Winslow Taylor (20. března 1856 – 21. března 1915)** byl **strojní inženýr** v Midvalských ocelárnách (Midvale Steel Works) v **Pennsylvánii, USA**. Je znám především pro svou teorii „vědeckého řízení výroby“, jež byla velmi vlivná v období klasického **kapitalismu** před 1. sv. válkou (v **Evropě** i v letech po ní), ale našla např. i jisté uplatnění v raných fázích komunistického plánování v **SSSR**, především za života **Lenina**, jež Taylora obdivoval.

Podle F. W. Taylora jsou tyto principy **managementu** zejména v anglosaském světě nazývány „**taylorismus**“ (*taylorism*). Propagací jeho idejí se dodnes zabývá nejstarší profesní společnost svého druhu, americká Society for Advancement of Management („Společnost pro zlepšení řízení“), původně zvaná Taylor Society (zal. 1912).

## Život

Frederick Winslow Taylor se narodil v pennsylvánském **Germantown** v křesťanské rodině tzv. **kvakerů**. Od svého mládí se pokoušel zlepšit vše, co viděl. Ostatní děti ho považovali za divného, protože to vypadalo, že se více zajímá o to, jak je položené hřiště, než o svou hru.

Rodiče chtěli, aby byl právníkem, takže jej jeho otec přihlásil na Phillips Exeter Academy, aby ho připravil na **Harvardovu univerzitu**. Ačkoli Taylor přijímacími zkouškami na Harvard prošel s vyznamenáním, tak jeho špatné zdraví a zrak jej přinutil jít do učení jako mistr a strojník ve společnosti Enterprise Hydraulic ve **Filadelfii**, kde pracoval od roku 1874. Na konci učení se Taylor připojil ke společnosti Midvale Steel. Začal zde jako běžný pracovník a v krátkém období šesti let postupně povýšil na strojaře, předáka, mistra v obchodě, mechanika s odpovědností za opravy a údržbu závodu a hlavního strojního inženýra.

## Taylorovy zásady řízení

1. Nahradit pravidlo osahání práce za metodu založenou na vědeckém studiu úkolu.
2. Vědecky zvolit, trénovat a rozvíjet každého zaměstnance je lepší než je nechat, aby se v oboru zdokonalovali sami.
3. Poskytnout podrobné instrukce a dozor nad každým pracovníkem při vykonávání jeho úkolu.
4. Rozdělit práci téměř rovným dílem mezi manažery a zaměstnance tak, aby manažeři aplikovali vědecké principy managementu na plánování práce a pracovníci skutečně vykonávali tyto úkoly.

Taylor patřil mezi největší velikány v oblasti managementu své doby. Hlásil se k proudu klasického řízení (tj. vertikálního, **hierarchicky** uspořádaného) a uplatňoval **technokratické** přístupy. Snažil se u dělníků v hromadné výrobě eliminovat všechny zbytné pohyby a nalézt ty nejefektivnější. Velký důraz kladl na **normování** a **ergonomii** pracovních pohybů. Pro stanovení normy nepoužíval průměrnou hodnotu, ale nejlepší výkon. Tvrdil, že dělník musí jasně znát, co a jak dělat, a mít při tom normalizované pomůcky a materiál. Jen tak lze trvale zachovat vysoký výkon. Iniciativa dělníků na změnách je podle Taylora nežádoucí. Pokud byl Taylor účasten projektu, sám dělníkům optimální vykonávání operace předváděl.

## Dílo

- *A Piece-rate System* („Systém ohodnocení za kus“, 1895) – řeší otázku patřičného a dostatečně motivujícího mzdového ohodnocení pracovníků

- *Shop management* („Řízení obchodu“, 1903)
- *On the Art of Cutting Metals* („O umění obrábět kovy“, 1906) – tento článek (spis) byl mj. přeložen do **ruštiny** a měl vliv i na české prostředí, protože jej studovali pracovníci **Masarykovy akademie práce**<sup>[1]</sup>
- *Principles of Scientific Management* („Principy vědeckého řízení“, 1911) – nejvýznamnější kniha, jež ovlivnila organizaci práce v podnicích na konci 19. a v 1. polovině 20. století

# Hugo Münsterberg

## Hugo Münsterberg



*Hugo Münsterberg.*

**Narození** 1. června 1863  
Gdaňsk

**Úmrtí** 16. prosince 1916 (ve věku  
53 let)  
Cambridge

**Příčina úmrtí** infarkt myokardu

**Alma mater** Lipská univerzita

**Zaměstnavatelé** Harvardova univerzita  
Freiburská univerzita

**Podpis**

*Hugo Münsterberg.*

Některá data mohou pocházet z datové položky.



Hugo Münsterberg

**Hugo Münsterberg** (1. června 1863, Gdaňsk – 16. prosince 1916) byl německo-americký filozof a psycholog, představitel bádenské novokantovské školy. Věnoval se problémům [filozofie hodnot](#). Byl průkopníkem [pracovní](#), [experimentální](#) a [klinické psychologie](#). Také byl zastáncem [behaviorismu](#), zkoumal význam modliteb a postavil problém efektivity výpovědí očitých svědků. Pomohl redefinovat [wundtovskou](#) psychologii do její modernější podoby. Od roku 1910 se zaměřil na aplikaci psychologie do průmyslu. Byl [profesorem Harvardovy univerzity](#).

## Život

Narodil v Gdaňsku, který byl tehdy německým městem. Jeho otec, Moritz Munsterberg, pracoval jako obchodník s dřevem, který nakupoval dřevo v Rusku a v Anglii ho pak prodával. Jeho matka, Anna Munsterbergová, byla umělkyní, která si i přes péči o své čtyři syny našla čas pro kresby a malby. Díky atmosféře otevřenosti a úcty k umění prožil šťastné a bezstarostné dětství. Školku i základní školu absolvoval v rodném Gdaňsku. Jako dvanáctiletému mu zemřela matka. V roce 1882 maturoval na gymnáziu v Gdaňsku a rozhodl se vyrazit do světa. Zapsal se na semestr na Ženevské univerzitě, kde si zlepšil nejen francouzštinu, ale i znalosti literatury. V září téhož roku se začalo jeho seriózní studium, a to na Univerzitě v Lipsku, kde začal v oblasti sociální psychologie a později ho zlákala medicína. V roce 1883 měl tu čest navštěvovat přednášky Wilhelma Wundta, které ho okouzly natolik, že se rozhodl zasvětit svůj život psychologii. Vstoupil do týmu známé první psychologické laboratoře v Lipsku. V roce 1885 získal titul PhD ze psychologie a o dva roky později dokončil studium medicíny v Heidelbergu. Později v roce 1891 získal profesuru a zúčastnil se první mezinárodní konference v Paříži, kde se poprvé setkal s dalším průkopníkem psychologie [Williamem Jamesem](#). Od té doby byli ve stálém spojení několik let. James byl natolik okouzlen Munsterbegovým géniem, že ho v roce 1892 pozval na 3 roky na Harvard, aby převzal odpovědnost za psychologickou laboratoř. Byl natolik úspěšným učitelem, že dostal trvalou nabídku působit na Harvardu jako profesor. V roce 1898 byl zvolen prezidentem American Psychological Association (APA). On a jeho studenti sestrojili množství vynalézavých testů, kterými testovali personál v amerických továrnách.

## Dílo

Věnoval se zejména pracovní psychologii, v níž dodržoval přísně experimentální orientaci. Zaměřil se na problémy s monotónností práce, pozorností a únavou. Zajímaly ho i psychologické a sociální dopady na výkonnost a účinnost reklamy a rozvoj ekonomické psychologie. Napsal: "Stimulovat práci je jediným cílem této studie". Také věděl, že další rozpracování pracovní psychologie bude muset stavět na spolupráci. Povaha výše zmíněných problémů bude vyžadovat relativně velký počet subjektů, které budou podrobeny experimentálnímu testování. Často zdůrazňoval důležitost tohoto faktu ve svých výzkumech. Poznatky z oblasti pracovní psychologie shrnul do své nejvýznamnější knihy *Psychology and Industrial Efficiency* (Psychologie a efektivnost průmyslu).

# Henry Gantt

---

Henry Gantt



HENRY L. GANTT  
One of the leaders in the practical introduction of Scientific Management. His "bonus system" for paying workmen is widely known. His book, "Work, Ways and Profit," is a lucid explanation of the new ideas

**Narození** 20. května 1861

Calvert County

**Úmrtí** 23. listopadu 1919 (ve věku 58 let)

Montclair

**Alma mater** Stevens Institute of Technology

Univerzita Johnse Hopkinse

**Ocenění** Henry Laurence Gantt Medal (1929)

Některá data mohou pocházet z datové položky.

**Henry Laurence Gantt**, A.B., M.E. (20. května 1861 – 23. listopadu 1919) byl americký strojný inženýr a konzultant managementu, známý nejvíce vytvořením **Ganttova diagramu** v roce 1910.

Tyto **diagramy** byly využity pro velké infrastrukturní projekty včetně **Hooverovy přehrady** a americké dálniční sítě a dodnes jsou důležitým nástrojem **projektového řízení**.

## Biografie

Henry Gantt se narodil v Calvert County v Marylandu, USA. Maturoval na McDonogh School v roce 1878 a poté šel na Universitu Johna Hopkinse.

Pracoval jako učitel a projektant a následně jako **strojný inženýr**. V roce 1887 společně s **Frederickem W. Taylorem** začal uplatňovat vědecké principy **managementu** – **taylorismu** – při jejich práci v Midvaleských a Bethlehemských ocelárnách. S Taylorem tam pracoval až do roku 1893. Během své další kariéry v pozici **konzultanta** managementu – po vynalezení Ganttova diagramu – navrhl také výkonovou mzdu a další metody měření efektivity a produktivity pracovníků.

Henry Gantt byl absolventem **Stevensova Institutu Technologie** a byl spolubydlicím **Fredericka W. Taylora**



Americké Sdružení Strojních Inženýrů (ASME) uděluje pravidelné vyznamenání na jeho počest (**vyznamenání Henryho Laurence Gantta**)[2]

## Dílo

---

Přínos Henryho Gantta pro řízení výroby:

- *Ganttův diagram*: Dodnes považován za důležitý nástroj řízení, poskytuje grafické znázornění plánu a způsob záznamu průběhu práce.
- *Průmyslová efektivita*: Průmyslová efektivita může být dosažena pouze aplikací vědecké analýzy na všechny aspekty probíhající práce. Úkolem managementu je zlepšovat systém eliminací vlivu náhody a nehod.
- *Systém odměňování založený na výkonech*: Zavedl závislost odměn vedoucích pracovníků na tom, jak byli schopni naučit svoje podřízené zvýšit jejich výkony.
- *Sociální odpovědnost podniků*: Věřil, že podniky mají závazky vůči společnosti, ve které operují.

### Publikace

- Gantt, Henry L., A graphical daily balance in manufacture, Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Volume XXIV, pages 1322-1336, 1903.
- Gantt, Henry L., *Organizing for Work*, Harcourt, Brace, and Howe, New York, 1919. Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland, 1973.
- Gantt, Henry L., *Work, Wages, and Profits*, second edition, Engineering Magazine Co., New York, 1916. Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland, 1973.

## Henri Fayol

---

**Henri Fayol**



**Narození** [29. července 1841](#)

[Konstantinopol](#)

**Úmrtí** [19. listopadu 1925](#) (ve věku 84 let)

[Afrika](#)

**Henri Fayol** ([29. července 1841 Konstantinopol](#) – [19. listopadu 1925 Paříž](#)) byl [francouzský neoklasický ekonom](#) a teoretik, jehož teorie organizace pracovníků měly velký vliv na začátek 20. století. Je často spojován s [Frederickem W. Taylorem](#), jehož teorie přispěly organizaci výroby vzhledem k soutěživému podnikání, které musí hledět na výrobní náklady. Fayol byl první, kdo rozpoznal 4 funkce [managementu](#): plánování, organizaci, vedení a kontrolu, ačkoli jeho původní verze se poněkud lišila: plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat. Věřil, že množství manažerských principů, které by mohly pomoci vylepšit operace v podniku, je potenciálně nevyčerpatelné.

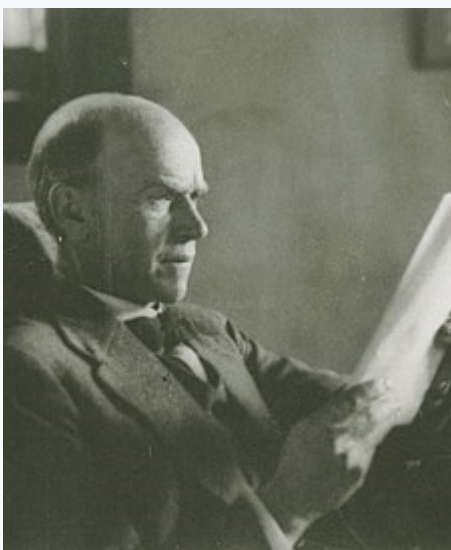
**Henri Fayol** absolvoval důlní akademii v [St. Etienne \(École des Mines de Saint-Étienne\)](#) roku [1860](#). Devatenáctiletý inženýr začal svojí kariéru u důlní společnosti *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, kde se nakonec stal ředitelem (v letech [1888](#) až [1918](#)). Jeho koncepce spravování byla založena hlavně na jeho osobních zkušenostech s vedením. Následujících 14 principů managementu bylo rozebráno do detailu v jeho knize vydané roku [1916](#) *Administration industrielle et générale (Obecný a průmyslový management)*:

1. **Specializace pracovníků.** Specializace povzbuzuje neustálé sebezlepšování schopností a vylepšování metod.
2. **Autorita.** Právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost.
3. **Disciplína.** Žádné uvolňování či změkčování pravidel.
4. **Jednota přikazování.** Každý zaměstnanec má pouze a jenom jednoho nadřízeného.
5. **Jednota vedení.** Jedna mysl vytvoří jednotný plán, v němž bude každý hrát svou roli.
6. **Podřízenost osobních zájmů.** V práci se mají sledovat pouze pracovní zájmy a myšlenky.
7. **Odměňování.** Zaměstnanci dostávají odpovídající ohodnocení, ne tolik, kolik může podnik postrádat.
8. **Centralizace.** Upevnění manažerských funkcí. Rozhodnutí se tvoří odshora.
9. **Skalární řetěz (liniové řízení).** Formální řetěz příkazů, běžící odshora dolů, jako v [armádě](#).
10. **Pořádek.** Všechn [materiál](#) a [personál](#) má svoje předepsané místo a musí tam zůstat.
11. **Rovnost.** Rovnocenné nakládání (ne však nutně stejné).
12. **Držení personálu.** Co nejmenší obměna personálu. Doživotní zaměstnání pro výborné zaměstnance.
13. **Iniciativa.** Vymyslet plán a udělat vše potřebné k jeho uskutečnění.
14. **Morálka kolektivu.** [Harmonie](#) a soudržnost mezi personálem.


## Elton Mayo

---

**Elton Mayo**



**Narození**     [26. prosince 1880](#)  
[Adelaide](#)

<b>Úmrtí</b>	7. září 1949 (ve věku 68 let) Guildford,  Spojené království
<b>Alma mater</b>	Harvardova obchodní škola Edinburská univerzita
<b>Zaměstnavatelé</b>	Harvardova univerzita Queenslandská univerzita Pensylvánská univerzita
<b>Děti</b>	Patricia Elton Mayo
<b>Rodiče</b>	George Gibbes Mayo
<b>Příbuzní</b>	Helen Mayo (sourozenec) Ursula McConnel (švagrová)

Některá data mohou pocházet z datové položky.

**George Elton Mayo** (26. prosince 1880 Adelaide – 7. září 1949 Guildford, Anglie) byl americko-australský psycholog a sociolog, zakladatel teorie managementu *Škola lidských vztahů*.

Přišel na fakt, že zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity práce. Pokud se skupina podrobená tomuto systému vrátí zpět do horších podmínek, jejich produktivita zůstává i nadále stejná. Změnil průmyslovou teorii, nestrašilo se "holí", vytvářel se vztah důvěry. Sankce byly opuštěny a vyžadovala se odpovědnost. Produktivita je funkcí představ, které získáváme po práci. Zaměstnavatel se má chovat k podřízeným jako otec k dětem (např. Tomáš Baťa).

Výzkumy, které Elton Mayo prováděl mezi lety 1927 až 1932 ve firmě Western Electric v Chicagu u kolektivu žen, prokázaly důležitost mezilidských vztahů na pracovišti.

Mayo měnil pracovní prostředí, režim a ostatní podmínky práce. A došel k závěru, že tyto faktory prostředí a ekonomické faktory nejsou pro výši pracovního výkonu určující (ženy pracovaly za horších podmínek lépe). Jeho nálezy nekorespondovaly s Taylorovou teorií, ten se snažil motivovat pracovníky pouze hmotně.

Na základě výsledků experimentů se Mayo snažil dát zaměstnancům více svobody a vytvořit dobrou sociální atmosféru. Objevil, že pracoviště je sociální prostředí a sociální faktory jsou více motivující než faktory ekonomické.

Když ženy vydělil od ostatních pracovníků, zvýšilo to jejich sebeúctu, když mohly mít přátelský vztah s vedoucím, cítily se šťastnější v práci. Zabezpečil si jejich spolupráci a loajalitu, to vysvětlilo zvýšení produktivity.

Dokázal, že zaměstnanci pracovali lépe, když měli dobré vztahy s vedením, když vedení zacházelo se zaměstnanci s respektem a když dostali zaměstnanci možnost spolurozhodování. Za velmi důležité pokládal uznání v rámci pracovní skupiny. V rámci pracovní skupiny se ustavují jisté normy pracovního výkonu, jejichž dodržování se promítá do výše sociální pozice jedince ve skupině.

Ke zvýšení výkonu nevedou environmentální faktory (zkoumal také např. vliv osvětlení), ale mezilidské vztahy. Elton Mayo je pokládán za zakladatele teorie human relations (lidských vztahů).

# Chester Barnard

---

<b>Chester Barnard</b>	
<b>Narození</b>	7. listopadu 1886 Malden
<b>Úmrtí</b>	7. června 1961 (ve věku 74 let) New York
<b>Alma mater</b>	Harvardova univerzita
<b>Ocenění</b>	společník Americké akademie umění a věd
Některá data mohou pocházet z datové položky.	
Chybí svobodný <span>obrázek</span> .	

**Chester Irving Barnard** (7. listopadu 1886 Malden, Massachusetts – 7. června 1961 New York) byl významnou americkou osobností managementu. Je autorem knihy *The Functions of the Executive* (1938), do češtiny lze přeložit jako „Funkce řídicího pracovníka“. V této knize přirovnává management organizace k nervovému systému. Ten se stará o ostatní části organizace a zajišťuje jejich kooperaci tak, aby každá část „těla“ dělala přesně, co od ní celek potřebuje. Tento přístup lze označit jako holistický, protože se nezabývá managementem jako oddělenou funkcí podniku, ale uvažuje právě jeho roli koordinátora.

Vzdělání získal Chester Barnard na [Harvardově univerzitě](#) v USA. Studium ovšem nedokončil. Kariéru začal v [AT&T Corporation](#) (tehdejší American Telephone and Telegraph Company), odtud přešel do [New Jersey Bell](#), kde se stal prezidentem. Pracoval zde mezi roky 1927–1948. Dokončil zde tedy své největší dílo. Od roku 1936 působil i na [Princetonu](#). Jeho kontakt s Harvardem však úplně neustal. Znal se s vedením univerzity a přátelil se i s [Abbotem Lawrencem Lowellem](#) (prezidentem Harvardovy univerzity).

Jeho koncepci fungování podnikového prostředí lze charakterizovat humanismem a zkoumáním rozdílů mezi kolektivismem a individualismem. Podnik vždy vnímal jako sociální systém s lidskými vztahy. Tak se velmi lišil od přístupu [Henriho Fayola](#), který je známý pro svůj procesní přístup k managementu. V tomto ohledu je možné Barnarda označit z dnešního pohledu jako pokrokovějšího. Management je v dnešní době více orientovaný na potřeby zaměstnanců, než tomu bylo v první polovině 20. století.