

Vymezení pojmu management a manažer

Management – terminologicky „řízení“

Různé definice pojmu „management“

- funkce
- lidé, kteří je vykonávají
- sociální postavení a jeho stupeň
- odborná disciplína
- obor studia

Control - řízení výrobních (technologických) procesů

Rozdělení definic managementu:

- vedení lidí

Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.

Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.

- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.

- předmět studia a jeho účel

Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.

Řízení - usměrňování procesů nebo činností, které probíhají v určitém dynamickém (schopném změny) souboru vzájemně nějak spojených prvků; tento soubor nazvěme systémem.

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností, a to od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci.

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikatelských cílů organizace.

- vykonavateli managementu jsou lidé
- management je obecná disciplína (různé druhy organizací)
- lze ho aplikovat na různých organizačních úrovních
- manažerská činnost by měla směřovat k úspěšnosti

Management – umění nebo věda ?

Klíčový předpoklad kulturní instituce v složitém soudobém prostředí – kvalitní management.

Management kultury v ČR – není ustanoven jako předmět studia.

Pokud **management** organizace chápeme jako **soubor praktických postupů, jejichž prostřednictvím jsou dostupné zdroje využívány k vytváření hodnot, pak v nereformovaném veřejném sektoru ČR vznikají problémy.**

Způsob financování kulturních institucí v ČR:

- přerozdělování prostředků z veřejných rozpočtů
- nutnost vracet všechny prostředky získané vlastní činností zřizovateli
- existence norem a předpisů omezuje výkon řídicí role

Proměna vztahu kulturních institucí k jejich zřizovatelům a změna způsobu financování.

Manažer muzea – odborné (např. historik umění) nebo manažerské vzdělání (management, ekonomika , finance) ?

Problém financování neziskových organizací – diskuse o možnostech a limitech aplikování řídicích nástrojů a modelů z komerční praxe do sféry muzeí a kulturního dědictví.

V obecné rovině se **strategické řízení muzea neliší od strategického řízení jiné organizace.**

Spočívá v řízení a optimalizaci podmínek a zdrojů za účelem dosažení stanovených cílů.

Je třeba rozlišovat:

- **řídící role (manažer)**

Technologie řízení, nástroj k dosažení cílů.

- **vůdčí role (vůdce)**

Hledání a stanovování těchto cílů, hledání a vytváření týmu lidí, kteří tyto cíle budou naplňovat.

Vůdčí role v kulturní organizaci:

- **definovat smysl a cíl činnosti organizace (vize)**
- **odhad trendů, alternativních scénářů**
- **vyhledávat schopné lidi**
- **motivovat spolupracovníky**
- **komunikace s zájmovými skupinami (uvnitř a vně organizace)**
- **obhajovat hodnoty kulturní organizace**
- **hodnotit práci druhých a vyvozovat důsledky**

Manažer - odpovědný za správu sbírek, prezentaci a programy
- odpovědný za ekonomické, provozní a administrativní záležitosti

Soulad mezi managementem

- každodenních operací a
- strategickým přístupem (identifikace nových příležitostí a rizik, schopnost budování týmu, inspirace a motivace spolupracovníku).

Znaky dobře řízeného muzea:

- jasně definované poslání (cíle, hodnoty)
- formulované strategie potřebné pro získávání, zpracování a využití zdrojů potřebných k naplnění poslání
- formulovat dlouhodobé a krátkodobé rozpočty, harmonogramy a plány
- optimální organizační struktura (potřebné funkce)
- dovednosti a znalosti personálu
- stabilní personál
- zázemí, budovy
- systém pro implementaci všech muzejních funkcí (management sbírek, informační management, finanční systém)
- chápání potenciálních patronů a trhů
- pozitivní veřejný obraz

Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce. Struktura a funkce procesu řízení je uvedena v následujících krocích:

1. Funkce **plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných, či zadaných úkolů.

2. Funkce **rozhodování** je o tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu.

3. Funkce **organizování** zahrnuje činnost, kdy soustředíme a uspořádáváme prostředky, které jsou nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému, složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – organizace. Tento systém je časově omezen, lze jej opakovaně úspěšně využívat nebo naopak podléhá změně, a to i v procesu plnění zadaného úkolu.

4. Funkce **operativního řízení**, někdy je nazýván procesem řízení a kontroly v užším smyslu, charakteristická je přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí; mluvíme o vedení lidí – personalistice. Lidi neřídíme, ale vedeme.

5. Funkce **kontrolování**, kdy jde o zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému jednorázový na konci, respektive průběžný v průběhu procesu.

V procesu vedení lidí je nutné uvedený model doplnit o nástroje, které zajistí, že se všichni zúčastnění budou chovat žádoucím způsobem – motivace. Ta není samostatnou funkcí, fází, krokem procesu vedení, ale uplatňuje se v celém jeho průběhu.

Proces managementu lze tedy definovat také jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.

Z přirozených rozumných důvodů by měla být ve všech druzích organizací, obchodních i neobchodních, logickým a žádoucím cílem všech manažerů nadhodnota.

Proto musí manažeři vytvářet takové prostředí, aby lidé mohli dosáhnout skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a také minimální osobní nespokojenosti, tedy s minimální spotřebou zdrojů nebo v rámci omezených disponibilních zdrojů.

Řízení: věda nebo umění?

Řízení, stejně jako všechny ostatní lidské činnosti, je umění. Přesto lze souhlasit s tím, že manažeři mohou pracovat lépe, jestliže používají systematické znalosti z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy.

Informace z vědy jsou sdělitelné a manažeři je mohou studovat, naučit se jisté postupy předem a tak vyloučit nebo alespoň omezit zbytečné chyby. Tedy v teorii jde o vědu, v praxi o vědu a umění. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují.

Věda je organizovaná znalost, jejíž metodou práce je používání vědeckých metod. Věda zahrnuje jasné koncepce, teorie a další nahromaděné znalosti odvozené z předpokladů, že něco je pravdivé (hypotéz), experimenty a analýzy.

Věda používá tzv. vědecký přístup a vědecké metody, vytváří teorii (systematické seskupení vzájemně souvisejících koncepcí a principů, které dávají rámec nebo vzájemně spojují významnou oblast znalostí, v našem případě jde o vedení lidí).

Principy v managementu jsou základní pravdy (nebo co považujeme za pravdivé v daném čase), vysvětlující vzájemné vztahy mezi dvěma nebo více soubory proměnných. Principy mohou být popisné nebo predikční, nikdy však příkazující.

Techniky v managementu jsou zásady, jak provádět činnost, respektive metody, jak dosáhnout požadovaných výsledků, například účetnictví, síťové plánování aj., techniky běžně vycházejí z teorie a umožňují manažerům vykonávat jejich činnosti co nejefektivněji.

Systémový přístup k managementu

Je zřejmé, že každá organizace je závislá na vnějším prostředí, je tedy součástí většího systému, jako je například odvětví, ke kterému náleží, ekonomický systém, společnost, mezinárodní prostředí apod. Firma obdrží určité vstupy, které přemění a exportuje své výstupy zpět do vnějšního prostředí.

Z celého procesu firma získá informace (odezva vnějšního prostředí, vlastní zkušenosti aj.), které zhodnotí ve zpětné vazbě.

Model zjednodušený

Model operačního managementu ukazuje podrobněji zpracování vstupních informací pomocí manažerských funkcí – **plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování**. Funkce poskytují užitečnou strukturu pro organizování manažerské činnosti každé práce. Celý manažerský systém interaguje se svým vnějším prostředím.

Plánování obsahuje výběr úkolů, cílů a činností pro jejich dosažení, přičemž existují různé typy plánů.

Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelností se zde rozumí vytváření jistoty, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí a podmínek pro kvalitní lidský výkon.

Personalistika zahrnuje udržování, respektive naplňování účelné struktury organizace, a to pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí a jejich schopností, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením jak uchazečů, tak stávajících pracovníků, vše za jediným účelem, tj. účinného a efektivního dosahování uložených úkolů.

Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomohli dosahování skupinových cílů. Je zřejmé, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení individuálních i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měřením ukazuje, zda práce byla vykonána a jak. Jestliže kontrola ukazuje odchylku od standardu, pak je nutné uplatnit korekci, a to v časově vhodný okamžik.

Vstupy do řídicího systému (obr. 2) zahrnují lidi, kapitál, manažerské dovednosti, technické znalosti a dovednosti, materiál, vše, co má manažer k dispozici nebo co je schopen pro splnění daného úkolu zajistit. Požadavky vnějšího prostředí zahrnují požadavky zaměstnanců na mzdu a sociální zabezpečení, požadavky odběratelů na parametry výrobků, na jejich cenu, požadavky státu na bezpečnost práce, ochranu zdraví pracovníků, hygienické požadavky, ekologické chování apod.

Souhrnně stát očekává dodržování zákonnosti a etiky v podnikání, své požadavky mají akcionáři, dodavatelé a jiní.

Mnohdy tyto nejrůznější požadavky jsou protichůdné, nesourodé a jejich splnění je možné jen za cenu různých kompromisů, respektive dohod.

Výstupy se svým charakterem u různých organizací liší, jsou to například služby, výrobky, zisky aj. Tyto pojmy nepotřebují výklad, výstupem je však také uspokojování potřeb zaměstnanců (mzda, společenské postavení a uznání, potřeba sdružování, seberealizace apod.). Souhrnně o výstupech někdy hovoříme jako o splnění tzv. integrovaného cíle.

Integrovaný cíl je výstup, který plní různorodé požadavky na firmu – jednotlivé cíle. **Úkolem manažerů je tedy zabezpečit a využít optimálně vstupy do firmy, jejich přeměnu pomocí manažerských funkcí s ohledem na vnější prostředí na výstupy.**

V modelu operačního managementu se některé výstupy stávají opět vstupy, firma se svými výstupy (získané znalosti a dovednosti, zisky, informace aj.) poučí, tento zpětnovazební proces se nazývá **regenerace systému.**

Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje vstupy, cíle vstupních požadavků a tzv. vnější proměnné. Manažer musí sledovat vnější prostředí a jeho proměny v čase, geograficky apod. Manažeři nemají prakticky možnost ovlivnit vnější prostředí, musí ale na tyto změny reagovat. Manažeři musí ve svém rozhodování brát v úvahu potřeby a přání společnosti vně dané organizace, dále potřebu materiálu a pracovních sil, technologií a dalších zdrojů z vnějšího prostředí. To platí pro obchodní, ale i neobchodní organizace.

Vnější prostředí ekonomické. Všechny druhy organizací potřebují **kapitál** (stroje, budovy, zásoby zboží, kancelářská zařízení, nástroje a hotovost). Není podstatné, zda konkrétní organizace si některé z uvedených druhů kapitálu zajistí vlastními silami nebo je nakoupí, potřebuje vždy peněžní zdroje, které jsou vytvářeny v rámci dané organizace (například tzv. užití podnikatelského zisku).

Dalším důležitým vstupem z ekonomického hlediska je disponibilita, jakost a cena **pracovní síly**, tj. je-li jí nadbytek nebo nedostatek, je-li kvalifikovaná a naopak, vliv má i roční období a jiné faktory.

Ceny, respektive cenová úroveň, výrazně ovlivňují vstupy a výstupy organizace. Její náhlé výkyvy mohou vytvořit v organizaci a v důsledku mnohdy i ve vnějším prostředí, značná napětí.

Dalším důležitým vstupem do organizace je **vládní finanční a daňová politika**. Přesněji řečeno jde o tzv. politické prostředí, ale jeho ekonomický vliv na organizaci je velmi výrazný.

Zásadním faktorem ovlivňujícím úspěšnost organizace jsou **zákazníci**. Mít zákazníky znamená rozumět jejich potřebám a splňovat jejich představy. Neobchodní organizace mají také své „zákazníky“.

Například univerzity mají své studenty, kteří chtějí své uspokojení v podobě absolvování daného studijního oboru. Podobně jsou na tom hasiči, zdravotníci, politici aj. Ať už lidské potřeby jsou ovlivňovány jakýmkoliv vzory (například kulturními vzory v sociálním slova smyslu), rozhodující roli mají ekonomické faktory. Lidé si totiž mohou přát jen tolik, na kolik stačí jejich příjmy.

Vnější prostředí technologické. Pojem **technologie** zahrnuje veškeré znalosti o tom, jak věci dělat, a to v obecném slova smyslu. Technologie má hlavní vliv na to, jak se věci dělají, jak se konstruuje, vyrábí, distribuuje, jak se prodává zboží, či služby.

Technologie, přesněji technologický rozvoj přináší do společnosti **užitky** (vyšší produktivita, vyšší životní úroveň aj.), ale také **problémy** (devastace životního prostředí, dopravní zácpy, ztráta soukromí apod.). Technologie je velmi široký a doslova všepronikající pojem, o některých změnách se mnohdy hovoří jako o revoluci, například „průmyslová revoluce“ v osmnáctém století, která zásadně změnila život lidí.

Vnější prostředí sociální, politické a legislativní, etické

Praktické oddělení sociálního, politického a etického prostředí z pohledu vnějšího prostředí lze snad udělat jen pojmově.

Sociální prostředí vytváří postoje, touhy, očekávání, stupně inteligence a vzdělání, víru a obyčeje lidí v dané sociální skupině. Mluvíme také o sociální odpovědnosti, respektive o sociální koncepci, sociálních postojích, víře a hodnotách. V současné době, částečně vlivem vzájemné závislosti mnoha skupin v naší společnosti, vzrůstá sociální odpovědnost organizací, přičemž hovoříme obecně o sociální odpovědnosti a sociální vnímavosti všech organizací. Naléhavé sociální problémy jsou hlasitým voláním zejména k vrcholovým manažerům, co dělají pro to, aby se vyrovnali se svou sociální odpovědností a proč nedělají více.

Politické a legislativní prostředí tvoří především komplex zákonů, předpisů, dále pak vládní agentury a jejich aktivity, které ovlivňují činnost organizace.

Etické prostředí, které by mohlo být bráno jako prvek prostředí sociálního, zahrnuje soubor obecně uznávaných a realizovaných standardů v chování. Tyto standardy jsou nebo nejsou předmětem zákonů, či jiných předpisů, avšak pro každou skupinu, která je hodlá aplikovat, mají potenciální sílu zákona.

Shrnutí

Management je proces vytváření a udržování prostředí a podmínek pro zamýšlené efektivní dosažení zvolených cílů.

Manažeři vykonávají funkce plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování, jejich hlavní činností je vedení.

Cílem všech manažerů je být produktivní, tj. účinně a efektivně dosahovat splnění cílů.

Produktivita tedy vyžaduje účinnost (dosahování cílů) a efektivnost (použití co nejmenšího množství zdrojů). Řízení v praxi je umění, organizované znalosti o managementu jsou vědou.

Teorie managementu zahrnuje koncepce, principy a techniky managementu.

Organizace je otevřený systém, který je v interakci s prostředím.

Systémový přístup k managementu zahrnuje vstupy z vnějšího prostředí, proces přeměny, komunikační systém, vnější faktory a způsob regenerace systému.

Transformační proces zahrnuje **manažerské funkce**.

Manažeři pracují ve složitém prostředí, jsou tímto prostředím ovlivňováni a toto prostředí částečně ovlivňují.

Manažeři musí při svém rozhodování brát v úvahu ekonomické prostředí, kapitál, pracovní sílu, cenové úrovně, vládní měnovou a daňovou taktiku a potřeby zákazníka. Technologie poskytuje mnoho užitků, ale působí i mnoho problémů. Manažer musí brát v úvahu také celý komplex sociálních faktorů, má sociální odpovědnost.

Vývoj teorií a modely managementu

Rozvoj pojetí managementu se datuje od okamžiku, kdy se lidé poprvé pokusili dosáhnout cílů prostřednictvím skupinové práce.

Staré civilizace, existence velkých armád a velkých hospodářských systémů vyžadovala velmi dobrou organizaci a řízení, ale není znám nějaký formulovaný přístup k řízení.

Moderní teorie managementu pocházejí především z počátku dvacátého století, vážné snahy o teorie a vědu o řízení lze datovat mnohem dříve, pravděpodobně jako odezvu na prudký vzestup výroby a obchodu v 19.století, a to navzdory všem nepřesnostem a relativní nepropracovanosti teorie a vědy managementu i v současné době.

Za vůbec první představitele teorii managementu jsou pokládáni **Robert Owen** (1771–1858), utopický socialista, který rozpoznal význam lidských zdrojů pro úspěšnost výroby a **Charles Babbage** (1792 –1871), matematik a tvůrce mechanického počítačového stroje, který pomocí matematického modelování vyšetřoval zákonitosti efektivního využití materiálů a zařízení při strojírenské výrobě.

Systematický rozvoj západního managementu v prvních desetiletích 20. století je spojen se **čtyřmi klasickými směry (školami):**

- **škola vědeckého průmyslového řízení**
- **škola lidských vztahů**
- **škola správního řízení**
- **škola byrokratického řízení**

1) Škola vědeckého průmyslového řízení podle Frederica Taylora (1856 –1912) do 20. let 20. století

Základní principy, které představovaly Taylorův vědecký přístup k managementu, jsou:

- nahradit empirii vědou, tj. organizovanými znalostmi (tři faktory: člověk, výrobek a stroj)

Pohybové studie, ověřené postupy práce nejlepších dělníků, postupy založené na exaktním měření (normování) času.

- místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí

- místo omezování výstupů pracovat pro jejich maximalizaci

- zabezpečit rozvoj všech pracujících pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity společnosti.

Mezi nejvýznamnější Taylorovy stoupence a následníky patří **Henry L. Gantt** (1861–1919), který se proslavil nejvíce svými grafickými metodami (Ganttovi diagramy), které vyvinul pro potřebu plánování a lepší možnosti manažerské kontroly.

2) Škola lidských vztahů (behavioristická teorie managementu 20. – 30. léta, E. Mayo)

- význam psychologických a sociálních faktorů

Kdy a za jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně hospodárnější a účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek.

Elton Mayo (1880 –1949) - na základě experimentů došel k názoru, že člověk nesmí být posuzován jako součást stroje, ale jako inteligentní bytost.

Finanční stimuly jsou pouze dílčím faktorem motivace pracovníků, spokojenost pracovníka je ovlivňována řadou psychologických a sociálních faktorů.

Způsob managementu, který by měl chápat lidské chování, zejména pak skupinové, a podporovat mezilidské vztahy pomocí motivování, udělování rad a vedení.

3) Škola správního řízení (teorie operačního managementu, koncept manažerských funkcí) – Henri Fayol

H. Fayol (1841–1925) - „otec“ moderní teorie managementu.

Průmyslovou činnost je možné rozdělit do šesti skupin, a to na:

1. technickou (výroba),
2. komerční (nákup, prodej a směna),
3. finanční (kapitál a zkoumání jeho optimálního využití),
4. bezpečnostní (ochrana majetku a osob),
5. účetní,
- 6. manažerskou (plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování), přičemž se věnoval, analyzoval a rozpracoval šestou, tj. manažerskou činnost.**

Své zkušenosti formuloval Fayol do čtrnácti principů managementu:

- dělba práce
- pravomoc a odpovědnost
- disciplína
- jednota příkazů

- jednota řízení
- podřízenost individuálních zájmů společným
- odměňování
- centralizace
- tzv. skalární řetěz – systém jednoznačného řízení
- pořádek
- spravedlnost
- stabilita majetku
- iniciativa
- jednotný duch), přičemž si byl vědom toho, že tyto principy nejsou exaktní, ale naopak pružné a musí být používány s ohledem na změny a specifika podmínek.

4) Škola byrokratického řízení (M. Weber)

Význam pevné administrativní organizace (hierarchie moci a pořádku).

Šest principů byrokratické organizace – východisko pro současné organizační řády a normy.

Současný management

- **systémové přístupy**
- **procesní přístupy**
- **psychologicko sociální přístupy**
- **kvantitativní přístupy**
- **empirické přístupy**

Systémové přístupy (systémová teorie managementu)

Zakladatelem obecné teorie systémů je **Ludwig von Bertalanffy** (1901–1972)

Škola systémové teorie managementu –představa organizace jako transformačního systému, v němž se **vstupy** z okolí transformují na zboží a služby pro toto okolí.

Systémem rozumíme jakýkoliv účelně (cíleně) definovaný komplex (soubor) elementů (komponent, prvků, částí, činitelů, jevů) spojených vzájemnými vztahy (vzájemným působením) v prostoru a čase.

Díky vzájemnému propojení jednotlivých prvků se tento systém chová vůči svému okolí jinak, než jak by se choval soubor stejných, ale nepropojených prvků.

Vazbami uvnitř systému vzniká vyšší kvalita, než je kvalita jednotlivých izolovaných prvků. Tato vlastnost systému se nazývá **synergismus**. Podstatu systémového přístupu ke skutečnosti lze shrnout do čtyř principů:

Procesní přístupy (H. Weihrich)

Platná doporučení pro zvládnutí manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníku, vedení a kontrola)

Psychologicko – sociální přístupy

Manažerské funkce výběru a rozmístění spolupracovníků a vedení.

Kvantitativní přístupy

- matematické modely
- formalizované metody
- algoritmizované postupy řešení rozhodovacích úloh

Empirické přístupy

Vychází z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků manažerské praxe.

Princip 1. Požaduje přístup k systémům v jejich učeně celistvosti a jednotě s prostředím. Rozlišujeme systém a jeho prostředí (okolí). Systém je relativně samostatný celek, který má ale také určitý vztah k prostředí, k ostatnímu světu, má tedy i vnější vazby, které působí na okolí, ale zároveň okolí jejich prostřednictvím ovlivňuje systém.

Princip 2. Požaduje objevování a případnou optimalizaci základních, tzv. systémotvorných prvků daného systému. Část (subsystém), která hraje dominantní roli ve fungování celého systému, je částí centrální.

Princip 3. Požaduje objevování a optimalizaci základních, tzv. systémotvorných vnitřních i vnějších vztahů systému. Vnější a vnitřní vztahy se realizují v prostoru a čase, mají svoji stabilitu i dynamiku, zahrnují vstupy a výstupy, jsou nositeli informací mezi prvky, subsystémy i mezi systémy a okolím. Zabezpečují komunikaci, tj. vzájemné funkční působení mezi celkem a vnějšími podmínkami a vnitřními částmi, umožňující vnitřní rovnováhu systému a okolí i celku a jeho částí. Množina prvků systému a množina vazeb mezi nimi tvoří strukturu systému, jeho vnitřní uspořádání, **organizaci**. Struktura bývá nejstabilnějším momentem celku.

Princip 4. Požaduje optimalizaci systémů v zájmu harmonického rozvoje člověka, společnosti a přírodyna základě poznání a cílevědomého využívání jejich základních vývojových zákonitostí. Zdrojem změn v systému jsou jeho vnější a vnitřní vývojové rozpory. Správně fungující systém bývá někdy charakterizován neustálým směřováním k relativní rovnováze, přičemž jisté změny jsou v každém systému nutné. Nejde tedy o pasivní adaptaci, či neměnnost. Z hlediska vývoje systému mohou být změny eufunkční (pozitivní), funkční (neutrální) nebo disfunkční (negativní). Je tedy

zřejmé, že žádný systém nedosáhne rovnováhy jednou provždy a jeho regulace je nutná, regulace udržuje systém ve stanovených mezích. Chceme-li, aby se systém rozvíjel, musíme jej řídit. Cílem není systém udržet, cílem je, aby stávající systém byl v nejvyšší dosažitelné míře funkční a efektivní a směřoval k sebeřízení.

Existují různé druhy systémů, přičemž jednoduché členění je na **systemy determinované** a **stochastické** (pravděpodobnostní). V determinovaných systémech je možné na základě poznání jejich předchozího stavu a vymezení instrukce předvídat jejich následující stav, a to bez rizika a omylu. Stochastické systémy nejsou do všech podrobností predikovatelné bez rizika, jejich poznání však vytváří větší pravděpodobnost předpovědi jejich chování.

Situační teorie managementu

Teorii lze charakterizovat zásadou, která říká, že úspěšnost managementu výrobních organizací závisí na schopnosti manažerů pružně reagovat na nové situace, v nichž se organizace nachází, tedy například podmínky okolí (trh, zdroje), typy vlastnictví, strategie organizace, způsoby vedení pracovníků aj. Někdy se tvrdí, že tato teorie je univerzální i z toho důvodu, že využívá poznatků předcházejících teorií a dalších zásadních poznatků, informací a zkušeností.

Postmoderní přístupy

Moderní teorie managementu se snaží vysvětlit relativně jednoduchým způsobem všechny problémy organizací, což se nevyhne jistým zjednodušením. V současné době to může činit jisté potíže. Postmodernismus se snaží vyhnout těmto

zjednodušením, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů. Vedle pojmu postmodernismus se také užívá „postfordismus“, „postkapitalismus“, „postindustrialismus“, „fudžismus“ aj. Mezi teoretiky postmoderního managementu patří například Gibbon Burrell, Martin Parker, Robert Cooper aj. Někteří autoři se k postmodernismu sice nehlásí, ale jejich díla, či přístupy tento charakter mají. Postmoderní představy jsou velmi blízké modernímu chápání světa tak, jak ho interpretují moderní filozofické nebo i přírodovědné přístupy, například kvantová mechanika, teorie chaosu aj., někteří autoři zase vycházejí z organizačních kultur východních zemí Asie, zejména Japonska. Ale ani japonské firmy se nevyhnou problémům, je však možné, že díky těmto přístupům se z nich dostanou dříve.

Současné způsoby analýzy managementu

Různé přístupy, zejména akademických pracovníků (dřívější autoři pocházeli většinou z řad praktiků), v posledních čtyřiceti až padesáti letech vytváří jistý zmatek („džungle managementu“ – H. Koontz) v tom, co je to management, co je věda a teorie managementu a jak by měly být manažerské činnosti analyzovány. Starší přístupy ve světle nových přístupů nabývají nových významů. Je možné říct, že vývoj vědy a teorie managementu má doposud charakter džungle. Různé přístupy k analýze managementu lze pro přehled seřadit do následujících kategorií:

- empirický, respektive případový přístup,
- interpersonální behavioristický přístup,
- skupinové chování,
- spolupracující sociální systémy,
- sociálně-technické systémy,
- teorie rozhodování,
- systémový přístup,

- matematický přístup, respektive „věda managementu“,
- kontingence, respektive situační přístup,
- Mintzbergovy manažerské úkoly,
- McKinseův rámec „7S“,
- operační přístup.

O pozornost si říkají zejména dva přístupy k managementu, a to Mintzbergovy manažerské úkoly a tzv. McKinseův rámec „7S“. **Mintzbergovy manažerské úkoly** (Henry Mintzberg, McGill University) vznikly na základě pozorování skutečné činnosti manažerů a jsou definovány v deseti manažerských úlohách, které lze rozdělit do tří následujících skupin:

- Mezilidské úlohy

1. reprezentativní úloha (zabezpečuje oficiální a společenské povinnosti, vyplývající z potřeb reprezentace organizace),

2. úloha vedoucího,

3. úloha prostředníka (zejména s neznámými lidmi).

- Informační úlohy

4. úloha příjemce (přijímá informace týkající se činnosti firmy),

5. úloha šířitele (předává informace podřízeným),

6. úloha mluvčího (přenos informací mimo organizaci).

- Rozhodovací úlohy

7. úloha podnikatele,

8. úloha odstraňovatele rušivých vlivů,

9. úloha alokátora zdrojů,

10. úloha vyjednavče (jednání s různými osobami a skupinami lidí).

Na základě rozborů těchto úloh lze dojít společně s Mintzbergerem k tomu, že manažeři vlastně nevykonávají

klasické manažerské funkce, tj. plánování, organizování, koordinování a kontrolování, že se zabývají řadou jiných činností, ale také k závěru, že mnoho Mintzbergerových činností představuje ve skutečnosti klasické manažerské funkce. To vyvolává různé kritiky této teorie, mnohdy se zdá nekompletní, ale má i řadu vlivných zastánců v jejím výkladu.

Druhý ze současných přístupů – **rámec „7S“**, byl vyvinut poradenskou firmou McKinsey & Company a byl také poměrně rozsáhle testován; je uznávám takovými školami jako je Harvard a Stanford.

Sedm S znamená **strategie** (strategy), **struktura** (structure), **systemy** (systems), **styl** (style), **sdílení hodnot** (shared values), **zaměstnanci** (staffs) a **dovednosti** (skills). Jen z tohoto přehledu lze vycítit, že rámec „7S“ je podobný rámci klasických manažerských funkcí. Na druhé straně, přes veškerou kritiku, že tato teorie jen zvyšuje schématickou džungli, nelze jí upřít pozitivní přínos.

Celosvětový a komparativní management

Studium mezinárodního managementu je zaměřeno na operace mezinárodních firem v hostitelských zemích. Například působení faktorů prostředí je pro zahraniční firmy mnohem intenzivnější než pro firmy domácí atd. Mezinárodní management se týká především manažerských problémů souvisejících s tím, jak lépe řídit tok lidí, zboží a peněz s ohledem na konečný cíl v situacích, které zahrnují překračování hranic mezi státy. Interakce firmy s hostitelskou zemí mohou mít řadu forem, tyto kontakty jsou ovlivňovány řadou faktorů, některé mohou být oboustranně přijatelné (sjednocující vlivy), jiné mohou být příčinou konfliktů (zdroje konfliktů). Specifickou problematiku řeší **nadnárodní společnosti** různé orientace, velikosti apod. Pro skutečně

velké nadnárodní společnosti, které chápou svět jako jeden trh, hovoříme o pohybu směrem k **celosvětovým**, respektive **transnacionálním** korporacím, přičemž tyto společnosti se lokálně přizpůsobují národním a někdy dokonce i místním podmínkám (například v technickém vybavení a kvalitě svých výrobků, přístupem k reklamě, v cenové politice aj.).

V této souvislosti je třeba si uvědomit, že existují velké rozdíly v manažerských praktikách v různých zemích, či světových regionech a také hovoříme o specifikách manažerských funkcí v mezinárodním obchodě a nadnárodních korporacích.

Komparativní management je definován jako studium a analýza managementu v různých prostředích a studium toho, proč podniky vykazují v různých zemích různé výsledky; je významným prvkem ekonomického růstu a zvyšování produktivity. Management je tedy základním, a tedy kritickým prvkem ekonomického růstu, vyvolává potřebu větší interakce teorie a praxe v managementu. V zásadě lze říci, že základy managementu jsou do značné míry všeobecně platné, liší se „know-how“, zahrnující aplikování znalostí.

Shrnutí

Klasická teorie managementu vznikla na počátku 20. století a mezi její zakladatele patří především Henry Fayol, Max Weber, Frederic W. Taylor, Lilian a Frank Gilbertovi, kteří se soustředili na zvyšování produktivity práce prostřednictvím vytváření dokonalých organizačních podmínek práce jednotlivých pracovníků. Ti se v jejich pojetí stávali „živými stroji“. Jiné pojetí člověka přinesla behavioristická teorie managementu (Elton Mayo, Abraham Maslow), která chápe člověka jako intelektuálního tvora, který nepracuje jen proto,

že musí. Systémová teorie managementu vznikla ve složité době po druhé světové válce. Organizaci chápe jako transformační systém, ve kterém se vstupy mění na výstupy (zboží a služby).

Situační teorie zase zdůrazňuje nutnost reagovat na nově vzniklé situace.

Na tyto teorie navazují postmodernistické teorie a další současné teorie, které vycházejí z filozofických názorů na současný svět, a to třeba i ze zkušeností východoasijských ekonomik. Uvedený přehled také naznačuje, že to, co vyhovuje v určité době, v jiné době přestává vyhovovat, nebo je nedostatečné a to vyvolává další iniciativy v teorii (managementu), které by lépe zvládly podstatu, tj. přežití člověka, organizací a celého lidstva. Věda a teorie managementu je systém, který využívá řady oblastí organizovaných znalostí (vědeckých znalostí). Věda a teorie managementu představuje základ, který využívá dalších vhodných znalostí pro lepší pochopení managementu. Základní znalosti o managementu se tak stávají součástí ekonomických věd a teorií.