

# **POJETÍ MANAGEMENTU**

**Ladislav Blažek**

*sylabus k přednášce*

**Management** je specifickým druhem řízení. Dříve, než se budeme věnovat tomuto pojmu, věnujme pozornost pojmu širšímu, jehož je management podmnožinou, a to pojmu řízení v obecném slova smyslu.

**Řízení v obecném slova smyslu** chápeme jako vztah mezi prvkem, (resp. skupinou prvků), který řídí - řídicím subjektem a prvkem, (resp. skupinou prvků), který je řízen - řízeným objektem. V tomto pojetí můžeme hovořit o řízení v nejrůznějších systémech - **technických** (řízení ve strojích), **biologických** (řízení v organismech), v neposlední řadě pak o řízení ve **společenských** systémech, kde na straně řídicího subjektu i řízeného objektu figurují lidé.

Mezi uvedenými systémy je co do jejich složitosti jednoznačný vztah: Technické systémy jsou jednodušší než systémy biologické a ty jsou jednodušší než systémy společenské. Úměrná tomu je i složitost jejich řízení. Je nesporné, že nejlépe objekt svého zájmu zvládá teorie řízení technických systémů. Obtížnější je zvládnutí poznání řídicích a regulačních procesů probíhajících v organismech. Nejméně úspěšně si počíná teorie řízení společenských systémů, což je pochopitelně dáno mimořádnou složitostí předmětu jejího zájmu.

Některé atributy jsou pro řízení platné obecně, nezávisle na tom, v jakém systému probíhá. Těmi se zabývá **kybernetika a obecná teorie systémů**<sup>1</sup>, resp. další disciplíny navazující na tyto formální vědy. Naproti tomu poznatkové zázemí toho, co je pro řízení v daném druhu systému specifické, tvoří vědy, jejichž předmětem zkoumání je daný druh systémů. V případě řízení ve strojích jsou to vědy technické, v případě řízení v organismech se jedná o vědy biologické, v případě řízení ve společenských systémech jsou to vědy společenské.

Můžeme se ptát, proč si v kurzu managementu připomínáme řízení i v jiných než společenských systémech. Je tomu tak proto, že poznatky o řízení systémů nižších jsou využitelné i pro řízení systémů vyšších. Přitom řízení kvalitativně nižších systémů – systémů technických – je v současné době zvládáno, jak již bylo zmíněno, velmi dobře a vzniká lákavá představa toto aplikovat do oblasti řízení mezi lidmi. Je však třeba důrazně připomenout, že byt' mohou být poznatky z řízení v technických systémech pro řízení ve společenských systémech velmi inspirativní, nejsou postačující, a to z toho prostého důvodu, že mezi systémem technickým a společenským je zásadní kvalitativní rozdíl.

Doposud teorie řízení společenských systémů disponuje při řešení úloh týkajících se analýzy a projektování systémů řízení poznatkovou a metodologickou bází, která nepříliš překračuje přístupy odpovídající řízení v technických systémech. Požadavky rychle se vyvíjející reality však vyzývají k širšímu osvojení si přístupů odpovídajících povaze řízení kvalitativně vyšších systémů. Inspirace výsledky moderní biologie by mohla být v tomto směru velmi cenná. Nutné je však zejména využití dalšího rozvoje společenských věd.

V návaznosti na vymezení pojmu řízení v obecném slova smyslu a s respektováním aktivní role člověka jako bytosti nadané vůlí a vědomím, můžeme řízení ve společenských systémech vymežit takto:

**Řízení ve společenských systémech** je procesem, ve kterém řídicí subjekt vytyčuje cíle a procesem vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje.

---

<sup>1</sup> Kybernetika a obecná teorie systémů jsou poměrně mladé vědy. Vznikají před polovinou dvacátého století. Zakladatelem kybernetiky je Norbert Wiener, zakladatelem obecné teorie systémů je Ludwig von Bertalanffy.

Jak již bylo uvedeno, management je specifickým druhem řízení. Vznik managementu je datován do závěru devatenáctého, resp. začátku dvacátého století a je zpravidla spjat s řízením v podnicích. Uplatnění managementu se v průběhu dvacátého století stále rozšiřovalo a v současné době je **management** chápán jako mezinárodně uznávaný pojem pro označení **řízení v organizacích**.

Pod pojmem **organizace** chápeme uměle vytvořené společenské systémy, které slouží pro dosahování určitých cílů. Jedná se buď o subjekty podnikatelského charakteru – podniky (firmy, ziskové organizace), nebo o subjekty nepodnikatelského charakteru, zpravidla označované jako neziskové organizace

Kořeny pojmu „management“ vycházejí z latinského pojmu „manus“ (v překladu „ruka“). V angličtině zdomácněl výraz „manage“ (v překladu „vést“, „řídít“, „spravovat“, „ovládat“) a následně „management“ (v překladu „řízení“, „vedení“, „správa“)<sup>2</sup>.

Existuje velké množství definic, jejichž autoři si všímají různých stránek managementu. Pro ilustraci uvádíme dvě z nich, obě z renomovaných amerických učebnic:

„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>3</sup>

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“<sup>4</sup>

Nutno připomenout, že management však neznamená pouze řídicí činnost, ale též soubor odborných poznatků o řízení ve smyslu vědy a v návaznosti na to též obor studia. Konečně třetí význam pojmu management se uplatňuje pro označení řídicích pracovníků určité organizace.

Často bývá kladena otázka, do jaké míry je management **vědou** a do jaké míry je **uměním**. Tato otázka je dosti nepřesná. Je lépe se ptát: Do jaké míry jsou v manažerské praxi uplatňovány vědecké poznatky a do jaké míry manažer vystačí, resp. musí vystačit se zkušenostmi, intuicí a „zdravým selským rozumem“?

Věda o managementu se rozvíjí cca sto let. Opírá se o některé formální vědy (zejména o výše zmíněnou kybernetiku a obecnou teorii systémů, dále též o aplikovanou matematiku) Čerpá z řady společenských věd, mezi které patří především sociologie, psychologie, ekonomie, právo a další a rovněž, a to ve významné míře, z manažerské praxe. Věda o managementu zdaleka ještě nedozrála do podoby jednotného, vnitřně provázaného a nerozporného souboru poznání. Zatím se vyvíjí v poměrně širokém spektru různých myšlenkových proudů, od výrazně exaktních přístupů, ke kterým patří zejména přístupy systémové a kvantitativní, přes přístupy psychologicko-sociálního zaměření až k přístupům orientovaných výrazně empiricky, opírajících se o bezprostřední zkušenosti z praxe.

Vývoj v posledních desetiletích se v praxi managementu jeví jako nástup empiricky orientovaných přístupů na úkor přístupů exaktních. Původní představy teoretiků z řad zastánců exaktních přístupů o tom, že manažer bude ovládat podstatu těchto přístupů a bude je přímo aplikovat v řídicí praxi, se ukázaly jako nereálné. Zdá se, jakoby se exaktní přístupy – reprezentanti „pravé vědy“ – ze soudobého managementu vytratily. S matematickými metodami či složitými modely systémů se dnes v učebnicích všeobecného managementu

---

<sup>2</sup> VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8. s. 51.

<sup>3</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. s. 24.

<sup>4</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7. s. 16.

setkáváme jen okrajově, nebo vůbec, manažeři je neznají. To však ale neznamená, že exaktní přístupy se dále nerozvíjí a v praxi se dále neuplatňují. Jejich adresáty jsou však nikoliv manažeři, ale specialisté, kteří vytvářejí pro řídicí činnost manažerů potřebné systémové prostředí. Jde o tvůrce, implementátory a provozovatele informačních a řídicích systémů.

Manažeři jsou adresáty převážně těch přístupů vědy o managementu, které zdůrazňují lidskou stránku řízení a orientují se spíše empiricky. Takto pojatá aplikace vědy se kloubí s bezprostřední manažerskou praxí, ve které vedle vědy sehrává bezesporu významnou roli zkušenost i intuice.

Pro účinnost aplikace vědy do manažerské praxe je velmi důležitý způsob jak je tato aplikace realizována. Pouhé předávání vědomostí, ať prostřednictvím učebnic, nebo tradičně prováděnými přednáškami, nebývá dostatečné. Předávání vědomostí je nezbytné doplňovat rozvíjením schopností tyto vědomosti tvůrčím způsobem aplikovat na řešení různých situací. Důležitou roli sehrává prožitek při aplikaci. Toto umožňují aktivní metody rozvoje manažerských vědomostí, schopností a dovedností, jejichž didaktika je pečlivě propracovaná na bázi aplikované psychologie, realizované v malých skupinách v podobě řešení případových studií, manažerských her, treningu, či koučování.

## **Literatura**

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.