

## 3. přednáška 2007/08

### Osnova přednášky:

1. *Subjekty a objekty managementu*
2. *Požadavky kladené na současný management „4E“*
3. *Základy vědy o managementu*
4. *Předmět vědy o managementu*
5. *Moderní vědecký přístup k managementu*
6. *Posuny paradigmatu v managementu (1. část)*

### Ad1/ Subjekty a objekty managementu

Vztah mezi subjekty a objekty managementu **viz schéma č. 1 v příloze k 3. přednášce!**

Co je znázorněno ve výše znázorněném schématu: Realizace jakéhokoliv manažerského působení se odehrává v relativně uzavřeném systému. Subjekt managementu (řídící subjekt) přijímá nové poznatky o okolním prostředí systému (*např. pozorováním*) a snaží se aktualizovat a rozvíjet manažerské poznatky (*např. vzděláváním, tréninkem*). Na základě **poznatků o objektu managementu** (řízeném objektu) **modifikuje své poznatky** pro konkrétní zamýšlený účel s objektem managementu a **působí na něj** tak, aby dosáhl vytýčených cílů. Subjekt managementu **hodnotí transformaci objektu managementu** a na základě tohoto poznání se případně snaží o účinnější modifikaci disponibilních manažerských poznatků, resp. o jejich doplnění (*např. dalším studiem*). **Hodnocení výsledků** manažerského působení na objekt managementu, **přináší subjektu managementu rovněž poznatky v podobě zkušeností**, které rozšiřují významně jeho poznatkovou bázi a mohou být využívány při budoucím působení subjektu managementu i na zcela jiný objekt managementu.

### Subjekt managementu a jeho způsobilost

*Subjektem managementu je jednatel, resp. skupina lidí.*

*Objektem managementu jsou procesy, resp. činnosti, které zabezpečuje subjekt managementu sám (v rámci osobního managementu), resp. procesy a činnosti, které zabezpečují druzí lidé (v rámci zájmové skupiny lidí a v rámci OJ).*

K významnému názorovému posunu na subjekt managementu dochází v rámci OJ. Klasické doposud převládající vnímání managementu, zdůrazňuje dominantní postavení manažerů, jako subjektů managementu. Podle klasického pojetí managementu se vlastníci a řadoví pracovníci na řízení OJ „jen“ spolupodílejí.

S nastupující společností znalostí se stává **klasické vnímání managementu zastaralé** a nedostačující. Manažerská způsobilost bude stále více požadována nejen u manažerů, ale i u vlastníků a dokonce i u výkonných pracovníků.

K významnému posunu dochází také v nazírání na **objekt managementu**:

Objektem již není organizační útvar, jakým může být OJ (podnik, škola, nemocnice atp.) či dílčí OJ (personální oddělení, právní odbor atd.) – jsou jimi procesy, jež přímo i nepřímo přispívají k realizaci a rozvoji OJ jako celku. Nejdůležitější členění těchto procesů je na:

- Základní (přímo zabezpečují výkon poslání OJ – např. na fakultě výchovně-vzdělávací proces, vědeckovýzkumná činnost)
- Doplnkové (přímo podporují realizaci základních procesů – např. na fakultě ediční činnost, knihovnická činnost)

- **Obslužné** (nepřímo umožňují realizaci základních a doplňkových procesů – u většiny OJ jsou formálně stejné, jejich obsah se liší podle specifiky základních a doplňkových procesů – např. jsou to manažerské procesy, procesy zabezpečující vstupy, procesy zabezpečující reprodukci disponibilních zdrojů atd.)

## Ad2/ Požadavky na management "4E"

Shrnou-li se požadavky, které se nyní a do blízké budoucnosti budou klást na management v obecném slova smyslu, mohou se členit na zabezpečení:

- **Účelnosti** jakékoliv lidské činnosti (effectiveness), *např. výkonu poslání OJ;*
- **Účinnosti** jakékoliv lidské činnosti (efficiency), *např. výkonu poslání OJ;*
- **Hospodárnosti** jakékoliv lidské činnosti (economy), *např. výkonu poslání OJ;*
- **Odpovědnosti** (equity), tzn., „dělat věci spravedlivě, eticky a v rámci práva“.

## Ad3/ Základy vědy o managementu

**Management** je a zřejmě vždycky bude jak vědou, tak i uměním:

- **Vědou** v tom smyslu, že je samostatným praktickou multidisciplinární vědní disciplinou, opírající se o poznatky manažerské praxe a poznatky řady jiných vědních disciplin;

*Např. filozofie, ekonomie, psychologie, sociologie, politologie, historie, matematiky, statistiky, kybernetiky, teorie systémů, fyziologie.*

- **Uměním** v tom smyslu, že manažerská praxe vyžaduje modifikované využívání teoretických znalostí v konkrétních a často nepředvídatelných situacích.

**Typickými rysy vědy o managementu:** je vědou velmi mladou, má relativně malý podíl na aplikaci v manažerské praxi (podíl v manažerské praxi činí podle kvalifikovaných odhadů 20-30%).

Cestu k **vědeckému pojetí managementu** otevřel **Frederick W. Taylor**<sup>1</sup>

**V důsledku vážných pochybení v manažerské praxi** v nedávné minulosti

*Např. mnoho lidí selhává v podmínkách zrychlujícího se životního tempa.*

a **poklesu její efektivity**

*Např. mnozí lidé pociťují negativní nepoměr mezi osobním energetickým vkladem a pocití uspokojení z jimi realizovaných aktivit.*

se **apeluje na posílení pozice vědy o managementu a rozšíření „transféru“ vědeckých poznatků do manažerské praxe.**

Stále dosti zakořeněná **představa** o možnosti **úspěšně řídit druhé i sebe** pouze **na základě vlastní inteligence a praktických zkušeností**, poměrně rychle **rozpadá!**

<sup>1</sup> Američan Frederic Wislow Taylor byl původně strojníkem, později technickým inženýrem a konečně vedoucím v ocelářském komplexu. Prosazoval náhradu subjektivních odhadů v organizaci práce vědecky založenými postupy.

**Prvořadým úkolem vědy o managementu by mělo být zejména objasňování podstaty způsobilosti člověka, resp. skupiny lidí vykonávat efektivně manažerské aktivity v OJ i podstaty způsobilosti člověka efektivně „řídít“ vlastní profesní i soukromý život.**

Současná věda o managementu je v krizi. Klade důraz zejména na rozvoj znalostí, přičemž vědecký přístup není celostní a všeobecný. Mimoto současná věda o managementu téměř ignoruje potřebu formování sociální zralosti člověka a kolektivu, jako klíčového faktoru pro efektivnost jak organizačního, tak skupinového i osobního managementu.

#### **Ad4/ Předmět vědy o managementu**

**Je-li management vědou musí mít, stejně jako každá vědní disciplína, svůj předmět.**

Předmět managementu se doposud pojímá relevantní odbornou veřejností různě!

Autorovi tohoto sylabu je věcně nejbližší pojmání předmětu managementu vymezené prof. J Provazníkem (jedná se o renomovaného slovenského profesora managementu)!

Předmět managementu je v pojetí prof. Provazníka založen na třech pilířích (dimenzích) manažerské způsobilosti subjektu managementu:

- Odborné zdatnosti **vyplývající z odborných (teoretických) vědomostí týkajících se vědy o managementu a manažerské praxe (IQ);**
- **Praktických dovednostech a schopnostech** aplikovat odborné manažerské vědomosti v konkrétních podmínkách a situacích **(AQ);**
- **Sociální zralosti** vyplývající z osobních vlastností, postojů a hodnotové orientace **(EQ).**

**Předmět vědy o managementu pro 21. století** je žádoucí formovat a rozvíjet jako celostní soustavu poznatků o dimenzích způsobilosti subjektů managementu v tom smyslu, jaké mají mít:

- **vlastnosti**, aby byli sociálně zralými subjekty,
- **znalosti**, aby byli odborně zdatnými subjekty,
- **schopnosti**, aby byli prakticky dovednými subjekty.

Pozn.: Prostředky (způsoby) formování manažerské způsobilosti a za co lze považovat poznatky související s dimenzemi (pilíři) manažerské způsobilosti zachycuje **Schéma podstaty a rozvoje manažerské způsobilosti (viz příloha č. 2 k 3. přednášce)!**

Zatímco pro 20. století bylo typické preferování **IQ** a **AQ** v rámci manažerské způsobilosti, v **21. století** musí mít **(EQ) sociální zralost nejvyšší prioritu pro hodnocení manažerské způsobilosti** subjektu managementu.

Zdá se, že pojem „sociální zralost subjektu managementu“ nejlépe vystihuje následující definice:

***Sociální zralost subjektu managementu** je vědomé či nevědomé zachovávání základních principů chování a jednání (jež vychází ze stejných principů vnímání, poznávání a hodnocení), díky nimž se uchovává celistvost osobnosti. Tyto principy jsou založené na rozlišování mezi dobrem a zlem, správným a nesprávným, přičemž se subjekt managementu neorientuje jen na samotný cíl, který by měl být dosažen v souladu s tímto myšlením, ale rovněž na použité prostředky a nástroje k dosažení tohoto cíle.*

## Ad5/ Moderní vědecký přístup k managementu

Za nejmodernější vědecký přístup je považován přístup, opírající se o vědecký aparát založený na tzv. **paradigmatu a jeho posunu**.

**Moderní vědecký přístup se zrodil díky Thomasu Khunovi**, který, v jeho celosvětově uznávané knize "Struktura vědeckých revolucí" mj. prokázal, že každý vědecký „průlom“ (posun paradigmatu) je nejprve porušením tradičního vědeckého myšlení a že nová skutečnost je vědeckou komunitou rozpoznána a následně akceptována po 30 až 50 letech, kdy vyroste nová, minulým paradigmatem "nesvázaná" vědecká generace!

***Paradigma** (angl. paradigm) je nosná myšlenka vědecké disciplíny, určité schéma myšlení a konání, logika uvažování. Je to teorie, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé na čase. Je založeno na soustavě axiomů, resp. principů, které vytvářejí určitou koncepci myšlení.*

Obecně je paradigma determinováno relevantními tzv. **axiomy**, resp. tzv. **principy**, resp. tzv. **premisami**.

***Axiomy** jsou tvrzení v rámci technických a přírodních věd, **principy** jsou tvrzení v rámci společenských věd, která se považují za základní pravdy vysvětlující vzájemné vztahy dvou a více proměnných v rámci určité vědecké teorie a nedokazují se.*

Za **principy** v managementu se považují základní pravdy, které vysvětlují vzájemné vztahy dvou a více proměnných. Mohou být **popisné, predikční, nikdy ne však příkazovací**. Příkladem principů je manažerský princip, formulovaný v 60. letech profesorem Harvardovy univerzity A.D. Chandlerem: "Strukturní forma OJ musí být podřízena obsahu manažerské činnosti". Tento princip se později, s rozvojem strategického managementu, modifikoval ve smyslu "Struktura následuje strategii".

***Premisy** (předpoklady) týkající se reality tvoří paradigmatata každé společenské vědy, určují, na co se obor soustředí, determinují, co jsou v oboru fakta a dokonce, co je jeho předmětem a co se naopak nepovažuje za důležité.*

**Je velkou chybou, že se "zakotvené" premisy explicitně nedefinují, jen výjimečně analyzují a hodnotí a zcela mimořádně napadají jako "nevyhovující" pro dané podmínky, resp. formující se realitu.**

***Posun paradigmatu** (angl. paradigm shift or break) je změnou platnosti starých axiomů, resp. principů, resp. premis a vytvoření axiomů, resp. principů, resp. premis nových. K posunu paradigmatu ve vědě dochází v důsledku omezeného lidského poznání. K posunům paradigmatu došlo či dochází ve všech vědních disciplínách.*

### **Doplňující poznámka k přednášce:**

„Přidaná hodnota“ z ryze ekonomického hlediska není totéž jako „přidaná hodnota vnímaná zákazníkem“!! První pojem obsahuje součet vynaložených mezd, zdravotního a sociálního pojistného placeného zaměstnavatelem, odpisů a zisku. Přidaná hodnota vnímaná zákazníkem, zjednodušeně řečeno, vyjadřuje efekt, který vnímá zákazník spotřebou či užíváním získaného produktu (zboží či služby) po obrazně vyjádřeném odpočtu úsilí a nákladů, které musel vynaložit, aby produkt získal a mohl využívat. Problémem je v této

souvislosti zejména vyjádření onoho „efektu“, neboť je jednak obtížně měřitelný a také u každého zákazníka může být jedinečně vnímaný v návaznosti např. na individuální rozmanitost hodnotových měřítek. Přes tyto obtíže, existuje již pokročilý způsob metriky přidané hodnoty vnímané zákazníkem (viz např. publikace VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha : Management Press, 2002. 443s. ISBN 80-7261-068-6.

## **Ad6/ Posuny paradigmatu v managementu (1. část)**

**K posunu paradigmatu** dochází nyní zřejmě i ve vědě o managementu. Různí autoři, přední vědci v oboru, definují tento posun různě. Dále jsou uvedeny 4 autorem poznané posuny paradigmatu ve vědě o managementu:

- posun od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu,
- změny premis managementu podle P. Druckera,
- od operačního k procesnímu managementu,
- od modelu “lidských vztahů” a “lidských zdrojů” k modelu “princiálního vedení”.

### **K posunu od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu:**

Autor tohoto názoru na posun paradigmatu prof. Veber z VŠE Praha se výhradně zabývá ziskovou sférou, což je slabinou tohoto nazírání! **Industriální model managementu** ziskových organizací byl mj. charakteristický následujícími projevy:

- Snažil se zvýšit konkurenceschopnost především snížením nákladů;
- Realizoval manažerskou činnost v rámci klasické vertikální organizační struktury s útvary, jako jsou marketing, výroba, výzkum a vývoj atd.;
- Navazoval spolupráci s externími partnery cestou klasických forem s malou mírou flexibility, jako jsou vyčleňování (outsourcing), společné podniky (joint ventures) a strategické aliance.

Pro **postindustriální model managementu** je mj. typické uplatnění vysoce flexibilní virtuální organizační struktury. Požadované flexibility je v této struktuře dosaženo prostřednictvím více či méně autonomních OJ a zejména týmovou orientací. Výměna informací a znalostí mezi různými týmy jak uvnitř organizace, tak s externími partnery probíhá pomocí moderní informační a komunikační technologie umožňující tak překonat dimenzi času a prostoru.

Bližší viz. VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, Globalizace*. Praha : Management Press, 2001. s. 667-678. ISBN 80-7261-029-5.

Zpracoval: prof. Vágner  
10. 10. 2007