

3. přednáška 2007/08

Osnova přednášky:

1. *Pojetí obsahu všeobecného managementu*
2. *Manažerské komponenty a jejich vzájemné vazby*
3. *Subjekty a objekty managementu*
4. *Požadavky kladené na současný management „4E“*
5. *Základy vědy o managementu*
6. *Předmět vědy o managementu*
7. *Moderní vědecký přístup k managementu*
8. *Posuny paradigmatu v managementu (1. část)*

Ad1/ Pojetí obsahu všeobecného managementu

Existují 4 pojetí obsahu managementu:

- Prvním pojetím obsahu managementu, vezme-li se v úvahu historické hledisko, bylo Fayolovo pojetí funkce správy OJ, ze kterého vychází řada pojetí tzv. „*manažerských funkcí*“, lišících se podle názorů jednotlivých autorů. Toto pojetí je nejrozšířenější a jeho užití je běžné i dnes. Osvědčuje se jak při výuce, tak i při aplikaci manažerských poznatků, protože pomáhá jejich uspořádání.
- V 70. letech 20. století vyvolal kanadský profesor H. Mintzberg diskusi o oprávněnosti pojetí manažerských funkcí a definoval pojetí tzv. „*manažerských rolí*“. Vycházel přitom z výsledků empirického výzkumu pěti OJ (konzultační firmy, výrobně-technologicky orientované firmy, nemocnice, obchodní firmy a školy) a z rozboru obsahu činnosti jejich manažerů. Jeho práce vyvolala kritiku, ale i měla a má následovníky. Pojetí manažerských rolí je pokládáno i v současnosti za přínosné.
- Myšlenkově analogické pojetí manažerských funkcí je pojetí tzv. „*kritických faktorů úspěchu*“, které se snaží koncentrovat pozornost managementu OJ na ty zásadní oblasti manažerské práce, které mají rozhodující význam pro úspěšný výkon poslání i dlouhodobější prosperitu OJ. Toto pojetí vzniklo v souvislosti s výzkumy úspěšných OJ v první polovině 80. let minulého století, prováděnými světově proslulou poradenskou firmou McKinsey s cílem nalézt faktory dokonalosti OJ. Toto pojetí je rovněž přínosné i když, vlivem dynamizujícího se vývoje v okolním prostředí OJ nelze dnes již garantovat univerzální představu o „dokonalé OJ“.
- Čtvrté pojetí obsahu managementu vyvěrá z paradigmatu „procesního managementu“ a nazývá se pojetí „*manažerských komponent*“ a jejich vazeb. Toto pojetí vzniklo na počátku 90. let 20. století v důsledku přínosů tzv. „*reengineeringových*“ přístupů, uplatňovaných excelentními OJ, a na základě výzkumných prací řady autorů i kolektivů, uplatňujících procesní přístup k managementu. O publicitu tohoto pojetí se zasloužil zejména kolektiv zpracovatelů studie „The Corporation of the 1990's – Information Technology and Organizational Transformation“ pod vedením Michaela S. Scotta Mortona z Oxfordské univerzity.

Ad2/ Manažerské komponenty a jejich vzájemné vazby

Pojetí obsahu managementu podle **manažerských komponent a jejich vazeb (viz schéma č. 1 v příloze k 3. přednášce)**!

V tomto systémovém pojetí se poprvé objevují komponenty „okolní“ prostředí“, „manažerské procesy“, lidské zdroje-lidský potenciál“, „individuální-skupinová-organizační kultura“, „informace-komunikace“. Vazby mezi komponentami jsou stejně, někdy i významnější než samotné komponenty. Upozornit je třeba zejména na význam „kulturní“ komponenty, která prolíná všemi ostatními komponentami a má tedy mimořádný význam svým vlivem na průběh ostatních komponent. Zároveň je však tato obtížně měnitelná komponenta ovlivňována zejména komponentami „lidské zdroje-lidský potenciál“, „informace – komunikace“ a „okolní prostředí“.

Ad3/ Subjekty a objekty managementu

Vztah mezi subjekty a objekty managementu viz schéma č. 2 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 jednotlivec, 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.)

Ad4/ 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“.*

Ad5/ 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**¹

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 negativně nepoměr mezi osobním energetickým vkladem a pocitem 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!**

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.

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

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.

Ad6/ 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. 3 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.

Ad7/ 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.

Ad8/ 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.

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

Zpracoval: prof. Vágner
11. 10. 2007