

**1. Pojem manažment a prístupy k definovaniu tohto termínu. Charakterizujte teórie euroamerického manažmentu a ich prínosy pre vznik moderného manažmentu. Porovnajzte japonský a americký manažment.**

(pozn. 12 b. písmo – naučiť xaxa, 10 b. písmo prečítať pre zaujímavosť)

Manažment z angl., znamená riadenie. Manažment je sústava poznatkov o informačno-komunikačnom procese pôsobenia subjektov manažmentu na objekt (priebeh prac. procesov v organizácii), pričom výsledok tohto pôsobenia závisí od:

1. odbornej zdatnosti subjektov manažmentu (vedomosti o plánovaní, organizovaní, kontrole atď.,
2. od sociálnej zrelosti subjektov manažmentu (vlastnosti, postoje, hodnoty, ktoré vyznávajú),
3. od praktickej zručnosti subjektov manažmentu (praktická zručnosť využívať svoje vedomosti a vlastnosti v praxi).

Na základe tohto rozoznávame tri základné významy pojmu manažment (Sedlák):

- 1. manažment ako teória alebo vedná disciplína,
- 2. manažment ako osobitá skupina ľudí.
- 3. manažment ako praktická činnosť,

## TEÓRIE EUROAMERICKÉHO MANAŽMENTU

Význam a chápanie manažmentu sa vyvíjalo spolu s vývojom jednotlivých teórií manažmentu. Manažment ako sústava poznatkov sa začína formovať v novodobých dejinách po nástupe priemyselnej revolúcie, keď vzniká a začína sa rozvíjať industriálna spoločnosť. Vznikol v USA, príčinou čoho boli predovšetkým 1. a 2. svetová vojna v Európe, Indočíne a v Japonsku. Európske krajiny sa po 2. svetovej vojne museli zameriavať na obnovu národného hospodárstva a až následne mohli aplikovať v riadení národného hospodárstva prvky amerického manažmentu. V súčasných akademických kruhoch sa doterajšie poznatky o manažmente klasifikovali v rámci nasledujúcich škôl:

- klasický manažment (procesná škola)
  - vedecký manažment (Taylor)
  - byrokratický manažment (Weber)
  - administratívny manažment (Fayol)
- behavioristický (neoklasický) manažment (psychologicko-sociálna škola) – 20.-30. r. 20stor. – Maslow, Mayo, Folletová, McGregor
- moderný manažment (rozhodovacia, systémová, matematická škola) – Simon, Miller
- empirický manažment (pragmatická škola) – Drucker, Peters a Watermann

### 1.1 Klasický manažment (tzv. procesná škola manažmentu)

Prvá ucelená koncepcia chápania manažmentu vznikla v neskorších rokoch 19 storočia. Boli obdobím rýchleho rozvoja priemyselnej výroby. Bol dostatok prírodných zdrojov, ale nedostatok kvalifikovaných pracovných síl. Vznikla potreba racionálneho riadenia výroby. Začal sa formovať klasický manažment, ktorý chápal manažment ako oddelenú vedu. Jeho vývoj ovplyvnili jeho 3 prúdy:

- vedecký manažment
- byrokratický manažment

- administratívny manažment

1. **vedecký manažment** – jeho predstavitelia sa snažili zvýšiť efektívnosť práce pomocou vedeckých metód. Hlavnými predstaviteľmi sú Frederic W. Taylor, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, manželka Gilbertovci, Henry Ford (tzv. fordizmus), Tomáš Baťa (tzv. batizmus), v Japonsku sa tento smer uplatňoval vo firme Toyota (tzv. toyotizmus). Spoločným ukazovateľom predstaviteľov vedeckého riadenia bola snaha o racionalizáciu práce, snaha o určité formy normovania, plánovania a organizáciu spoločnej práce. Používanie vedeckého manažmentu má aj negatívne stránky, ako prílišný dôraz na špecializáciu, ktorá viedla k odmietavosti robotníkov, monotónnosti a slabej kvalite.

#### FREDERIC W. TAYLOR (1856 – 1912)

Je považovaný za zakladateľa vedeckého manažmentu, výborne ovládal technickú stránku priemyselnej výroby. Presadzoval myšlienku nahradiť subjektívne, individuálne odhady v organizácii práce vedecky založenými postupmi. Manažmentu kládol za úlohu vytvoriť správne pracovné príležitosti a správny mzdový systém, ktoré zvýšia produktivitu. Manažéri by sa mali riadiť 4 princípmi:

- vedecky preštudovať každú úlohu a vytvoriť najlepšiu metódu na jej vykonanie, t.j. vytvoriť skutočnú vedu o riadení
- starostlivo vyberať pracovníkov a zaučiť ich tak, aby využívali tieto metódy, t.j. vedecky vyberať pracovníkov
- vzdelávať a kontrolovať robotníkov, t.j. vedecky pripravovať a zdokonaľovať robotníkov
- oddeliť prácu od zodpovednosti; manažment je zodpovedný za plánovanie, pričom používa vedecké princípy; robotník je zodpovedný za vykonanie práce, t.j. čo najužšia spolupráca medzi vedením a robotníkmi

Venoval sa problému zvyšovania efektívnosti, a to nielen cestou znižovania nákladov a tým aj zvyšovania zisku, ale aj zvyšovaním mzdy ako motivácie k rastu produktivity práce. Meral výkon najlepšieho pracovníka a tak vytvoril normy denného výkonu robotníka – nazval to časovými štúdiami. Formuloval tak nasledujúce zásady:

- pridelovanie veľkého denného výkonu – každý robotník musel splniť presne určenú a neľahkú dennú prácu
- normalizovanie podmienok – každý pracovník dostal prácu na celý deň a musel mať k tomu všetky podmienky a pomôcky
- vysoká odmena za úspešnú prácu
- postih v prípade nesplneného výkonu

Podstatu zhrňuje takto: presnosť namiesto ustálených zvykov, harmóniu namiesto rozporov, spoluprácu namiesto individuálnych postupov, maximálnu produktivitu namiesto minimálnej, podnecovanie každého robotníka k maximálnemu výkonu a zabezpečenie správneho odmeňovania. Oddelil prípravu, plánovanie od prevádzky a sústredil riadiacu činnosť v plánovacom oddelení. Oddelil pracovníka od práce duševnej a ponechal mu len fyzickú prácu. Zdôrazňoval plánovanie a kontrolu, čo si vyžadovalo špecializované vedenie.

Veľkú úlohu pripisoval kvalite vedúcich pracovníkov. Doporučoval vyberať takých vedúcich, aby bol maximalizovaný počet týchto charakterových vlastností, kvalít: inteligencia, vzdelanie, zvláštne a odborné schopnosti, zručnosť a sila, energickosť, pevná povaha, poctivosť, zdravý úsudok a dobré zdravie.

Taylorove vedecké riadenie môžeme stručne zhrnúť do nasledovnej *kauzálnej závislosti*: čím jednoduchšiu pracovnú operáciu možno prideliť jednotlivému pracovníkovi, čím vyšší môže byť stupeň špecializácie a čím presnejšie môže byť vymedzený priebeh pracovného procesu, tým kratšia je doba zaučenia, tým menej nepodarkov vzniká, čo znamená vyššiu výkonnosť. Tento predpoklad sa však Taylorovi nepotvrdil – úzka špecializácia vedie k monotónnej práci a tá sa stáva dôvodom k nespokojnosti a k zníženiu pracovnej výkonnosti.

### **HENRY L. GANTT (1861 – 1919)**

Bol Taylorovým kolegom v oceliarskej spoločnosti. Jeho prínos spočíva v rozpracovaní metód a postupov *denného plánovania pracovných operácií*. Na tieto metódy a prístupy nadväzuje odmeňovanie a prémiovanie za prekročenie plánovaných výkonov. Odmeňovaný nebol len pracovník za nadštandardnú prácu, ale aj jeho vedúci. Takto chcel prinútiť vedúcich, aby sa robotníkom viac venovali a sami ich povzbudzovali k vyššiemu výkonu. Je autorom známeho „*Ganttovho diagramu*“, ktorý zobrazuje vzťahy medzi činnosťami výrobného procesu.

### **HARRINGTON EMERSON (1853 – 1931)**

Preslávil sa svojimi odporúčaniami, ako odstraňovať straty vo výrobe a zvyšovať jej efektívnosť. Uviedol 12 princípov efektívnosti práce:

- jasne definovať ciele riadených činností
- využívať zdravý rozum a kriticky hodnotiť rozhodovacie situácie
- využívať poradcov a skúsenosti druhých
- zabezpečiť pracovnú disciplínu a morálku
- zabezpečiť spravodlivé odmeňovanie, vhodné pracovné podmienky
- mať spoľahlivú evidenciu nákladov a výsledkov práce
- správne voliť, umiestňovať, plánovať a organizovať činnosti pracovníkov
- vytvárať vhodné podmienky pre výkon práce
- motivovať každého pracovníka
- šandarizovať výkon pracovných operácií

### **FRANK B. GILBRETH (1868 – 1924)**

Venoval sa konzultáciám v oblasti *racionalizácie práce*. Snažil sa o zvýšenie výkonu robotníka. K jeho základným cieľom patrilo vynájdenie jediného najlepšieho spôsobu pre každú prácu, ktorý znamenal vykonávať prácu s čo najmenším počtom pohybov, vylúčením únavy, maximálnym zrýchlením a zjednodušením. Túto svoju teóriu nazval „*pohybovou štúdiou*“. Jeho cieľom bolo znížiť počet potrebných pohybov pracovníka na minimum a tak dosiahnuť maximálnu výkonnosť.

### **LILLIAN GILBRETHOVÁ (1878 – 1972)**

Jej originálny prínos je v *uplatnení psychológie* pri vhodnom umiestnení a výbere pracovníka, v zaškolení a vytváraní vhodnej pracovnej klímy. Zameriavala sa aj na *poznávanie osobnosti a potrieb pracujúcich*. Je považovaná za priekopníčku psychológie riadiacej práce.

### **HENRY FORD**

Využil normalizáciu a hromadnú výrobu. Rozdelil pracovné operácie na *najjednoduchšie úkony*, ktoré mohol vykonávať nekvalifikovaný robotník. Jeho princípy pri výrobe automobilov sú:

- robotníci a súčiastky musia byť zoradené tak, ako to vyžaduje technológia a každá súčiastka vo výrobe musí vykonávať čo najkratšiu cestu
- pre presun rozpracovaných častí použiť dopravníky
- dopravník určí tempo práce

Ford používal medzivýrobnú dopravu, pomocou ktorej ovplyvňoval prácu robotníkov, využíval priestor v továrni a dobu potrebnú od prísunu materiálu k zhotoveniu konečného výrobku. Zaistoval tak plynulosť výroby a nadväznosť operácií.

Jeho základné poznatky môžeme sformulovať do 3 princípov:

- hromadná výroba
- technická normalizácia (zjednotenie rozmerov a tvarov)
- pásová výroba

### **TOMÁŠ BAŤA**

Bol prvým predstaviteľom klasického manažmentu v Československu. V r. 1924 zaviedol svoj systém samosprávy dielní a účasti na zisku (rozšíril tak 3 základné Fordove princípy o štvrtý aspekt). V jeho samospráve dielní mohol každý zamestnanec ovplyvňovať riadenie prácou, ktorej rozumel a tým mohol ovplyvniť výsledok celého výkonu. Každý robotník musel šetriť časom, energiou, materiálom, ako keby bol on sám majstrom. Tým došlo k zvýšeniu produktivity práce a k zníženiu nákladov. Podnik bol rozdelený na stovky oddelení, každé z nich malo svoje finančné prostriedky, viedlo si účtovníctvo a bolo samostatnou jednotkou. Baťa zaviedol účasť zamestnancov na zisku, a tým dosiahol väčšiu snahu pracovníkov. Pracovná morálka bola v Baťových závodoch veľmi dôležitá. Bola požadovaná disciplína, dobré vzťahy medzi kolegami a od toho závisel aj ich postup v zamestnaní.

### **TOYOTIZMUS**

Spája intelektuálnu prácu s manuálnou, zaviedol sa tu pojem „úzka“ štruktúra organizácie, t.j. čo najmenšia administratíva (lean production).

2. **byrokratický manažment** – je druhým vývojovým smerom v rámci klasického manažmentu. Zdôrazňoval dôležité racionálne plánovanie, nespoliehal sa na ľubovôľu manažéra či vlastníka firmy. Hlavným predstaviteľom bol Nemeč M. Weber.

### **MAX WEBER (1864 – 1920)**

Vymedzil 3 typy organizácií:

- tradičnú – vytvorenú postupne opakovaním, dedením
- vodcovskú – vytvorenú silou osobnosti
- byrokratickú – vytvorenú zvláštnym rozdelením moci

Najpodrobnejšie sa zaoberal byrokratickou organizáciou. Je to systém fungujúci na základe pevných noriem, pravidiel a povinností. Jedine takáto organizácia zaručuje efektívnu organizačnú štruktúru a je najvýkonnejším nástrojom riadenia. Sú tu jednoznačne určené povinnosti a oprávnenia spojené s určitou funkciou v organizačnej štruktúre. Veľké organizácie budú pracovať racionálnejšie, ak budú úlohy špecializované, pravidlá a regulácie presne určené a jednotne prijímané tak, aby pracovníci vedeli, čo sa od nich očakáva. Na základe toho sformuloval 6 princípov byrokratickej organizácie:

- deľba práce založená na špecializácii s prísnyim vymedzením povinností každého článku organizácie
- presne definovaná hierarchia práv a povinností, kde pracovník nie je zodpovedný len za svoje výsledky práce, ale aj za výsledky svojich podriadených
- činnosť organizácie dodržiava sústavu pravidiel a jej fungovanie je na tejto sústave založené
- vedúci riadi svojich podriadených na základe objektívnych pravidiel, neosobne voči všetkým osobám; zhovievavosť a osobný prístup sa nepripúšťa
- je nutné dodržiavať pravidlá súladu kvalifikácie ľudí a nároky na miesta, ktoré zastupujú; pracovníci musia mať zaistený postup v práci podľa ich úspešnosti či odpracovaných rokov; musia byť lojálni voči organizácii
- vytváranie podmienok poriadku, stability fungovania

3. **administratívny manažment** – ako tretí smer v rámci klasického manažmentu bol založený na manažéroch, ktorí majú riadiť organizáciu zvnútra. Hlavnými predstaviteľmi bol Henry Fayol a Chester Barnard.

### **HENRY FAYOL (1841 – 1925)**

Študoval podnik a jeho nevýrobné časti. Doporučuje deľbu práce horizontálnu (podľa druhov činností) aj vertikálnu (podľa stupňov riadenia). Riadenie organizácie chápal ako celkové zladenie 6 základných druhov činností na rovnakej horizontálnej úrovni:

- technická činnosť (výroba)
- obchodná činnosť (kúpa, predaj, výmena tovarov)
- finančná činnosť (získanie a využitie kapitálu)
- ochranná činnosť (poistenie vlastníctva a ochrana osôb)
- účtovná činnosť (účtovníctvo, štatistika)
- riadiaca činnosť (plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie, kontrola – t.j. funkcie manažmentu)

Zameriava sa hlavne na činnosť riadiacich pracovníkov, na rozdiel od Taylorovej pozornosti na činnosť robotníkov. Hlavné miesto Fayolovej teórie je v rozpracovaní 5 funkcií manažmentu a 14 princípov úspešnej riadiacej činnosti.

5 funkcií manažmentu (správy):

- plánovanie – stanovenie budúcich cieľov a ich dosiahnutie
- organizovanie – zabezpečenie ľudských a hmotných zdrojov
- prikazovanie – pridelovanie úloh podriadeným
- koordinovanie – zladovanie činností pracovníkov
- kontrola – overovanie zhody medzi plánom a skutočnosťou, prijatie záverov

Za hlavnú funkciu správy považoval plánovanie. Nástrojom plánovania je program činností, ktorý je založený :

- na zdrojoch podniku (surovinách, kapitále, zamestnancoch, odbytových možnostiach a pod.)
- na povahe a význame činností, ktoré podnik vykonáva
- na budúcich možnostiach (závisia od technických, obchodných, finančných podmienok, tie však podliehajú zmenám a preto ich nemožno presne určiť)

14 princípov úspešnej riadiacej činnosti (zdôrazňoval hlavne prvé 4):

- zabezpečiť deľbu práce
- vyvážiť právomoc a zodpovednosť vedúcich pracovníkov
- zaistiť dodržiavanie disciplíny
- využívať princíp jedného vedúceho, každý zamestnanec prijíma rozkazy od jedného vedúceho
- zabezpečiť jednotnosť riadenia, každý cieľ má mať jeden plán
- zaistiť podriadenie individuálnych záujmov zamestnancov spoločným záujmom organizácie
- spravodlivo odmeňovať
- dodržiavať princípy centralizácie, uceleného vedenia a kontroly
- jednoznačná hierarchická línia nadriadených a podriadených
- udržiavať poriadok
- správne jednanie vedúcich voči podriadeným
- udržiavať stabilitu zamestnancov v ich funkciách
- zvyšovať iniciatívu zamestnancov k zdokonaľovaniu organizácie práce
- podporovať spoločnú prácu a spoluprácu v skupinách

Veľkú úlohu pripisuje vzdelávaniu pracovníkov. Túto úlohu rozdeľuje medzi 4 inštitúcie – školu, dielňu, rodinu a štát.

### **CHERSTER. BARNARD (1887 – 1961)**

Organizáciu videl ako zjednotený systém, ktorý vedome zlučoval aktivity. Aby mohol podnik fungovať, potrebuje 3 základné zložky: komunikáciu, schopnosť slúžiť a základné ciele. Jeho hlavným prínosom je teória autority. Autorita nezávisí od človeka, ktorý vydáva príkazy, ale od tých, ktorí dané príkazy prijímajú a od ich

ochoty vykonávať ich. Pracovníci sú ochotní prijímať príkazy, ak im rozumejú, vidia ciele organizácie, cítia, že ich nimi vykonávané aktivity sú v zhode s ich potrebami, a sú schopní príkazy fyzicky i psychicky splniť. Zaoberal sa hlavne týmito oblasťami:

- a) typy organizácie a pre nich charakteristické spôsoby vnútornej koordinácie
- b) otázky motivácie, kde rozlišuje 4 druhy stimulov (materiálne, nehmotné, zlepšujúce pracovné podmienky, duševné)
- c) rozbor účinnosti formálnej a neformálnej organizácie riadenia
- d) autorita v organizácii a jej komunikácia

## 1.2 Behavioristický manažment

V priebehu 20. rokov vzniká nový výrazný prúd manažmentu – behavioristická škola (škola ľudských vzťahov). Bol dôsledkom kritiky taylorizmu, pretože človek je sociálna bytosť so svojimi potrebami. Orientoval sa na vzťahy v malých neformálnych skupinách a hľadal metódy využiteľné pri riešení psychologických a sociálnych problémov skupiny, pri riešení osobných a skupinových vzťahov. Skúmal sa aj vplyv sociálnych podmienok, únavy a pracovných prestávok na produktivitu práce, vplyv osvetlenia, hluku, prémieovania. Hlavnými predstaviteľmi boli:

1. MARY P. FOLLETOVÁ – zdôrazňovala najmä funkciu skupín v organizáciách, pretože členovia tovární sú ovplyvňovaní najmä skupinou, v ktorej pracujú. Autorita, sila by mala zjednocovať robotníkov a manažerov a nemala by byť donucovacím prostriedkom v hierarchii organizácie. Firma musí pracovať ako celok s oddeleniami, ktor spolupracujú a dosahujú spoločne stanovené ciele.
2. E. MAYO (1880 – 1949) – skúmal vplyv psychologických faktorov na výsledky ľudskej práce. Nutnosť rešpektovať vzťah pracovníkov k sociálnym podmienkam ich činnosti postavil proti koncepcii vedeckého riadenia. V popredí jeho záujmu sú tieto otázky:
  - psychologické motívy správania sa človeka v pracovnom procese (človeka stimulujú nielen ekonomické, ale hlavne citové a sociálne faktory; produktivita práce závisí od spokojnosti pracovníkov)
  - vzťahy a normy správania sa človeka v pracovnej skupine
  - spolupráca a konflikty
  - komunikácia ľudí (vytvorenie racionálnych komunikačných kanálov)
  - štýl vedenia ľudí (namiesto autoritatívneho štýlu uplatňovať participatívny, demokratický štýl vedenia)
  - vzťah formálnej a neformálnej organizácie (významnú úlohu hrajú neformálne vzťahy)

Základom jeho práce je to, že sama práca, podmienky výrobného procesu a fyzické potreby ľudí majú obvykle menší vplyv na výsledky práce než sociálne a psychologické faktory. Vypracoval manažérske odporúčania, ako skúmať problémy z hľadiska ľudských faktorov na pracovisku a v pracovnej skupine (neformálna autorita vedúceho, nadšenie pre nov, pôsobenie sociálnej kontroly, súťaživosť a pod.). Zdôrazňoval nutnosť rešpektovať vzťah pracovníkov k sociálnym podmienkam, ako napr.:

- spôsoby jednaní vedenia s pracovníkmi a pracovnou skupinou
- miesto jednotlivca v pracovnej skupine
- spôsob hodnotenia práce
- vyjadrenie formou uznania
- sociálna stabilita

3. A. MASLOW – je autorom známej Maslowovej teórie motivácie. Potreby človeka sú zoradené v určitej hierarchii: fyzické potreby, potreby istoty, sociálne potreby, potreby uznania a potreby seberealizácie. Vychádzal z toho, že potreby človeka nie sú nikdy úplne uspokojené. Konanie človeka je zamerané na uspokojenie potrieb, ktoré v danom čase pociťuje. Na základe jeho práce si manažéri uvedomili, že pracovník nemá len potrebu zarábať peniaze, čo bolo protikladom k vedeckému manažmentu.



4. D. McGREGOR – známe sú jeho 2 teórie, a to Teória X a Teória Y. Teória X predpokladá, že pracovníci sú leniví, nútení k práci, majú malé ambície a zdôrazňujú potreby istoty. Teória Y hovorí o robotníkoch, ktorí majú vrodenu lásku k práci, sú schopní sebakontrolu, sú kreatívni a vynaliezaví, a majú vyššie potreby, ktoré sú často spojené s prácou. Manažéri, ktorí pracujú s Teóriou X, budú viac kontrolovať a motivovať striktnie ekonomicky, čo ešte posilní správanie robotníkov. Druhá skupina bude spájať dosiahnuté ciele individualistov so skupinovými cieľmi, bude podporovaná kreativitou robotníkov, minimalizovaná kontrola, a tým sa stane ich práca zaujímavejšia a uspokojujúcejšia. Teórie McGregora pomohli manažérom pracovať efektívnejšie a sú využívané až dodnes.

### 1.3 Moderný manažment (tzv. matematická a systémová škola manažmentu)

V priebehu 2. sv. vojny a po nej sa do popredia dostáva interdisciplinárnosť v manažmente, ktorá je determinovaná technickým rozvojom a konštruovaním počítačov, vznikom teórie systémov a kybernetiky, ako aj snahou uplatňovať v manažmente metódy operačnej analýzy. Na základe vyššie uvedených základov sa sformovali 3 školy moderného manažmentu:

1. **rozhodovacia škola** – jej predstavitelia tvrdia, že jadrom riadenia je rozhodovanie a viac či menej stotožňovali riadenia s rozhodovaním. Proces zdokonaľovania riadenia videli v nachádzaní metód efektívneho výberu riešenia spomedzi 2 alebo viacerých riešení. Dôraz sa kládol najmä na rozpracovanie kritérií a metód rozhodovania. Využívali sa modely rozhodovania spracované na počítači. Najvýznamnejším predstaviteľom bol Herbert Simon.

#### HENRY SIMON

Zdôrazňoval zodpovednosť manažéra za efektívnosť rozhodovania. Veľkú úlohu v jeho teórii zohrával človek, a zdôrazňoval, že aj vo svete strojov ľudská veľkosť nie je ohrozená. Pri modelovaní rozhodovacích procesov aktívne využíval počítače a programy pre heuristické riešenie úloh. V súvislosti s predpokladaným rozšírením výpočtovej techniky rozlišuje Simon:

- *programovateľné rozhodnutia* – to sú rutinné, opakované rozhodnutia, pri ktorých používame metódy rozhodnutí operačného výskumu či matematickej analýzy
- *neprogramovateľné rozhodnutia* – jednorázové, taktické rozhodnutia, kde rozhodujeme pomocou intuitívnych metód, tzv. „od oka“, alebo používame heuristické techniky riešenia problémov

Zaoberal sa ďalej aj týmito problematikami:

- a) *konceptia „obmedzenej racionality“* – s rastom zložitosti manažérskych rozhodovacích úloh človek nie je schopný byť úplne racionálny, uvádza iba tzv. satisfakčné riešenie, ktoré uspokojuje jeho subjektívnu potrebu
- b) definovanie systémového prístupu
- c) problémy komunikácie v organizácii, a to hlavne vo vytvorení, v odovzdaní a v prijatí informácií

2. **systémová škola** – jej vznik je spojený predovšetkým s menom LUDWIGA VON BERTALANFFYHO, rakúskeho vedca žijúceho v USA. Snažil sa nájsť a využívať všeobecné, univerzálne platné postupy k rozvoju teórie a praxe manažérskemu myslenia a konania. Zdôrazňoval celostné, komplexné chápania uvažovaných javov a procesov, t. z. vo všetkých ich podstatných vnútorných i vonkajších súvislostiach. Celý prístup je založený na systéme, ktorý vzniká vtedy, keď na objekte vieme definovať časti a vzťahy medzi nimi. Organizácia sa začína chápať ako systém **otvorený**. *Systémový prístup* je vlastne spôsobom myslenia, spôsobom riešenia problémov a spôsobom konania, pri ktorom môžeme javy chápať komplexne v ich vzájomných súvislostiach. K rozpracovaniu systémového prístupu ďalej prispeli aj N. Wiener (zakladateľ kybernetiky), K. Boulding, R. W. Ashby, M. D. Masarowics, S. Beer, J. A. Forrester a ďalší.

3. **matematická škola** - je založená na využívaní matematických metód a modelov, a je spojená s rozvojom operačného výskumu. Ide o využívanie vzorcov v ekonomike. Jeho expanzia začala rokom 1940 vo Veľkej Británii, keď bolo nevyhnutné riešiť najmä strategické vojenské úlohy.

Základné metódy operačnej analýzy využívané v manažmente možno zjednodušene zhrnúť do týchto oblastí:

- štrukturálna analýza
- matematické programovanie
- dynamické programovanie
- teória hier a strategického správania sa
- sieťové grafy
- metódy riešenia sekvenčných úloh
- metódy matematickej štatistiky
- metódy hromadnej obsluhy
- metódy teórie zásob
- teórie obnovy a údržby
- simulačné metódy
- heuristické metódy

#### 1.4 Empirický manažment (tzv. pragmatická škola manažmentu)

Je založený na analýze a zhodnotení poznatkov manažérskej praxe. Vzhľadom na šírku týchto skúseností v rôznych oblastiach a na rôznych úrovniach je veľmi rozšírený. Z dôvodu, že predstavitelia pragmatických prístupov spracovávajú predovšetkým skúsenosti a návrhy na riešenie reálnych problémov, nerozvíjajú spravidla nijaké výraznejšie teoretické základy. Kladom a tiež dôvodom značnej popularity tohto prístupu v manažérskej praxi je snaha vypracovať a určiť konkrétne odporúčania pre manažérske konanie. Empirici v súčasnej dobe takmer jednomyselne odmietajú autoritatívne štýly riadenia, a to v prospech neformálnych štýlov. Hlavnými predstaviteľmi tohto prístupu sú P. F. Drucker, H. Mintzberg, J. P. Kotler, T. J. Peters a R. H. Waterman.

##### P. F. DRUCKER (1909)

Vstúpil do povedomia manažérskej teórie svojou filozofickou koncepciou manažmentu ako *umenia a súboru znalostí potrebných k riadeniu podnikovej činnosti*. Zdôrazňuje nutnosť stálej prvoradej orientácie na konečný výsledok. V tomto zmysle je kritériom kvality manažmentu praktický úspech konkrétnej činnosti. Zdôrazňoval potrebu vyvážiť starostlivosť o prítomnosť a budúcnosť. Zároveň upozorňoval na nevyhnutnosť zmeny manažérskeho myslenia v súčasnom období rýchleho vedecko-technického pokroku. Definoval 5 základných činností manažéra:

- stanovenie cieľov
- organizácia práce
- motivácia a komunikácia
- meranie a hodnotenie
- kvalifikačný rozvoj pracovníkov

##### H. MINTZBERG a J. P. KOTLER

Kladú dôraz na medziľudské vzťahy, zdôrazňujú potrebu kvalifikácie, životnej energie a motivácie u manažérov. Mintzberg pozoroval, čo manažéri skutočne robia, a dospel k záveru, že nevykonávajú klasické manažérske funkcie ako plánovanie, organizovanie ..., ale:

- *medziľudské úlohy* – reprezentatívna úloha, úloha vedúceho a úloha prostredníka
- *informačné úlohy* – úloha príjemcu, úloha šíriteľa a úloha hovorcu
- *rozhodovacie úlohy* – úloha podnikateľa, úloha odstraňovateľa rušivých vplyvov, úloha alokátora zdrojov a úloha vyjednávača



## T. J. PETERS a R. H. WATERMAN

Vstúpili do povedomia koncepciou dokonalosti. Realizovali výskum v 100 amerických firmách na základe ktorého identifikovali 8 základných rysov dokonalých podnikov.

- aktívne vystupovanie top manažérov, aktívne jednanie
- byť blízko pri zákazníkovi
- autonómnosť a podnikavosť
- zvyšovanie produktivity práce prostredníctvom ľudí
- držať sa činností, kde vznikajú hodnoty firmy
- držať sa toho, čo firma pozná a vie
- jednoduchá organizácia s nevelkým aparátom
- umenie riadiť „priťahovaním a uvoľňovaním uzdy“

## POROVNANIE JAPONSKÉHO A AMERICKÉHO MANAŽMENTU

### Japonský manažment

- vychádza z dvoch koreňov:
  1. **japonský** – japonská skupinová etika
    - konfucionizmus - skupinová harmónia, skupinové ciele sa presadzujú pred individuálnymi.
    - budhizmus – prekonanie seba samého
    - šintoizmus – spolupatričnosť so svojím národom
  2. **euroamerický**
    - pred 1. svetovou vojnou čerpali veľa z Taylorizmu, Fordizmu a Toyotizmu.
    - po 2. svetovej vojne si Japonci najali 3 známych manažérov, ktorí ich mali učiť:
      - DEMING – otázky riadenia kvality výroby a výrobku,
      - JURAN – systém zásobovania Just In Time, menšie náklady na skladovanie,
      - DRUCKER – marketingová koncepcia riadenia firmy.

### Znaky jap. man.

1. celoživotné zamestnanie – dôraz sa kladie na zabránenie prechodu ku konkurencii, návrat vynaložených nákladov na zaškolenie, po skončení zamestnania odchádza do dôchodku a nepracuje v žiadnej inej firme.
2. odmeňovanie a služobný postup – uplatňuje sa princíp seňority, t.z. po dosiahnutí určitého veku a skúseností sa zvyšuje mzda a zvyšuje sa možnosť dosiahnutia pracovného postupu
3. postavenie odborov – vertikálne – odbory vznikajú súčasne s podnikom ako nápomocný orgán.

Japonský systém riadenia uplatňuje tzv. RINGI SYSTÉM (botton up). Zdola nahor. Znamená to, že k otázkam sa vyjadruje roboš zdola, ide to nahor, kde sa to rozpracuje a vráti naspäť k robošovi.

Teória Z – OUCHI – predstavuje vybrané japonské manažérske praktiky adaptované do prostredia USA. Dôraz sa kladie na medziľudské vzťahy. Japonci presadzujú tvrdé skupinové rozhodovanie, kdežto Američania individuálne. Zodpovednosť leží na jednotlivcovi.

## ROZDIELY

### Japonský manažment

1. kolektivismus
2. celoživotné zamestnanie
3. postup závislý od veku
4. celostný záujem o zamestnanca ako o človeka
5. ringi systém
6. mzdový systém závislý od veku
7. tendencie k centralizácii
8. kolektívne rozhodovanie
9. veľa malých zmien

### Americký manažment

1. individualizmus
2. striedanie zamestnania
3. postup závisí od schopností
4. segmentovaný záujem
5. top down systém
6. mzd. systém závisí od výkonov a schopností
7. decentralizácia
8. individuálne rozhodovanie
9. málo, ale zásadných zmien