

2 ZDROJE A VÝCHODISKÁ SÚČASNÉHO MANAŽMENTU. VÝVOJ MANAŽÉRSKÝCH TEÓRIÍ

Počiatky súčasného manažérskeho myslenia sú obyčajne spájané s prvými teoretickými prácami praktikov – manažérov priemyslových podnikov z konca a najmä prelomu 19. a 20. storočia. Avšak problematika riadenia činnosti ľudí zaujímala mnohých mysliteľov už dávno pred tým. Už v tých časoch, keď ľudia začali vytvárať organizované skupiny za účelom splnenia svojich spoločných i individuálnych, ekonomických i mocenských cieľov, ktoré nemohli dosiahnuť ako jednotlivci, sa stalo riadenie nevyhnutným prostriedkom na zabezpečenie koordinácie individuálneho úsilia.

2.1 Historické korene moderného manažérskeho myslenia

Mnohé myšlienky o riadení by sme našli napr. už v biblii, veľa zaujímavých skúseností poznáme z riadenia hromadných procesov v dejinách ľudstva – vedenie vojen, stavebné činnosti, ale aj riadenie štátu. Zaujímavé názory by sme našli už v prácach antických filozofov (Aristoteles, Platón a i.). Predsa len teoretickými predchodcami klasikov manažmentu boli filozofovi zameraní na problematiku riadenia spoločnosti a ďalší predstavitelia ovplyvnení najmä priemyslovou revolúciou v Európe.

Predkapitalistické názory na riadenie spoločnosti a skupín tvoria rôznorodú zmes poznatkov a názorov. Vychádzali už z poznania rozporov v organizácii a správe spoločnosti a boli zamerané najmä na rozumné riadenie štátu, na rozvoj vzdelanosti a na spravodlivejšie rozdeľovanie bohatstva, Môžeme tu zaradiť napr. teoretické úvahy o riadení štátu, pokusy o riadenie spoločnosti (Th. Moore, Machiavelli, Komenský), utopický socializmus (R. Owen,), názory matematikov zaujímajúcich sa o efektívne využitie strojov (Ch. Babbage) a mnoho ďalších.

Postupný vývoj od manufaktúr k továrenskej výrobe a k rozvoji podnikania, vplyv priemyselnej revolúcie, potreba riadenia nových výrobných procesov, potreba efektívnej organizácie práce a využívania zdrojov – to všetko vytváralo podmienky pre vznik prvých teórií o efektívnom riadení podniku. Podstatnú úlohu v 19. storočí zohral aj rozvoj technických a ekonomických vied.

Klasické teórie manažmentu odrážajú počiatky manažérskej praxe - oddelenie riadenia podniku (manufaktúry) od vlastníctva - (koniec 19. st.). Prvé významné teoretické práce sa objavujú na začiatku 20. storočia. Vznikajú v podmienkach rozvoja priemyslu, železničnej dopravy a spojovacej techniky. Sú odpoveďou na vznikajúcu objektívnu potrebu racionalizácie riadenia výroby. Medzi klasické teórie manažmentu sú zvyčajne zaradované:

- § škola vedeckého riadenia v USA,
- § teórie správneho (administratívneho) a byrokratického riadenia (európska škola manažmentu 20. rokov),

§ škola „ľudských vzťahov“ (počiatok behavioristických prístupov).

Škola „vedeckého riadenia“ (scientific management) prináša do priemyselnej výroby myšlienku, že subjektívne zaťažené individuálne odhady v organizácii práce, najmä v posudzovaní výkonu, je treba nahradiť vedecky založenými postupmi. Medzi najznámejších predstaviteľov tohoto prístupu k riadeniu patria H. Emerson, H. Gantt, manželia Gilbrethovci a najmä **F. W. Taylor**, po ktorom tento prístup dostal aj meno. Jeho najznámejším nasledovníkom bol Henry Ford, známy zavedením troch inovácií do automobilovej výroby (normovanie, pásová výroba, štandardizácia)¹.

Škola vedyckého riadenia (taylorizmus) netvorila názorovo jednotný celok, ale výrazne zmenila doterajší prístup k organizácii práce, položila základy vedyckého skúmania riadenia. V povojnových rokoch nadviazali na jej odkaz predstavitelia matematických prístupov k manažmentu. Spoločnými rysmi taylorizmu boli najmä:

- inžiniersky prístup k racionalizácii práce, snaha o racionálne organizovanie a plánovanie,
- snaha o evidenciu nákladov vzhľadom na výsledky,
- úvahy o zvyšovaní motivácie k výkonu a dôraz na výber a prípravu ľudí (výcvik, školenie)
- potreba špecializácie a vzdelávania zamestnancov.

Na druhej strane tieto prístupy mali aj výrazné nedostatky:

- jednostranné zameranie na proces výroby a na jej technickú stránku,
- prehnaný determinizmus voči človeku, človek bol iba nástrojom na plnenie úloh,
- preceňovanie experimentu, slepé rešpektovanie odvodených pravidiel, bez hlbšieho pochopenia zmyslu, významu a širších súvislostí,
- neoverené predpoklady o motivácii zamestnancov, zúžené iba na vzťah výkonu a odmeny,
- prísne oddelenie riadiacej a výkonnej práce (a tým aj vedúcich od robotníkov) znižuje záujem zamestnancov o ciele organizácie.

Škola vedyckého riadenia mala veľký vplyv aj na rozvoj riadenia podnikov v medzivojnovom Československu. Svoj podiel na tom mala (vďaka Masarykovi a Štefánikovi) aj zahraničnopolitická orientácia krajiny. Boli prekladané kľúčové práce Taylora a Gilbretha, F. B. Gilbreth na začiatku 20. rokov prednášal v Prahe, v r. 1920 bol v ČSR zriadený samostatný vedycký ústav pre otázky moderného riadenia. Zaujímavé boli v tom čase názory, že základom vedyckého riadenia je treba učiť i v armáde a v rôznych záujmových najmä športových organizáciách. Obrovský význam pre šírenie československej podoby vedyckého riadenia najmä na Morave a na Slovensku mal Tomáš Baťa.

¹ Vo viacerých zdrojoch sa uvádzajú rôzne pomenovania pre Fordove inovácie. Normovanie umožňovalo presnejšie hodnotiť výkon. Zavedenie pásových dopravníkov umožnilo *hromadnú výrobu*. Štandardizácia v podobe *technickej normalizácie* zasa umožňovala využiť jeden typ dielov do viacerých typov automobilov (napr. rovnaké nápravy, časti motoru, časti karosérie a pod.).

Európsky manažment v 20. rokoch – najmä v prácach H. Fayola a M. Webera predstavuje snahu o ucelený prístup k riadeniu organizácie - je počiatkom neskôr sa rozvíjajúcich procesných prístupov. Obidvaja skúmali organizáciu z hľadiska procesu činností v nej prebiehajúcich, definovali základné funkcie a vytýčili zásady jej efektívneho riadenia.

H. Fayol sa na rozdiel od Taylora zameriaval na riadenie podniku ako celku (t.j. riadenie ako správa). Neopieral sa o experimenty, ale o svoje dlhodobé poznatky a skúsenosti, s dôrazom na subjekt riadenia, na človeka stojaceho v čele podniku, na manažéra, preto je právom považovaný za tvorca tradičnej teórie manažmentu. Fayol chápe riadenie podniku ako *cieľavedomé efektívne využívanie zdrojov na vopred stanovený cieľ*. Takéto riadenie spočíva v zladení základných činností (aktivít či funkcií) podniku, za ktoré sú považované:

- technická (technologická, výrobná) činnosť,
- obchodná (nákup, predaj),
- finančná (získavanie a využívanie kapitálu),
- účtovnícka (inventarizácia, bilancovanie, štatistika),
- ochranná¹,
- administratívna činnosť, správa, jadro všetkých uvedených činností (funkcií) v podniku, starostlivosť o súlad vnútorných a vonkajších podmienok fungovania organizácie.

Práve tejto správe, ktorá vyjadruje podstatu Fayolovho poňatia manažmentu, vytýčil niekoľko základných funkcií, ktoré mnohí súčasní predstavitelia manažmentu vlastne iba rôzne obmieňajú, upravujú či rozširujú. Ide o nasledujúce **funkcie manažmentu**:

- § predvídanie (prognózovanie, plánovanie),
- § organizovanie,
- § prikazovanie,
- § koordinácia,
- § kontrola.

Fayol ďalej zdôrazňoval, že úspešné správne činnosti – dnes by sme povedali efektívnu realizáciu manažérskych funkcií – je možné dosiahnuť dodržaním skúsenosťami overených zásad (princípov), z ktorých mnohé dodnes pretrvali ako **princípy vedeckého riadenia**. Ide o týchto 14 princípov:

- § deľba práce (organizovanie, rozdelenie práce na jednotlivé pracoviska a pracovné pozície),
- § vyváženosť právomoci a zodpovednosti,
- § disciplína,
- § vedenie z jedného miesta (zásada jediného nadriadeného),
- § jednotnosť vedenia (podriadenosť plánu, jednému cieľu),
- § podriadenosť individuálnych záujmov záujmom organizácie,

¹ bola tým chápaná bezpečnosť podniku, ochrana vlastníctva a bezpečnosť osôb. Fayol zrejme ako prvý chápal a vyjadril potrebu zaistenia bezpečnosti. V súčasnosti chápeme bezpečnosť podniku komplexnejšie ako bezpečnosť z hľadiska odolnosti proti možnému ohrozeniu externými hrozbami, ako bezpečnosť podniku pre svoje okolie (napr. negatívne pôsobenie na okolie podniku), ale aj ako vnútornú bezpečnosť s dôrazom na bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov.

- § spravodlivé odmeňovanie,
- § centralizácia vedenia a kontroly,
- § stupnica hodností (hierarchizácia vedúcich funkcií),
- § poriadok,
- § rovnosť správania, takt voči podriadeným,
- § stabilita v práci a vo funkcii,
- § podnecovanie iniciatívy,
- § korporatívny duch v pracovných skupinách.

Rozhodujúcim prínosom Fayolovej teórie je vymedzenie riadenia ako osobitej činnosti, stanovenie jej základných funkcií a špecifikácia princípov efektívneho riadenia podniku¹. Napriek využitiu obrovských osobných skúseností z riadenia veľkého podniku zostáva určitým obmedzením tejto teórie nedostatok vedeckého základu, prílišný empirizmus. Nedocenené zostali aj psychologické a sociologické súvislosti správania sa človeka v organizácii.

Teória byrokratického riadenia predstavuje súhrn názorov nemeckého sociológa **Maxa Webera** na riadenie organizácie. Weber sa zaoberal organizáciou z hľadiska ekonomickej štruktúry a uplatňovanej moci, skúmal vzťah charakteru moci a stability organizácie. Poznal práce Taylora i Fayola, vo svojom prístupe zovšeobecnil európske a predovšetkým pruské skúsenosti z riadenia štátu. Vypracoval byrokratický model ako ideálny typ organizácie, pričom byrokraciu chápal v pozitívnom zmysle, ako elitu so špecifickým rozdelením moci, ako ideálny spôsob racionálneho fungovania organizácie. Predpokladom bolo rešpektovanie nasledujúcich základných princípov, v mnohom podobných Fayolovým:

- § rozdelenie činnosti na jednotlivé operácie a presné vymedzenie úloh
- § organizácia je budovaná na základe hierarchizácie právomocí, a príslušnej zodpovednosti
- § vymedzené pravidlá a predpisy pre činnosť a správanie sa zamestnancov
- § funkčná autorita založená kvalifikáciou, výberu, dodržiavaním pravidiel, na služobných vzťahoch bez osobných vplyvov a bez emócií
- § súlad kvalifikácie s požiadavkami pracovnej pozície, vysoký stupeň lojality k organizácii a kooperatívny duch
- § výkonná administratíva, ktorej vysoká výkonnosť je zabezpečená stálosťou, presnosťou, pevnou disciplínou a spoľahlivosťou.

Napriek tomu, že tento prístup na svoju dobu obsahoval veľa pozitívneho, svojim zdôrazňovaním stálosti, presnosti, dôležitosti pravidiel a noriem predstavoval príliš statický pohľad na organizáciu a obsahoval v sebe zárodoky strnulosti. To pre rozvoj manažmentu podniku v neskorších rokoch bolo ťažko prijateľné. No na druhej strane tam, kde sa vyžaduje odstránenie ľubovôle v rozhodovaní, kde sa vyžaduje dodržiavanie prísnych pravidiel, tam mnohé z Weberových

¹ Dokonca aj v ére socializmu zdôrazňované tzv. vedecké alebo „leninské“ princípy riadenia socialistickej spoločnosti neboli v podstate ničím iným, ako Fayolovými princípmi správy podniku doplnenými o vtedy neopomenuteľnú tzv. komunistickú ideovosť a straníckosť ako odraz vtedajšej vedúcej úlohy komunistickej strany.

myšlienok nájdú svoje uplatnenie. Príkladom môže byť zefektívnenie práce orgánov štátnej správy, fungovanie ozbrojených zborov, bezpečnostných organizácií, teda všade tam, kde prísne vyžadovanie dodržovania zákonov a prísnych pravidiel je pre činnosť nevyhnutné.

Škola „ľudských vzťahov“ (human relations) je teória, ktorá sa snaží reagovať na príliš ekonomické prístupy taylorizmu. Niektorí autori ju považujú za jednu z klasických prístupov k manažmentu, iní v nej vidia počiatok nástupu širšej skupiny behavioristických prístupov. Predpokladom pre jej rozvinutie je rozvoj sociológie a psychológie práce a z toho vyplývajúce nové chápanie človeka v organizácii. Do popredia skúmania vystupujú psychologické a sociálne faktory ako sociálne potreby, potreby vzťahov medzi ľuďmi a pod. Hlavnými predstaviteľmi sú **E. Mayo** a **M. P. Folletová**.

Škola ľudských vzťahov zdôrazňuje, že sama práca, podmienky výrobného procesu ako aj fyzické potreby ľudí majú menší vplyv na výsledky práce, ako sociálne a psychologické faktory. Predstavitelia tohto prístupu došli k nasledujúcim záverom:

- § človek v podniku je predovšetkým sociálnou bytosťou a ako taký chce žiť, pracovať a byť uznávaný,
- § prirodzenosti človeka vyhovuje určitá pracovná autonómnosť a pocit aktívnej tvorivej činnosti,
- § manažéri by mali podriadených zamestnancov považovať za spolupracovníkov, docieňovať nepriame metódy ich riadenia, správne ich motivovať.

Uvedený prístup mal veľký vplyv na ďalší rozvoj manažérskeho myslenia. Avšak napriek tomu do manažérskej praxe sa presadzoval veľmi ťažko. Širší priestor dostal až po 2. svetovej vojne, keď nastupuje nová vlna behavioristov. V 40. – 50. rokoch A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, v 60. – 70. rokoch F. Skinner, E. H. Schein, V. Vroom, L. Porter a ďalší. Svoju pozitívnu úlohu tu zohral nástup nových technológií, potreba rozvoja ľudských zdrojov a postupné zblížovanie s ďalšími teóriami a prístupmi - najmä systémovými.

2.2 Rozvoj teórie a praxe manažmentu v priebehu 20. storočia

Na vyššie uvedené školy a prístupy postupne nadväzujú nové teórie, ktoré jednak zovšeobecňujú nové poznatky v riadení podnikov, na druhej strane odpovedajú na nové výzvy, ktoré prináša rozvoj výroby, uplatňovanie nových vedeckých poznatkov ako aj rozvoj ekonomiky všeobecne.

Behavioristické teórie sa zameriavajú na skúmanie človeka v pracovných vzťahoch, na jeho pracovné správanie, pri čom do popredia vystupuje zameranie na skúmanie efektívnosti vedenia ľudí, skúmanie účinného štýlu riadenia, dôraz na pracovnú motiváciu. Uvedené teórie výrazne prispeli k vzniku rôznych teórií motivácie a k ich presadeniu do manažérskej praxe.

Na pôvodné Fayolove názory nadväzujú **procesné prístupy** v 30. a 40. rokoch. Napríklad **L. Urwick** sa snažil zhrnúť a zovšeobecniť doterajšie poznatky

o riadení podniku. Na etický rozmer teórie manažmentu upozornil **O. Sheldon**, modifikáciu manažérskych funkcií vytvoril **L. Gulick**. Administratívne poňatie manažmentu významne ovplyvnili takí predstavitelia manažérskej praxe ako boli A. P. Sloan, W. Durant a v Československu i T. Baťa.

Systémové prístupy sú najmä v americkom manažmentu výrazom snahy nájsť a využívať všeobecné, univerzálne platné postupy a metódy k rozvoji teórie manažérkeho myslenia a správania. Nadväzujú na procesné prístupy a zdôrazňujú potrebu celistvého komplexného chápania javov a procesov v organizácii a jej okolí – teda v ich vnútorných i vonkajších súvislostiach. Podstatou systémového prístupu je predpoklad, že *množina navzájom prepojených prvkov (elementov) tvorí celosť objektu a určuje jeho správanie. Vývoj (stav a zmena) reálnych objektov sa potom vysvetľuje pomocou systémov, ktorých sú reálne objekty súčasťou.* Vznik systémového prístupu je spojený s rozvojom viacerých vied, najmä matematiky, kybernetiky a všeobecnej teórie systémov.

Systémový prístup v teórii manažmentu obohatili **Ch. Barnard, H. A. Simon, R. L. Ackoff, J. E. Rozenzweig** a ďalší. Ich prínos spočíval najmä v tom, že organizáciu chápali ako systém vnútorných a vonkajších vzťahov, ako vedome koordinovanú činnosť skupín osôb. Kládli dôraz na význam ľudského faktora, na usporiadanosť vzťahov zamestnancov a pracovísk a na koordináciu jednotlivých činností. Za rozhodujúce je považované rešpektovanie princípu celistvosti.

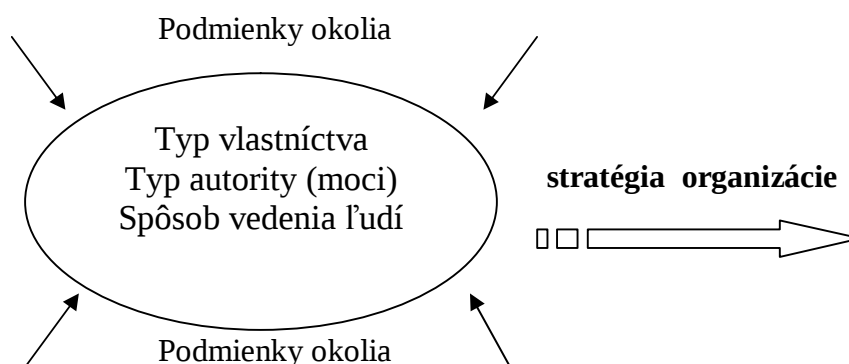
Názory mnohých predstaviteľov teórie manažmentu na niektoré problémy manažmentu sú čo raz viac ovplyvnené ďalšími disciplínami a novými skúsenosťami – preto sa niekedy hovorí o **modernej škole manažmentu**. Ide najmä o tých predstaviteľov, ktorí za jadro manažmentu považujú rozhodovacie procesy a preto sa rozpracovaním teórie rozhodovania hlbšie zaoberali. Práve Herbert A. Simon – nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu – má najväčší podiel na prehĺbení významu teórie rozhodovania v manažmente.

Rozvoj matematiky a kybernetiky umožnil rozvinutie aj pôvodných vedeckých prístupov na novú úroveň. Rozvoj matematických metód a najmä rozvoj operačného výskumu a potreba zefektívniť rozhodovacie procesy nachádzajú svoje uplatnenie v **matematických, alebo kvantitatívnych teóriách manažmentu**. Medzi ich predstaviteľov zaradujeme napr. P. M. Morsa, G. E. Kimbala, R. L. Ackoffa, P. A. Samuelsona. Východiskom pre tieto prístupy je predpoklad, že riadenie môžeme charakterizovať ako logický proces, pri modelovaní ktorého je možné využiť matematické symboly a metódy.

Objavenie sa **empirických teórií** či prístupov je výsledkom nahromadenia sa množstva skúseností ako aj narastania potrieb reagovať na nové javy vo vývoji ekonomiky a riadenia podnikov. Bolo treba reagovať na výrazné zmeny v podmienkach. Empirici analyzujú a zhodnocujú výsledky manažérskej praxe, využívajú poznatkov z viacerých oblastí, snažia sa hľadať riešenie reálnych problémov firiem a korporácií. Práve oni vytyčujú potrebu spájať znalosti so skúsenosťou a s intuíciou, manažment je podľa niektorých z nich vedou aj

umením. Medzi najznámejších empirikov patria E. Dale, H. Mintzberg, T. J. Peters, R. H. Waterman a najmä Peter Drucker.

Situačné teórie predstavujú určitý teoretický odraz empirických prístupov. Východiskom je myšlienka, že riešenie každej manažérskej (rozhodovacej) situácie závisí od tých vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré sa vyskytujú práve v súvislosti s danou situáciou (obr. 1), pri čom výber cieľov a spôsob ich dosiahnutia je určený stratégiou organizácie.



Obr. 1 Hlavné faktory situácie podľa situačných teórií.

Ani jeden z doterajších prístupov nedal svetu ucelenú jednotnú teóriu manažmentu, každý zohľadňoval iba niektoré stránky manažérského procesu. Podniky fungujú vždy v určitom prostredí, ktoré sa však menia pod vplyvom rôznych faktorov – ekonomických, politických, sociálnych, kultúrnych.

Práve prudký vývoj ukázal aj na niektoré slabiny doterajších teórií. Nič to nemení na ich význame, každá z nich znamenala výrazný posun v manažérskom myslení, každá z nich ukázala na iný aspekt riadenia sociálno-ekonomického systému, dosiaľ nepoznaný, alebo málo rešpektovaný. Ich nasledovníci sa okrem kritiky snažia využiť ich prínos. Preto najväčšiu váhu medzi rôznymi teoretickými prístupmi majú tie, ktoré sa snažia o integráciu všetkého, čo by mohlo byť pre efektívne riadenie prospešné.

2.3 Prínos japonského manažmentu

Japonský manažment sa stal pojmom najmä v 70. rokoch, keď sa západný manažment dostal do určitej krízy. Na zmeny vo svetovom ekonomickom a politickom prostredí odpovedajú japonskí manažéri využitím vlastných sociálno-kultúrnych zvláštností a dôsledným rešpektovaním toho, čo výsledky manažérskej teórie a praxe doteraz priniesli.

Zvláštnosti japonskej školy sa prejavovali vo vzťahu zamestnancov k podniku, v systéme personálnej práce, založenej na celoživotnom zamestnaní, služobnom postupe a systéme odmeňovania. Racionálnym využitím modernej teórie manažmentu sa stali japonské podniky efektívnejšie, rýchlejšie reagovali na

zmeny prostredia, prinášali kvalitnejšie výrobky. Medzi najznámejšie metódy uplatňované v japonských podnikoch patria najmä:

- § *Ringi – sei* – systém rozhodovania zdola nahor založený na možnosti každého vyjadriť sa k spôsobu riešenia, výsledok je potom založený na konsenze.
- § *Kaizen* – založený na dodržiavaní noriem a trvalom zlepšovaní, ide o systém zameraný na zvýšenie produktivity, kontrolu kvality, podporu iniciatívy zamestnancov na nepretržité priebežné zlepšovanie kvality všetkých procesov. Tento prístup preslávil automobilku Toyota a mnohé ďalšie, v Európe sa začala presadzovať najprv vo švédskych firmách, postupne sa stala nástrojom zvyšovania kvality vo väčšine firiem.
- § Metóda *just – in – time* predstavuje nástroj na zefektívnenie výrobného procesu a na znižovanie nákladov z hľadiska riadenia zásob.
- § Komplexní dôraz na kvalitu nachádza svoj odraz v systéme riadenia TQM (Total Quality Management) – komplexné riadenie kvality.

Aj keď je „japonský zázrak“ už históriou, niektoré nové metódy a skúsenosti manažérskej práce obohatili teóriu a prax manažmentu a stali sa neodmysliteľnými nástrojmi efektívneho manažmentu v Európe i Amerike.

Pre ďalší rozvoj manažmentu je príznačné kombinovanie prístupov, rozširovanie a využívanie skúseností a snahy čo najúčelnejšie reagovať na zmeny vo svetovom prostredí. Dá sa teda očakávať, že najmä vďaka globalizačným procesom sa budú pred niekoľkými rokmi zdôrazňované rozdiely medzi americkým, európskym a východoázijským manažmentom čiastočne stierať a vzájomne obohacovať.

2.4 Súčasný trendy v teórii a praxi manažmentu

Zatiaľ čo 80. roky 20. storočia boli poznamenané najmä snahou účinne reagovať na japonskú výzvu, ďalšie roky boli silno poznamenané nástupom globalizácie a jej dôsledkami. Vo vyspelých krajinách nasýtenosť trhu spomaľuje rast potrieb, to vyvoláva potrebu prechodu od „trhu dodávateľov“ k „trhu zákazníkov“. Rastie tlak na konkurencieschopnosť, tlak na potrebu vyrábať lacno a kvalitne, rýchlo inovovať, poskytovať vysokú úroveň služieb. Rozvíjajú sa informačné technológie a rastú možnosti ich využitia. Globalizácia trhu prináša nové výzvy a nové možnosti, no na druhej strane rozpory a ohrozenia. Posilňuje sa vplyv nadnárodných spoločností, ktoré najmä po páde socializmu expandujú do nových krajín. Zmena dynamiky externého prostredia prináša okrem príležitostí aj nečakané riziká a hrozby. Z toho všetkého vyplývajú nové problémy a nové požiadavky na ich riešenie. Do popredia manažérskej teórie a praxe sa dostávajú také témy ako:

- § nové koncepcie v strategickom manažmente,
- § manažment zmeny, reinžiniering,
- § projektový manažment,
- § manažment kvality, benchmarking, rozvoj marketingu,

- § informačný manažment, informatizácia spoločnosti,
- § lean management, zvýšenie hospodárnosti a efektívnosti, dôraz na pridanú hodnotu,
- § nové trendy rozvoja a využívania ľudských zdrojov, zmeny v prístupe k vedeniu ľudí, a pod.



Obr. 2 Vplyvy na súčasný manažment

Nové podmienky znamenajú okrem iného, že:

- svet bude v blízkej budúcnosti superkonkurenčným globálnym trhom, kde budú mať rozhodujúcu úlohu informačné technológie
- nástupom novej ekonomiky a nových technológií, ale aj rozvojom politicko-ekonomických vzťahov sa budú stierať hranice krajín, kultúr a času. To okrem pozitív môže priniesť aj nárast protichodných tendencií
- globálna sieťová ekonomika vytvára nový konkurenčný priestor, konkurenčná výhoda bude patriť tým, ktorí budú schopní rozvíjať a využívať ľudský kapitál (znanosti, pripravenosť, tvorivosť, schopnosť realizácie) a ktorí budú vedieť vyhľadávať príležitosti a rýchlo na ne reagovať.

To všetko sa odráža aj v nových trendoch manažérskej teórie a praxe. Nové trendy bude prinášať nové nároky na zamestnancov i na manažérov.

Využitelnosť zahraničných poznatkov a skúseností v podmienkach SR

Možnosti uplatnenia manažérskych teórií a zahraničnej manažérskej praxe v slovenských podnikoch, v neziskových organizáciách a v orgánoch verejnej správy je dané viacerými faktormi. Je treba brať do úvahy najmä geografický, časový, ekonomický i sociálno-kultúrny faktor. Nestačí mať len hlboké poznatky o tom, čo sa osvedčilo inde, ale treba rešpektovať charakter a štruktúru ekonomiky, určité zvláštnosti, ktoré je potrebné potlačiť, ale aj komparatívne výhody, ktoré treba využiť, no budú niektoré skutočnosti, ktoré sa zrejme hneď tak nezmenia. Z hľadiska času treba chápať, že napr. i to, čo bolo efektívne pred 10timi rokmi v USA už v súčasnosti efektívne byť nemusí. Pri posudzovaní možností a obmedzení uplatňovania zahraničných poznatkov a skúseností by malo rešpektovať najmä nasledujúce zásady:

- § poznať podstatu nových prístupov, teórií a skúseností, ako aj podmienky a výsledky ich doterajšieho uplatňovania
- § akceptovať geografické špecifiká v stredoeurópskom regióne a najmä na Slovensku
- § zohľadniť demografické, kultúrne a ďalšie špecifiká ovplyvňujúce potreby, hodnoty ľudí v organizácii a spôsob ich správania
- § využiť vlastné pozitívne skúsenosti z efektívneho fungovania zahraničných i domácich podnikov v SR.

Prax potvrdzuje, že globalizačné procesy a rozvoj informačných technológií umožňujú poznávať súčasné trendy v manažmente a učiť sa od najlepších. Pri uplatňovaní nových teórií a preberaní skúseností zo zahraničia bude však treba ešte dlho rešpektovať sociálno-ekonomické a kultúrno-historické zvláštnosti tej ktorej krajiny.

Otázky a úlohy:

1. V čom je podstata a význam predkapitalistických názorov na riadenie? Ktoré faktory ovplyvňovali vznik prvých teoretických prác o riadení podniku?
2. V čom spočíva základný prínos klasických teórií manažmentu? Čím obohatili behavioristické prístupy teóriu a prax manažmentu?
3. Aké hlavné rysy majú moderné prístupy v manažmente? Prečo sú japonské skúsenosti z manažmentu podniku využiteľné aj v období globalizácie?
4. Čím sa vyznačujú súčasné trendy v teórii a praxi manažmentu a aké zásady by sa mali rešpektovať pri preberaní a uplatňovaní zahraničných poznatkov a skúseností v podmienkach Slovenska?
5. Na základe poznatkov z tejto kapitoly sa pokúste charakterizovať manažment vo vašej organizácii.

LITERATÚRA:

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.
 Drucker, P. F.: *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994.
 Havelka, M.: *Management – vademecum. Průvodce historií amerického managementu*. Praha: Aleko, 1991.
 Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
 Matsumoto, K.: *Participatívny management. Japonsko a svět*. Praha: Grada, 1997.
 Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
 Rudy, J.: *Organizácia a riadenie japonských firiem*. Bratislava: Alfa, 1990.
 Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
 Taylor, F. W.: *O zásadách vědeckého řízení (překlad pod názvom: Poselství Taylorovo)*. Praha: Orbis, 1931.
 Vodáček, L.: *Management v USA*. Praha: Management Press, 1990.

