

K ZÁKLADNÍ PROBLEMATICE MANAGEMENTU

Miroslav Buchta

Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomie

Abstract

In this paper the author, based on research, experience and literature, makes some basic management theory knowledge more precise, particularly definition and structure. Also practical cases of management problems are given, as a starting point for management teaching.

Úvod

Management jako disciplína (předmět) je vyučována na řadě středních a vysokých škol především ekonomického či manažerského směru. Autor tohoto příspěvku byl jednak manažerem, jednak tuto disciplínu přednášel. Protože má za to, že existuje nedokonalé vysvětlení toho co management je, pokouší se v tomto příspěvku posunout poznání uvedené problematiky o něco dále. Zdrojem byly jednak průzkumy, provedené v 90. letech, jednak poznatky a zkušenosti z praxe, ale i některé literární prameny. Již na tomto místě upozorujeme, že v textu se bude používat jak anglického slova management, tak českého ekvivalentu řízení, případně synonym manažer a vedoucí.

Co je řízení?

Ve světové i české literatuře se setkáváme s řadou definic, vymezení či vysvětlení. Na příklad v [5] je uvedeno několik citací. Nemohu se však nepoznat k tomu, že ani jedna mi zcela nevyhovuje. Proto přicházím s tímto vymezením:

„Řízení tvoří složitý a pestrý soubor aktivit, spočívající v řešení problémů (situací, konfliktů, rozporů apod), které vznikají v (manažerem) řízeném útvaru. Ale nejen to. Řídit znamená zajišťovat splnění úkolů, kterými je vedoucí povinen svým nadřízeným.“

Z uvedeného je implicitně patrné to, že se má na mysli činnost, kterou provádí někdo, kdo je nadřízeným, či má podřízené. Pro zjednodušení, ale i pro přesnější tedy máme za to, že vedoucí (= manažer) je každý, kdo má podřízené. Uplatnění pojmu manažer v jiném smyslu nebudeme akceptovat.

Příklady praktických řídicích problémů

Je vhodné navázat na předchozí část příklady praktických situací (stavů) či řešených problémů. Jde jen o velmi malý výběr vycházející jak z podnikové praxe, tak z praxe vysoké školy (VŠ). Může se jednat, aniž určíme jakékoliv požadí, o:

- pravidelné i nepravidelné hodnocení pracovníků,
- určování základních mezd a platů, jejich změnu, popř. o stanovení výše prémie či odměn,
- zadávání úkolů podřízeným a kontrolu jejich plnění,
- péči o odborný růst podřízených (na VŠ),
- předvídání budoucího vývoje na svém pracovním místě,
- poskytování rad podřízeným ke splnění úkolů,
- výběr nových pracovníků včetně jejich zapracování,
- řešení konfliktů mezi podřízenými,

- péči o vybavení pracovišť,
- zajišťování pracovních podmínek z hlediska bezpečnosti a hygieny práce,
- řešení nepřítomnosti podřízeného pracovníka (např. z důvodu nemoci),
- plynulé plnění výrobních úkolů,
- dodržování termínů,
- zajišťování odstraňování poruch na strojích, zařízeních, výpočetní technice,
- ekonomické řízení útvaru,
- udržování dobrých kolegiálních vztahů na pracovišti apod.

Z tohoto stručného nástinu vidíme dobře, že jde téměř vždy o situace, kdy se jedná o lidi – a v tomto případě musí být vedoucí relativně obezřetný, nebo jde o problémy ekonomické či technické. Každý problém vyžaduje jiný přístup.

Řízení – ví da ěi umì ní?

Vysokoškolská skripta z 80. let minulého století často obsahovala tuto sugestivní otázku. Tehdy jsem se i já klonil k tomu, že je to spojení obou těchto složek. Ví da je představována metodami, umì ní pak vrozenými vlastnostmi manažera, viz [3].

Na základě osobní zkušenosti, výzkumu [2] a konzultací s řadou významných manažerů koriguji svůj názor, viz následující text.

Čekne-li se, že management je umì ní, pak se má na mysli to, že dobré, nebo chcete-li správné řízení a rozhodování ze strany vedoucího je možné jen tehdy, má-li pro to „buòky“, vlohy, předpoklady, že tedy má ni co, co je ělovi ku dáno, co je vrozené. Je to obdoba talentu pro malíř, básníka, sportovce, konstruktéra. Bez toho, bez daru „od Pána Boha“, by nebyli slavnými Švabinský, Wolker, Zátoupek, Wichterle, ale ani Ba•a.

Ale pozor. Praxe ukázala, že řada lidí se v managementu uplatnila i když by to do nich dopředu nikdo nečekl. Určité vlastnosti a schopnosti se projeví až za jistých okolností, situací a za určitých podmínek. ěili – schopnosti se neprojevovaly, byly skryty.

A protože v řízení, zejména směrem k vyšším stupňům, roste neočekávanost a rozmanitost problémů, východiskem úspěšnosti jsou schopnosti, tedy složka umì ní.

Pokud jde o ví du v řízení, pak se má na mysli uplatňování vědeckých metod. Výsledky výzkumu [2] i osobní pohovory i pozorování sice potvrzují určitou znalost těchto metod, ale na druhé straně charakter určitých případů, časový tlak, resp. operativnost, vyžadují rychlé řešení. Za těchto podmínek převažujícím kritériem či nástrojem rozhodování je zkušenost. Můžeme tak konstatovat, že pouze znalosti získané studiem, které trvale zůstaly v hlavě manažera a zkušenosti (z minulé praxe své či odpozorované) jsou tím, co využíváme.

Mám za to, že existuje pouze několik málo metod řízení, či spíše pouček či postupů, které mají praktický význam. Jsou to např.:

- Paretovo pravidlo 80/20 (20/80) a z toho plynoucí metoda ABC v zásobování,
- metody tvorby cen,
- metody kalkulací,
- metody síťové analýzy (CPM, PERT),
- metody finanční analýzy,
- metody hodnocení efektivnosti investic.

To jsou především vztahy (vzorce), postupy, poučky, pomocí nichž se řeší klasické úkoly podnikové praxe. Ty uplatňujeme pouze v určitých profesích či funkcích. Ale nejde o obecné metody řízení v pravém slova smyslu.

Metody řízení jsou podle mne vlastní přístupy vedoucího k jednotlivcům, což znamená jakým stylem s nimi jedná, resp. přístupy k řešení rozhodovacích problémů.

Shrme-li tuto záležitost a odpovíme-li na otázku v nadpisu lze říci:

1. otázka není podstatná, a stejně, jako není dnes důležité řídit ekonomii na pozitivní a normativní, není významné otázku formulovat vůbec,
2. jako akademická může být chápána tato otázka v souvislosti zda je management jako disciplína (nauka) vůbec. Ze svého pohledu bych řekl, že znám a uznávám disciplíny (předměty), vyučované na VŠ, které vůbec jsou. Bohužel (zatím) tam management, podle mne, nepatří. Nemá totiž atributy vůbec jako takové. A pro ně které etenáře poznámka. Není-li management vůbec není jí tím spíše marketing.

Řízení řízení

Při zkoumání této otázky se musíme nejprve dotknout záležitosti manažerských funkcí.

Manažerské funkce se rozlišují na **sekvenční** (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola) a **průběžné** (analyzování, rozhodování a implementace). Toto řízení uvádí ně v literatuře, viz [1, 5, 6], považují za méně podstatné. Vychází totiž ze zobrazení, je poměrně staré a nealká přelí o řízení současném, ale především o problematice reálného řízení. Výše uvedené řízení odráží jen to, že v údícím procesu mohou probíhat (postupně, nebo s překrytím) analyzování problému, výběr rozhodnutí a realizace rozhodnutí, přelí emž z hlediska realizace se musím zabývat odpověďmi na otázky co budeme řídit (plánování), s kým to budeme řídit (organizování), jak budeme řídit lidi a že je budeme kontrolovat.

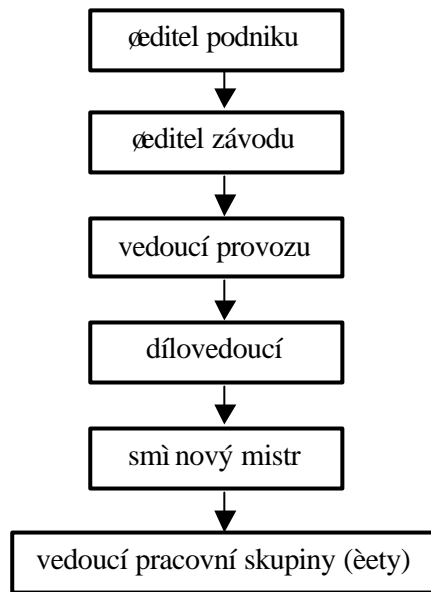
S tímto řízením řízení nevystačíme, především z hlediska výuky studentů na VŠ. Proto se v 90. letech minulého století začalo vyučovat o stupních řízení. Klasická literatura [6], popř. zahraniční lektor, rozlišuje tři, ev. čtyři stupně řízení. Při těchto stupních řízení jde o:

- vrcholový management,
- střední management,
- základní management.

V tomto případě jde vlastně o hierarchii řízení a o kategorie manažerů podle pozice (polohy) v žebříku.

Vrcholový (top) management tvoří nejvyšší představitelé. V podniku je to generální ředitel a odborní ředitelé, na VŠ rektor. Střední (middle) management tvoří v podniku vedoucí (ředitelé) divizí, vedoucí (ředitelé odborů), na VŠ pak děkan fakulty. Základní (low) management tvoří v podniku vedoucí oddělení a dílovedoucí (místní), na VŠ jsou to vedoucí kateder (ústavů).

Na podnikové úrovni však lze hierarchicky řídit manažery i na více vrstev. Např. podle obr. 1.



Obr. 1: Více stupòù øzení v podniku

Vidíme tudíž, že ðílení podle stupòù øzení není jednoznaènè. Stupnì øzení pøedstavují, jak již bylo uvedeno, kritèrium moci (peníze) a zprostødkovanì kritèrium obtížnosti, zodpovìdnosti, složi-tosti a odbornosti. Obtížnost rozhodovacích úloh klesá smìrem k nižšímu stupni øzení, totéž platí i o zodpovìdnosti a složitosti. Pokud jde o odbornost, pak lze mít za to, že nelze jednoznaènì tvrdit totéž, nebo• napø v ekonomické oblasti u finanèního øditele oèekáváme nejkompexnìjší odborné znalosti, oproti tomu u vedoucího úèetního detailní znalosti úèet-nictví, zákona o úèetnictví atd.

Mùžeme tedy navázat dalším kritèriem ðílení managementu a sice podle **komplexnosti**:

- manažeøi pøùøezoví (souhrnní),
- manažeøi v odbornosti,
- kombinace obou pøípadù.

Vrcholový „pøùøezový“ manažeø je v ideálním pojetí podnikové praxe generální øditel, na vy-soké škole rektor. Vrcholový „odborný“ manažeø je napø již zmínìný finanèní øditel, ale též øditel výrobní èi personální.

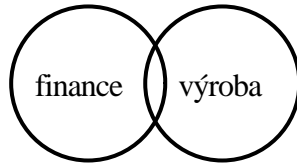
Všichni, až s výjimkou generálního øditele, jsou manažeøi s podílem pøùøezovosti a odbornosti. Pouze pomìr složek se mìní, ale to však nelze kvantifikovat.

Nejdùležitìjší, podle mne, je **ðílení manažeøù podle oblasti** (náplnì, odbornosti), **ve kterém pùsobí**. V tomto smyslu mùžeme v podniku rozlišovat, bez nárokù na úplnost:

- øzení výzkumu, vývoje, projekce, konstrukce, technologie,
- øzení investìní výstavby (investic),
- øzení financí (finanèní øzení),
- øzení jakosti,
- øzení marketingu,
- øzení odbytu, øzení zásobování,
- øzení výroby,
- øzení lidí (personální øzení, øzení lidských zdrojù).

Máme zde na mysli *řzení* urèitých èinností, které v souhrnu vytvářejí vícemèní uzavřený obrazec. Nicménì musíme pøpustit, že jednotlivé obrazce se dotýkají, èi protínají, viz obr. 2.

a) pønik oblastí



b) dotyk oblastí



Obr. 2: Vztahy mezi oblastmi *řzení*

Řzení podle podnikových èinností má podle nás prioritu. Je to konkrétní projev *řzení*, nikoliv teoretická konstrukce èi dokonce spekulace.

Aby *řzení* podle tohoto kritéria bylo úspìšné, je třeba, aby vedoucí na pøslušném stupni byl **odbornì zpùsobilý**. To neznamená, že napø technický øeditel musí být nejlepší konstruktér, èi nejlepší technolog, ale to, že ví o co se jedná, že dokáže pochopit problémy, a zejména souvislosti. Musíme zde tedy rozlišovat tvoøivost – kreativitu technickou – té je třeba výkonným konstruktérùm a technologùm a tvoøivost manažerskou – schopnost správnì poskládat mozaiku z informací, zkušeností a znalostí.

Dále mùžeme uvést, že **z hlediska stavu**, ve kterém øídící proces uskuteèujeme, lze mluvit o **řzení**:

- **normálním** (bì žném), za standardních podmínek,
- **krizovém**, za horších podmínek, napø je-li podnik v nebezpečí bankrotu, došlo-li pø výrobì k havárii úzkoprofilového zaøzení, èi na VŠ, když hrozí odnì tí akreditace.

Rozdíl mezi obìma typy *řzení* spoèívá:

- v podmínkách, za nichž øídíme,
- v pøstupech (postupech), které uplatòujeme.

Pokud jde o pøstupy, mìly by se uplatòovat zásady, uvedené napø v [7], týkající se krizového *řzení* podniku, jiné pøstupy u krizí typu živelných katastrof, jiné pokud jde o krize vojenské a jiné, pokud jde o krize mì nové.

Na krizové øešení, ale i nì kdy bez nì ho, navazuje **řzení zmìn**. *Řzení zmìn* se rozumí významný zásah do cílù, ale pødevším organizaèní struktury podniku.

A koneènì **poslední dìlení** *řzení* je na:

- **operativní**, tj. *řzení* momentální, okamžitè,
- **taktické**, o nì mž se v teorii managementu prakticky nehovoø,

- **strategické**, které je zaměřeno na vytyčování s dosahování budoucích cílů. To je „špička“, nejvyšší kvalita a nejvyšší náročnost řízení.

Závěr

Shrneme-li hlavní poznatky o řízení poslední doby, můžeme je sepsat do tohoto stručného seznamu:

- složité (slovní) formulace pojmu řízení nahradit srozumitelnější formulací,
- vyučovat management na praktických případech, nebo management jako vysokoškolský předmět nelze považovat za vědu,
- nezabývat se otázkou, co je management – věda nebo umění, nebo to není podstatné ani pro teoretiky, a tím spíše pro praxi,
- v návaznosti na c) a předchozí text považovat za mýty (a tedy za nesprávné) tvrzení:
 - metody řízení a teorie rozhodování jsou nezbytné pro úspěšnost řízení,
 - na nejvyšším stupni řízení prakticky není třeba odbornosti,
- o řízení je třeba hovořit a psát nejen z klasického pohledu dělení manažerských funkcí a stupňů řízení, ale i:
 - z hlediska průřezovosti a odbornosti jako komplexu,
 - z hlediska oblastí (činností, útvarů), v nichž se manažer uplatňuje,
 - z hlediska stavu (podmínek) jednotky, ve kterém se řízení děje,
 - z hlediska času (operativní x strategické).

LITERATURA

- Bílohlávek, F., Košan, P., Šuleř O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001
- Buchta, M.: *Rozvoj metod řízení ve strojírenství*. Brno, VA 1994, Výzkumná zpráva
- Buchta, M.: *Základy průmyslového managementu II. Teorie a praxe řízení*. Brno, VA 1994
- Buchta, M.: *Výuka managementu jako odraz teorie a praxe řízení*. In Sborník konference Management '99. ZÈU Plzeň, EF Cheb 1999. 2. díl – Management výzkumu a vzdělávání
- Buchta, M., Siegl, M.: *Základy managementu*. Pardubice, Univerzita 2001
- Koontz, H. – Weinrich, H.: *Management*. Praha, Victoria Publishing 1993
- Synek, M. a kol.: *Manažerská ekonomika. 2. přepracované vydání*. Praha, Grada Publishing 2000

Kontaktní adresa:

doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
 Ústav ekonomie, FES, Univerzita Pardubice
 Studentská 84, 532 10 Pardubice

Tel.: 466 036 584

e-mail: miroslav.buchta@upce.cz

Recenzoval: doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc., Ústav ekonomie, FES, Univerzita Pardubice

