

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FAKULTA STREDOEURÓPSKÝCH ŠTÚDIÍ

BAKALÁRSKA PRÁCA

2010

Mária GUBÁŇOVÁ

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FAKULTA STREDOEURÓPSKÝCH ŠTÚDIÍ

MANAŽMENT KULTÚRNYCH ORGANIZÁCIÍ

BAKALÁRSKA PRÁCA

Študijný program:

Stredoeurópska areálová kultúra

Školiace pracovisko:

Katedra areálových kultúr

Školiteľ:

Ing. Anita Ivanková, PhD.

Nitra 2010

Mária GUBÁŇOVÁ

Zadanie záverečnej práce

Pod'akovanie

Ďakujem mojej školiteľke práce Ing. Anite Ivankovej, PhD.
za cenné rady, odborné usmernenie, pomoc a podporu, ktorú mi poskytla
pri vypracovaní bakalárskej práce.

Abstrakt

GUBÁŇOVÁ, Mária: Manažment kultúrnych organizácií [Bakalárska práca] Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Fakulta stredoeurópskych štúdií, Katedra areálových kultúr, Školiteľka: Ing. Anita Ivanková, PhD., stupeň odbornej kvalifikácie Bc. (bakalár), 39s.

Práca prezentuje manažment, jeho vývoj z pohľadu teórie a manažment samosprávnych krajov a kultúrnych organizácií. Prvá kapitola sa zaoberá vznikom a vývojom manažmentu ako vednej disciplíny. Bližšie sme rozvinuli teóriu manažmentu, ktorá viedla k tomu, aby sa význam manažmentu dostal do širokého povedomia ľudí. V ďalších kapitolách práce sa zameriavame na základné funkcie manažmentu ako sú plánovanie, organizovanie, organizačná štruktúra, vedenie a kontrola. Tieto činnosti sú súčasťou manažmentu, bez ktorých by manažment ako celok nemohol fungovať.

V posledných kapitolách sa venujeme samospráve vo všeobecnosti, so zameraním na kultúrne organizácie, ktorých zriaďovateľom sú samosprávne kraje. Výsledkom práce je bližšie oboznámiť čitateľa s významom manažmentu, jeho prínosom a s činnosťou samospráv a kultúrnych organizácií.

Kľúčové slová: Manažment. Kultúrne organizácie. Samosprávne kraje. Organizačná štruktúra. Stratégia. Kontrola. Riadenie.

Abstract

GUBÁŇOVÁ, Mária: Management of Cultural Organizations [Bachelor's thesis]
Constantine the Philosopher University in Nitra. Central European Studies Faculty,
Department of Range Cultures. Tutor: Ing. Anita Ivanková, PhD. Bachelor's degree
qualifications. (Bc.), 39 pages

This work presents the management, its evolution from the theory perspective and management of municipalities and cultural organizations. The first chapter deals with the origin and development of management as a science. Further, we have developed a theory of management, which led to the importance of management to get a broad awareness of people. In the next chapter, we focus on the basic management functions such as planning, organizing, organizational structure, management and control. These activities are part of management, because the management could not work without it.

The last chapter is dedicated to municipalities in general, focusing on the cultural organization which establish in municipality. Result is to give closer information about the importance of the management, with its benefits and activities of municipalities and cultural organizations.

Keywords: Management. Cultural Organizations. Administrative regions. Organizational Structure. Strategy. Control and Management.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| 1 Manažment | 9 |
| 1.1 Predstavitelia manažmentu | 10 |
| 1.2 Teória manažmentu | 12 |
| 1.2.1 Tradičná teória manažmentu | 12 |
| 1.2.2 Teória medziľudských vzťahov | 14 |
| 1.2.3 „Nová“ „moderná“ teória manažmentu | 15 |
| 1.2.4 Pragmatický (empirický) prístup k manažmentu | 16 |
| 2 Plánovanie | 18 |
| 3 Organizovanie a organizačná štruktúra | 21 |
| 4 Vedenie | 23 |
| 4.1 Motivácia | 23 |
| 4.2 Komunikácia | 24 |
| 5 Kontrola | 25 |
| 6 Samosprávny kraj | 26 |
| 6.1 Vznik samosprávnych krajov | 26 |
| 6.2 Pôsobnosť a kompetencie samosprávneho kraja v kultúre | 27 |
| 6.2.1 Múzeá a galérie | 29 |
| 6.2.2 Divadlá | 31 |
| 6.2.3 Osvetové strediská a hvezdárne | 32 |
| 6.2.4 Knižnice | 32 |
| 6.3 Strategické plánovanie kultúrnych organizácií | 33 |
| 7 Organizačná štruktúra kultúrnych organizácií | 35 |
| Záver | 37 |
| Zoznam použitej literatúry | 38 |

ÚVOD

Manažment je určitý spôsob riadenia, plánovania a organizovania na všetkých úrovniach. Uplatňuje sa všade, vo všetkých sférach spoločnosti kde vzniká potreba zabezpečovania chodu udalostí. Vznik manažmentu podmienila štruktúra, hierarchia a organizovanosť samostatných činností človeka. Človek svojou činnosťou zistil, že bez správneho plánovania, organizovania a riadenia sa nedostane ďaleko a z tohto dôvodu hľadal alternatívy, ktoré mali pomôcť koordinovať jednotlivé činnosti.

Otázky spojené s manažmentom sa v prvej polovici tohto storočia spájali predovšetkým s riešením problematiky teórie riadenia v hospodárstve. Hospodárstvo je dôležitou časťou spoločnosti, ktorá sa dotýka každého jedinca. Hospodárstvo je riadené manažmentom, do ktorého zasahuje aj proces v oblasti verejnej politiky. Myslíme tým aj oblasť samosprávy, činnosť vyšších územných celkov. Organizácia musí byť pripravená a musí mať pripravenú jasnú strategickú činnosť v oblasti manažmentu. Každá organizácia musí byť pripravená personálne, organizačne a ekonomicky.

V prvej časti práce sa zameriavame na manažment ako na vedeckú disciplínu. Zameriavame sa na predstaviteľov manažmentu, ktorí vo svojich štúdiách predstavili vznik a vývoj manažmentu. V práci popisujeme význam slova manažment, ktorý si bežný človek vysvetľuje jednoduchým pojmom riadenie. Uvádzame stručné charakteristiky teórie manažmentu, medzi ktoré patria tradičná teória manažmentu, teória medziľudských vzťahov, moderná teória manažmentu a pragmatický prístup k manažmentu.

V druhej časti práce sa venujeme plánovaniu. Plánovanie je dôležitá a základná manažérska činnosť, ktorá nám zaručí, správny smer a vývoj organizácie, ak je správne naplánovaný cieľ organizácie.

V tretej časti bakalárskej práce si bližšie vysvetlíme organizovanie a organizačnú štruktúru. Organizovanie a organizačná štruktúra sú spolu úzko späté, kde prichádza k zosúladeniu jednotlivých činností pracovníkov a útvarov organizácie.

V ďalšej časti rozoberáme vedenie, ktoré je tiež manažérskou funkciou. Správny manažér by mal ovládať motivovanie a komunikáciu s pracovníkmi organizácie, aby vedel zabezpečiť správny chod organizácie a plnenie stanovených cieľov k spokojnosti organizácie. Na tieto spomenuté predchádzajúce funkcie manažmentu nadväzuje kontrola, ktorá sleduje a pozoruje plnenie stanovených cieľov. Zisťuje skutočný stav naplánovaných cieľov a vykonáva porovnávanie a prijíma závery, ktoré ovplyvňujú plánovanie organizácie v nasledujúcich obdobiach.

V predposlednej a poslednej časti práce sme sa venovali samospráve, jej vzniku, stručne sme popísali činnosť samosprávy v nadväznosti na pôsobnosť samosprávy a kompetencie v oblasti kultúry. Zamerali sme sa na činnosť kultúrnych organizácií, ktorých zriaďovateľom je samosprávny kraj, medzi ktoré patria múzeá, galérie, divadlá, osvetové strediská, hvezdárne a knižnice.

1 MANAŽMENT

„Manažment patrí neodmysliteľne do nášho života. Namiesto pojmu manažment sa veľmi často v rôznych súvislostiach používa pojem riadenie. V podstate ich môžeme používať ako synonymá. Pojem riadenie podnikov sa u nás spája najmä s predstavami o administratívno-direktívnom systéme riadenia, v ktorom bol podnik vykonávateľom zámerov centra“.¹ Je to najjednoduchšie vyjadrenie významu slova manažment. Podľa dostupných štúdií manažment je riadenie organizácie, ktorá funguje v podmienkach trhového hospodárstva, ktorá sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritéria pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívne rozdelenie faktorov medzi jednotlivé smery použiteľných zdrojov, ako aj prebiehajúce impulzy pre ekonomický rast.

Poznatky manažmentu sú dôležitou časťou podnikateľskej činnosti, ktoré majú prispieť k tomu, aby sa podnikateľské správanie rozumne uvádzalo do života a prinášalo zisk. Manažment neslúži len podnikaniu, ale uplatňuje sa aj v nepodnikateľských organizáciách, ako sú verejná, štátna správa, v ktorých je nevyhnutné rozumné konanie.

Pojem manažment má rozličné významy, preto je potrebné, aby sme ich rozoznávali a rozumeli im. „Sú to najmä tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť
- manažment ako teória či vedná disciplína
- manažment ako osobitná skupina ľudí“²

Manažment v praktickej činnosti predstavuje druh práce alebo súbor prác, ktoré manažéri vykonávajú a musia vykonávať, aby dosiahli naplánovaný cieľ.

Miestom vzniku manažmentu sú Spojené štáty americké. Vnikol americký manažment, ktorý je aj dodnes všeobecne uznávaný nielen v Spojených štátoch amerických ale aj v okolitom svete. Americký manažment prešiel od svojho vzniku veľkým historickým vývojom. Po druhej svetovej vojne vyspelosť amerického priemyslu upútala pozornosť celého sveta. Západná Európa, Japonsko a tzv. novoindustrializované krajiny sa amerikanizovali, rýchlo preberali americkú technológiu, priemyselné vedomosti a osvojovali si americký manažment spolu s jeho terminológiou.

Výsledkom nebola len jednoduchá kópia amerického manažmentu. Pri jeho aplikovaní v Európe sa v každej krajine prejavili a prejavujú i určité národné odlišnosti.

¹ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E.: Manažérstvo. Bratislava: SPN, 1996, s. 7

² SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Elita, 1997, s. 15. ISBN 80-8044-015-8

„Napriek istým národným osobitostiam má manažment západoeurópskych krajín v podstate rovnaké alebo podobné princípy, metódy a postupy ako americký manažment, preto sa zvykne označovať spoločným názvom ako euro-americký alebo západný manažment“.³

Po druhej svetovej vojne sa nesmierne urýchlilo preberanie poznatkov amerického manažmentu v Japonsku. Uplatňovali sa však s prihliadnutím na iné podmienky. Japonský manažment vznikol a rozvíjal sa ako výsledok svojráznosti historického vývoja a kultúry Japonska. Japonský systém manažmentu sa zrodil ako protiváha amerického či západného manažmentu.

1.1. Predstavitelia manažmentu

FREDERIC W. TAYLOR (1856 – 1912)

Veľmi dobre ovládal technickú stránku priemyselnej výroby v dôsledku čoho presadzoval ideu nahradiť individuálne a subjektívne odhady v organizácii vedecky založenými postupmi. Je považovaný za zakladateľa vedeckého manažmentu. Vedeniu podniku kládol za úlohu vytvoriť správne pracovné príležitosti a správne mzdové ohodnotenie, ktoré zvýši produktivitu podniku. Podľa neho by manažéri mali vedecky preštudovať každú naplánovanú úlohu a vytvoriť najlepšiu metódu ako konkrétnu úlohu vykonať. Vytvoriť vedu o riadení, v ktorej by sa mali dôkladne a vedecky vyberať pracovníkov, vzdelávať ich, zdokonaľovať robotníkov, zaučiť ich tak, aby plnili stanovené a naplánované úlohy, kontrolovať ich pri plnení naplánovaných úloh. Zodpovedný za plánovanie je manažment, robotník je zodpovedný za vykonanie práce, pričom využíva čo najužšiu spoluprácu medzi manažmentom a robotníkmi. Podstatou jeho vedeckého manažmentu je presnosť namiesto ustálených zvykov, harmónia namiesto rozporov, spolupráca namiesto individuálnych postupov, maximálna produktivita namiesto minimálnej, podnecovanie každého robotníka k maximálnemu výkonu a zabezpečenie správneho mzdového ohodnotenia. Rozdelil prípravu a plánovanie od prevádzky a riadiacu činnosť sústredil v plánovacom oddelení. Oddelil pracovníka od duševnej práce a ponechal mu len fyzickú prácu. Pripisoval dôležitú úlohu výberu kvalitných vedúcich pracovníkov a zároveň zdôrazňoval plánovanie a kontrolu, čo si vyžadovalo špecializované vedenie. Pri výbere kvalitných vedúcich

³ SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Elita, 1997, s. 18. ISBN 80-8044-015-8

pracovníkov sa malo prihliadať na maximálny počet charakterových vlastností, medzi ktoré patria vzdelanie, inteligencia, zručnosť, sila, energickosť, poctivosť, pevná povaha, poctivosť, zdravý úsudok, dobrý zdravotný stav a odborné schopnosti.

HENRY L. GANTT (1861 – 1919)

Bol kolegom F. W. Taylora v oceliarskej spoločnosti. Rozpracoval metódy a postupy denného plánovania pracovných činností. Na tieto metódy a postupy nadviazovalo odmeňovanie pracovníkov a taktiež odmeňovanie za prekročenie plánovaných výkonov. Odmeňovanie za nadštandardnú prácu bolo riešené na úrovni pracovníka ale aj jeho vedúceho. Týmto spôsobom odmeňovania boli vedúci pracovníci vedení k tomu, aby sa viac venovali robotníkom a sami ich povzbudzovali k vyššiemu pracovnému výkonu. Vzťahy medzi činnosťami výrobného procesu zobrazil v známom „Ganttonovom diagrame“. Jeho diagram vykresľuje vzťahy medzi konkrétnymi činnosťami podniku.

HARRINGTON EMERSON (1853 – 1931)

„Preslávil sa svojimi odporúčaniami, ako odstraňovať straty vo výrobe a zvyšovať jej efektívnosť. Uviedol dvanásť 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 a štandardizovať výkon pracovných operácií“.⁴

HENRY FAYOL (1841 – 1925)

Na základe štúdia podniku a jeho nevýrobných častí, doporučil deľbu práce podľa druhov činností a podľa stupňov riadenia. Riadenie chápal ako celkové zosúladenie šiestich základných druhov činností podľa druhov činností. Ide o technickú činnosť, ktorú zastávala výroba, obchodnú činnosť, ktorou bola kúpa a predaj tovarov, finančnú činnosť získavanie a využitie kapitálu, ochrannú činnosť, ktorou bolo poistenie podniku a osôb,

⁴ <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/klasicky-manazment-procesna-skola-manazmentu/>

účtovnú činnosť, účtovníctvo a štatistika a riadiacu činnosť, do ktorej spadalo plánovanie, organizovanie, koordinovanie, prikazovanie a kontrola. Svoju prácu zameriaval hlavne na činnosť riadiacich pracovníkov.

1.2. Teória manažmentu

Po druhej svetovej vojne sa rozvoj teórie manažmentu sa zintenzívnil a zvýšil sa rast záujmu o manažment. Teória manažmentu je mladý vedný odbor, ktorý patrí medzi spoločenské vedy. Ľudia si začali uvedomovať manažment, význam rozumného riadenia, ktoré malo napomáhať efektívnemu podnikovému organizovaniu, zvyšovaniu kvality, rastu celosvetovej konkurencie.

Koncepciu teórie manažmentu môžeme rozdeliť do týchto skupín:

1. tradičná teória manažmentu,
2. teória medziludských vzťahov,
3. „nová“ teória manažmentu,
4. pragmatický prístup k manažmentu.

1.2.1 Tradičná teória manažmentu

Podľa tradičnej teórie manažmentu sa organizácia chápe ako uzatvorený, prísne formalizovaný systém, fungujúci mechanicky podľa predpisov. Táto teória je už dnes prekonaná, ale stále predstavuje pevný základ, z ktorého sa vyvinuli ďalšie teórie.

„Za hlavné smery tradičnej teórie manažmentu sa zvyčajne považujú:

1. „vedecké riadenie“, resp. taylorizmus,
2. procesný prístup k riadeniu, ktorého základom je teória administratívneho riadenia,
3. byrokratický prístup k organizácii“.⁵

Vedeké riadenie, resp. taylorizmus

Začiatkom 20. storočia položil F. W. Taylor základy „vedeckému riadeniu“. Jeho vedeké riadenie sa zameriava na výrobné a obslužné činnosti v podniku, na ich racionálnu prípravu a ich racionálne vykonávanie. Pretože F. W. Taylor bol inžinier, podľa toho sa nazýva aj

⁵ SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008, s. 49. ISBN 978-80-8078-193-4

inžiniersky prístup. Taylorizmus sa zamerával na racionalizáciu práce robotníka a riadenie dielne. „F. Taylor na základe analýzy stanovil tri hlavné body:

- efektívnosť – odstránenie duplicit
- predvídateľnosť – a z nej plynúce štandardy
- kontrola a riadenie – zavedenie striktnej hierarchie autorít“.⁶

Procesný prístup k riadeniu, ktorého základom je teória administratívneho riadenia

Predstaviteľom teórie administratívneho riadenia bol Francúz H. Fayol. Pracoval ako vedúci veľkej francúzskej banskej a hutníckej spoločnosti Comambault. Skúmal organizácie z hľadiska objektu riadenia organizácie a z hľadiska vykonávaných činností, ktoré vykonávali manažéri. Priemyselné činnosti môžeme rozdeliť do šiestich skupín:

- technické,
- komerčné,
- bezpečnostné,
- finančné,
- účtovné,
- manažérske.

Byrokratický prístup k organizácii

Byrokratický model organizácie sa pripisuje nemeckému sociológovi M. Weberovi. Všeobecným východiskom prístupu sú jeho princípy byrokratickej organizácie. Zúčastnil sa administratívneho a vedeckého riadenia. Jednoznačná postupnosť právomocí nám určuje fungovanie presne určenej formálnej organizácie. Byrokratický prístup bol zameraný na činnosť celej spoločnosti. V byrokratickej organizácii sú vytvorené také podmienky, ktoré nútia členov organizácie konať iba v súčinnosti s rozumnými cieľmi organizácie.

Základné princípy byrokratickej organizácie:

1. Rozdelenie činnosti organizácie na základné a najjednoduchšie úlohy, aby boli dosiahnuté stanovené ciele organizácie.
2. V organizácii sa uplatňuje postupnosť, pri ktorej sa budujú vzájomné vzťahy v organizácii. Nižšie postavený pracovník, robotník alebo útvar je podriadený vyššie postavenému pracovníkovi alebo útvaru.

⁶ DĚDINA J. - ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 58. ISBN 978-80-247-2149-1

3. Organizácia má vypracované pravidlá činnosti organizácie. Pravidlá slúžia na zabezpečenie uskutočňovania stanovených úloh a zároveň určujú aj zodpovednosť členov organizácie a jednotlivé formy riadenia činností na dosiahnutie stanoveného cieľa.
4. Riadenie organizácie riadi vedúci, ktorý by mal spĺňať určité kritéria. Mal by byť pri riadení správny úsudok, mal by byť neosobný, nezaujatý a nemal by prejavovať svoje pocity.
5. Pracovníci v organizácii majú spĺňať určitú kvalifikáciu v súlade s požiadavkami na dané pracovné miesto.
6. Byrokratický prístup vytvára systém, ktorý svojou spoľahlivosťou, stálosťou a presnosťou je schopný zabezpečiť dosahovanie stanovených cieľov.

V tradičnej teórii manažmentu sa uplatňujú jednotné prístupy k organizácii a k riadeniu. Organizácia je chápaná ako jeden uzatvorený celok. V organizácii funguje systém pravidiel, predpisov, ktorý je záväzný pre všetkých členov organizácie. Smery v tradičnej teórii manažmentu sa odlišujú úrovňou a metódou skúmania. Poznatky z teórie manažmentu sa uplatnili vo firmách a mali tiež kladný vplyv na rozumné riadenie v organizácii. Môžeme konštatovať, že tradičná teória manažmentu položila základy teórie manažmentu.

1.2.2 Teória medziľudských vzťahov

Medzi prvé pokusy študovať moderný manažment patrí aj teória medziľudských vzťahov. Predstavitelia tejto teórie sa zaoberali psychologickým správaním ľudí v pracovnom procese, správaním a vzťahmi medzi skupinami, komunikáciou medzi ľuďmi a štýlom riadenia v organizácii. Zaoberali sa aj produktivitou práce, hlavne zvýšením produktivity a jej účinkom pri rozširovaní pracovnej sily. Pri tejto teórii sa dôležitá pozornosť venuje ľuďom.

V spojitosti s touto teóriou sa uvádza meno M. P. Folletová, ktorá po prvýkrát odôvodnila nevyhnutnosť vedeckého skúmania psychologických aspektov riadenia. Ako prvý sa úlohami osobnosti v organizácii vedecky zaoberal americký sociológ E. Mayo so svojimi spolupracovníkmi. Z tohto dôvodu sa vznik teórie medziľudských vzťahov spája s jeho menom. E. Mayo so svojimi spolupracovníkmi uskutočnil výskum, ktorý dostal názov „hawthornské experimenty“. Tento názov bol odvodený z názvu firmy Western Electric

Company, v ktorej Mayo pôsobil a spolupracoval so svojimi spolupracovníkmi z Harvard Business School. Skúmali vzťah medzi účinnosťou práce robotníkov a intenzitou osvetlenia. Zistili, že problémy výroby treba skúmať z hľadiska ľudských vzťahov a dôraz treba klásť na sociálne a psychologické podmienky.

Predstaviteľmi teórie medziľudských vzťahov boli vypracované názory, ktoré sa týkali správania ľudí v organizáciách. Ide o tieto názory:

- „podnikateľská organizácia, t. j. firma, nie je iba technický a ekonomický, ale aj sociálny systém,
- jednotlivca motivujú nielen ekonomické stimuly, ale aj rôzne sociálne a psychologické faktory, t. j. uspokojovanie sociálno-psychologických potrieb, ktoré ovplyvňujú jeho správanie,
- produktivita práce súvisí so spokojnosťou robotníkov, pričom sa zdôrazňuje, že ich zvýšené uspokojovanie vedie k zvyšovaniu efektívnosti práce,
- dominantné miesto patrí neformálnym pracovným skupinám, pretože majú dôležitú úlohu pri určovaní postojov a výkonov jednotlivých robotníkov,
- štýly vedenia ľudí založené na formálnej štruktúre a autorite, ktoré zodpovedajú tradičným predstavám, treba podstatne modifikovať tak, aby sa zohľadnili psychologické a sociálne faktory; v tejto súvislosti sa zdôrazňovali skôr demokratické ako autoritatívne štýly vedenia ľudí,
- riadenie vyžaduje, aby vedúci mali nielen odbornú spôsobilosť, ale aj sociálnu schopnosť, t. j. aby sa vedeli dohodnúť s ľuďmi,
- je dôležité vytvoriť efektívne komunikačné kanály medzi rozličnými úrovňami hierarchie, ktoré umožňujú výmenu informácií.“⁷

1.2.3 „Nová“, nazývaná aj „moderná“ teória manažmentu

Moderná teória manažmentu je založená na systémovom prístupe, ktorý je pripisovaný k organizácii a vnímaný je ako ľudský systém v totalite. Po druhej svetovej vojne sa rozšíril medziodvetvový charakter teórie manažmentu, pri ktorom sa využívali nielen poznatky vtedajších vedných disciplín, ale začalo sa s uplatňovaním poznatkov nových

⁷SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Elita, 1997, s. 43-44. ISBN 80-8044-015-8

vied, kybernetiky, všeobecnej teórie systémov, operačnej analýzy a významný vzostup zaznamenalo aj zavádzanie počítačov.

V modernej teórii manažmentu sú dôležité tri druhy smerov a to rozhodovací, matematický a systémový.

Rozhodovací prístup k manažmentu – v tomto prístupe sa uplatňuje riadenie organizácie z hľadiska rozhodovania. Jadrom manažmentu v tomto prístupe je prijímanie rozhodnutí, ktoré sú z časového hľadiska náročné. V rozhodovacom prístupe je predpoklad, že sa bude zvyšovať význam rozhodovania v riadení organizácie. Sústavne sa sledujú problémy pri rozhodovaní a hľadajú sa možnosti ich zdokonalenia. Pri tomto sledovaní problémov sa sústreďujeme hlavne na vypracovanie rozumného postupu pri rozhodovaní, vypracovanie nových metód a postupov. Vypracovanie takých postupov rozhodovania, aby bolo možné prijať čo najúčinnejšie riešenia všetkých možných riešení.

Matematický prístup k manažmentu – jeho podstatou je uplatnenie matematických modelov, zavádzanie matematických metód a matematických postupov na riešenie úloh riadenia. V tomto prístupe vychádzajú z toho, že riadenie môžeme považovať za logický proces, teda je ho možné vyjadriť aj matematicky.

Operačná analýza je pokladaná ako jeden zo základných faktorov, ktorý ovplyvnil vývin teórie riadenia. Operačný výskum sa venuje vypracovaniu matematických modelov pre úlohy, ktoré sa vyskytujú najčastejšie, pri ktorých je zohľadnené správanie ľudí, ktorí sa konkrétne zúčastňujú na činnostiach v organizácii.

Systémový prístup k manažmentu – slúži ako rámec na zjednotenie rôznych poznatkov o riadení. Podľa systémového prístupu sa začala formovať systémová teória manažmentu. V tomto prístupe sa skúma objektívna realita zložitosti a všestrannosť na ovládanie jej vývoja. Chápanie javov súhrnne v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach, spôsob ich riešenia, myslenia a konanie nazývame systémový prístup k manažmentu.

1.2.4 Pragmatický (empirický) prístup k manažmentu

Empirický prístup k manažmentu nepredstavuje ucelený myšlienkový systém. Tento prístup je rozšírený najmä v americkom manažmente. Je založený na zhodnotení, zovšeobecnení a rozbere všetkých skúseností z manažérskej práce, ktoré sú následne

poskytnuté ako odporúčania pre manažérsku prax. Názory a odporúčania sú odvodené z práce riadiacej činnosti, ktoré sú často na pestrosť hospodárskeho života a subjektívne postoje k prístupu riadenia rozličné. Predstaviteľom pragmatického prístupu k manažmentu bol P. F. Drucker. Predstavil filozofickú koncepciu manažmentu ako umenie súborov znalostí potrebných na riadenie organizácie. Manažment je chápaný ako veda a umenie riadiť. Umenie je v tejto súvislosti chápané ako intuícia a skúsenosti, ktoré manažment získal v praxi. Zaoberal sa manažérskym myslením.

Sformuloval koncepciu manažmentu, podľa ktorej musia manažéri vykonávať päť základných funkcií:

1. „stanovenie cieľov, ktoré treba v podniku plniť,
2. organizovanie práce spočívajúcej v rozdelení činností na čiastkové a ich priradenie k pracoviskám, respektívne kolektívom, vo vytváraní organizačnej štruktúry a výbere vedúcich,
3. motivovanie ľudí a zabezpečenie komunikácie medzi nimi,
4. meranie a hodnotenie výsledkov práce, t. j. správne posudzovanie kvality a kvantity dosiahnutých výsledkov a spravodlivé hodnotenie a odmeňovanie ľudí,
5. zabezpečenie kvalifikačného rastu pracovníkov.“⁸

⁸ SEDLÁK, M. : Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008, s. 69. ISBN 978-80-8078-193-4

2 PLÁNOVANIE

Plánovanie je jednou zo základných činností manažmentu, je jeho časťou, ktorá sa osamostatnila na základe špecializácie a deľby práce. Plánovanie predstavuje zadanie smerov a podnikateľských plánov a cieľov, kam podnik smeruje a čím sa bude podnik v budúcnosti zaoberať. Plánovanie je presná a cieľavedomá činnosť, ktorá presne určuje čo a ako bude organizácia pracovať aby dosiahla svoje podnikateľské méty.

Plánovací proces môžeme rozdeliť do nasledovných stupňov:

1. stanovenie podnikateľských cieľov
2. vypracovanie zoznamu alternatívnych ciest na dosiahnutie stanovených cieľov
3. rozvíjanie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva
4. výber najlepšej alternatívy
5. rozvíjanie plánov na sledovanie vybranej alternatívy
6. uskutočňovanie plánov

Plánovanie je úzko spojené s informáciami. Hlavnou základňou plánovania sú informácie. Ide o informácie z vonkajšieho prostredia a interné informácie. V ďalšom členení diferencujeme plány z časového hľadiska a z hľadiska objektov riadenia v organizácii. Z časového hľadiska plánujeme celkový čas a časový horizont realizácie plánu. Pri časovom hľadisku delíme plány na dlhodobé, strednodobé a krátkodobé, ale môžeme ich členiť aj na strategické, taktické a operatívne.

Strategické plánovanie je východiskom činnosti podnikov. Jeho časový horizont zvyčajne presahuje päť rokov, ale býva aj kratší. Strategický manažment sa zaoberá dlhými podnikateľskými cieľmi ale aj metódami a prostriedkami, ktoré je potrebné na dosiahnutie dlhodobých cieľov. Základná stratégia podniku nám stanovuje základné smerovanie podniku na 5 -10 rokov. Obsahuje zámery, ťažiská a priority pre dlhodobý rozvoj podniku. Je to prísne dôverný dokument, ktorý je dostupný len vrcholovému manažmentu.

Vývoj základnej stratégie môžeme rozdeliť do krokov:

- na začiatku vývoja stratégie je podnikateľská analýza, ktorá zachytáva silné a slabé stránky podniku. Predmetom analýzy je materiálne hospodárstvo, finančníctvo, výskum a vývoj, výroba, organizácia podniku.
- analýza prostredia – získané poznatky sa spracujú, tým sa nám načrtá obraz o predpokladanom vývoji podniku. Na vypracovanie analýzy nám slúžia analýzy odvetvia, konkurencie trhu.

- z výsledkov podnikovej analýzy a analýzy prostredia podnikový manažment rozvíja prognózy. V tomto kroku podnik skúma predpokladaný vývoj podniku.
- konečné rozhodnutie o základnej stratégii podniku, ktoré sa bude realizovať. Pretože každý podnik pracuje s verejnosťou a chce ukázať čo robí, vrcholový manažment spracúva zo základnej stratégie profil podniku určený pre verejnosť.

Pri základnej stratégii využívame rôzne formy a spôsoby koncepcie. Medzi najpoužívanejšie koncepcie patrí:

- obchodná stratégia – trhové ciele, ako dosiahnuť obrat, výrobné ciele, marketingový mix, za akých podmienok a akým spôsobom sa majú výrobky uviesť na trh
- funkčná stratégia – stratégia marketingu, aké postavenie má dosiahnuť podnik na trhu a aké metódy musíme na to použiť, stratégia výroby a nákupu, stratégia výskumu a vývoja, stratégia financií

Podniková koncepcia konkretizuje základnú stratégiu podniku vo:

1. výrobnú koncepciu, založenú na systematickej analýze javov v podnikovom okolí, malo by to prinášať dobrú trhovú ponuku výrobkov a služieb
2. finančnú koncepciu, v nej je obsiahnutá peňažná stránka, stanovujú sa peňažné ciele, koľko finančných prostriedkov budeme potrebovať na splnenie dlhodobých cieľov a ako získať financie pre podnik
3. sociálnu koncepciu, podnik stanovuje ciele humánnej a spoločenskej oblasti, určuje aké prostriedky chce použiť pre športové zariadenia, kultúrne a politické zariadenia

Taktické plánovanie je krátkodobé plánovanie opakujúcich sa činností rôznych oblastí podniku. Krátkodobé plánovanie sa môže definovať ako budúcu časovú periódu v maximálnej dĺžke do jedného roka. Manažéri využívajú takéto plánovanie na určenie postupov rôznych oblastí podniku v kratších obdobiach. Takéto plány môžu byť v oblasti výroby, marketingu, personálneho zabezpečenia, oblasti odbytu výrobkov.

Rozdiely medzi strategickým a taktickým plánovaním:

- vrcholoví manažéri lepšie ovládajú podnik ako manažéri na nižších stupňoch riadenia, ale naopak, menej ovládajú každodenné organizačné činnosti, ktoré zase ovládajú manažéri na nižších stupňoch riadenia, strategické plány sú tvorené vrcholovým manažmentom a taktické nižšie postaveným manažmentom

- strategické plánovanie zahŕňa analýzu budúcnosti, zatiaľ čo taktické analyzuje každodenné fungovanie podniku

Poslaním plánovania ako samostatnej činnosti v podniku, je vytvorenie podmienok aby boli v podniku uspokojené všetky požiadavky podniku, smerom von ale aj dovnútra. Dôležitú úlohu v plánovaní má vnútropodnikové plánovanie. Vnútropodnikové plánovanie súvisí s plánovaním podniku, ktoré sa navzájom dopĺňa. Vnútropodnikové plánovanie sa zameriava na plánovanie v organizačných zložkách útvaroch podniku.

3 ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Základnou úlohou organizácie je vytvoriť účelnú štruktúru úloh pre pracovníkov organizácie. Organizovanie v sebe zhrňa vytvorenie organizačnej štruktúry a zosúladenie činností jednotlivých pracovníkov organizácie. Hlavnou úlohou organizovania je docieľiť čo najvyššiu úroveň organizovanosti systému s vymedzením a zabezpečením plánovaných činností ľudí pri plnení stanovených cieľov organizácie. Pojem organizácia sa často používa na označenie objektu, ktorého základnými prvkami sú ľudia, inštitúcie. Organizácie sú osobitné celky, v ktorých ľudia vykonávajú spoločnú činnosť zameranú na dosiahnutie vytýčených cieľov. V tomto zmysle sa hovorí o hospodárskych a rozpočtových organizáciách, o banke ako o organizácii.

„Najdôležitejšie interpretácie pojmu organizácia:

- organizácia vo vecnom význame,
- organizácia ako vlastnosť,
- organizácia ako vnútorné usporiadanie, štruktúra objektu,
- organizácia v aktívnom význame“.⁹

Organizácia vo význame charakterov vyjadruje vlastnosť organizovaných objektov alebo činností, teda mieru aj kvalitu ich vnútorného správania. Z doterajšieho poznania vyplýva, že pojem organizácia sa používa predovšetkým v dvojakom význame:

- ako inštitúcia, organizovaný celok
- ako vnútorné usporiadanie, štruktúra

Organizačný proces pozostáva z piatich krokov:

1. Reflektovanie, dôraz sa kladie na plány a ciele podniku
2. Stanovenie hlavných úloh
3. Rozdiel hlavných úloh od podúloh
4. Umiestnenie zdrojov a zariadení na podúlohy
5. Vyhodnotenie výsledkov podnikových kategórií

Organizačná štruktúra je usporiadaný súbor organizačných jednotiek v rámci organizácie podľa funkcie a znaku, ktoré sú vzájomne prepojené informačnými a ekonomickými vzťahmi.

⁹ SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Elita, 1997, s. 227. ISBN 80-8044-015-8

Podniková štruktúra je určená vzťahmi medzi zdrojmi podnikového manažmentu.

Poznáme dva typy:

- Formálny typ, je to súbor vzťahov medzi zdrojmi podnikového manažmentu.

V podniku rozlišujeme tieto základné štruktúry:

- a) výrobnú
- b) organizačnú
- c) riadiacu

Tieto základné podnikové štruktúry dopĺňa ekonomická a sociálna štruktúra. Sú súčasťou informačného, personálneho a sociálneho manažmentu. Vnútropodnikové štruktúry sú samostatné časti podniku, ktoré sa navzájom podmieňujú, prekrývajú a prelínajú.

- Neformálny typ, je súbor vzťahov, ktoré vznikajú v podniku medzi prvkami manažmentu a spravidla majú dočasný charakter.

4 VEDENIE ĽUDÍ

K manažérskym funkciám patrí vedenie ľudí. Podstatou vedenia ľudí je, že manažéri musia viesť ľudí so zameraním na konkrétne ciele, ktoré má organizácia naplánované. Vedenie ľudí patrí k základným znalostiam dobrého manažéra. Vo vedení prevláda medziľudské hľadisko. Vedenie ľudí nie je možné chápať ako činnosť, ktorá sa začína až po plánovaní, organizovaní, personalistike a končí sa kontrolou. Efektívne vedenie ľudí v skutočnosti predstavuje rozhodujúce predpoklady na realizáciu ostatných manažérskych funkcií. Hlavnou úlohou efektívnej manažérskej práce je dosahovať optimálne celkové a čiastočné výsledky v súlade so stanovenými cieľmi, ktoré si organizácia stanovila.

Hlavným ťažiskom úspešného manažéra je vysoká schopnosť dokonale ovládať motivovanie a komunikovanie s ľuďmi. V rámci vedenia sú dôležité funkcie ako je motivovanie a komunikácia.

4.1 Motivácia

Motivácia je vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie sa v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa. Motivácia je súhrn činiteľov, ktorý vplýva na jednotlivcov. V súvislosti s motiváciou sa zaujímate o správanie ľudí, ako pracujú, či ich práca je rýchla, či je kvalitná, či sa zapájajú do nejakej mimoriadnej činnosti. Motivácia pracovníkov je dôležitá činnosť, ktorá pôsobí na konanie ľudí, resp. príčina ktorá povzbudzuje ľudí k pracovnej činnosti a splneniu naplánovaných cieľov. Manažér pri motivácii ľudí sleduje potreby ľudí ako sú potreby uznania, bezpečia a sociálne potreby. Na základe skúmania týchto potrieb si naplánuje systém motivovania ľudí, aby pracovníci boli spokojní, aby ich výkon v organizácii bol na maximálnej výške výkonu.

Teórie motivácie môžeme rozdeliť do dvoch základných typov:

- procesná teória motivácie, ktorá zdôrazňuje osoby, ktoré sú motivované, v rámci ktorých sú teórie potrieb, predpokladov, motivácie a zodpovednosti
- obsahová teória motivácie, ktorá zdôrazňuje charakteristiky ľudí, v tejto teórii sú zahrnuté poznatky ľudských potrieb, možnosti ich uspokojovania

4.2 Komunikácia

Komunikovanie je proces rozdeľovania informácií ostatným jednotlivcom v organizácii. Hlavným cieľom komunikácie je posunutie vhodnej informácie k ostatným pracovníkom organizácie. Preto je komunikácia dôležitou funkciou v manažérskom procese.

„Hlavné funkcie komunikácie:

- informačná, keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie,
- motivačná – motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie,
- kontrolná – kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín,
- emotívna – umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb“.¹⁰

Organizačná komunikácia v podniku sa delí na formálnu a neformálnu. Formálna komunikácia má niekoľko úrovní. Komunikácia, ktorá prebieha na najnižšej úrovni, je komunikácia riadenia a kontroly pracovníkov, je to tzv. dolná úroveň komunikácie. Komunikácia, ktorá je realizovaná na vrcholovom stupni organizačnej štruktúry ide o vrchnú úroveň komunikácie. Komunikácia, ktorá prebieha v rámci rôznych organizačných jednotiek je vedľajšia organizačná komunikácia. Neformálna komunikácia je založená na priateľských vzťahoch bez ohľadu na funkčné postavenie pracovníkov v podniku.

¹⁰ SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008, s. 258. ISBN 978-80-8078-193-4

5 KONTROLA

„Kontrolu ako funkciu manažmentu možno definovať ako proces monitorovania, ktorého cieľom je zabezpečiť splnenie plánovaných úloh. Jeho súčasťou sú korektívne činnosti v prípade odchýlok od plánovaných cieľov“.¹¹

Kontrola nie je vždy zameraná len na akosť výrobkov, ale zahŕňa aj kontrolu všetkých činností, ktoré prebiehajú v organizácii a podmieňujú dosiahnutie naplánovaných úloh v organizácii.

Hlavná činnosť kontroly je v náročnom, objektívnom a kritickom hodnotení kontrolovaných úloh. Kontrola plní svoje funkcie za predpokladu, že subjekt, ktorý vykonáva kontrolu má dostatok informácií na kontrolovanie úloh, na ktoré bol poverený, sú známe objektívne kritériá na hodnotenie úloh, subjekt poverený na kontrolovanie má schopnosť zisťovať príčiny, prečo nie sú úlohy plnené v súlade so stanovenými cieľmi.

Úlohami kontroly je zisťovanie skutočného stavu vývoja riadenej organizácie, porovnávanie skutočného stavu s naplánovanými cieľmi, ktoré sú určené v pláne a na základe výsledkov z kontroly prijať závery a uplatniť pre ďalšie rozhodovanie v plánovaní organizácie.

Kontrola má niekoľko všeobecných členení. My spomenieme členenie kontroly podľa štádia činnosti.

Predbežná kontrola, ktorá je zameraná na kontrolu východísk, kontrolu pripravenosti riadenej organizácie na realizáciu stanovených úloh.

Priebežná kontrola sa vykonáva v priebehu realizácie stanovených cieľov, jej úlohou je kontrola priebežného plnenia stanovených úloh s cieľom zistiť odchýlky v porovnaní so stanovenými úlohami. V prípade vzniku odchýlok uskutočniť operatívne zásahy, ktoré majú viesť k zabráneniu nesprávneho vývoja stanovených úloh.

Výsledná kontrola sa uskutočňuje po realizácii naplánovaných úloh, ktorá umožňuje súhrnné zhodnotenie a dosiahnutie výsledkov pri vykonávaní činností na dosiahnutie stanovených cieľov.

¹¹ RUDY, J. - CIBÁKOVÁ, V.: Úvod do manažmentu a marketingu. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 1996, s. 57.

6 SAMOSPRÁVNY KRAJ

6.1. Vznik samosprávnych krajov

Samospráva alebo vyššie územné celky majú na Slovensku korene už v minulosti. Už v minulosti boli vykonávateľmi miestnej verejnej správy stolice, neskôr župy so stavovskou samosprávou šľachticov a zástupcov zemianstva. Samospráva sa uplatňovala na území obcí a miest. Samospráva vyšších územných celkov vychádza z úpravy Ústavy Slovenskej republiky obsiahnutej v štvrtej hlave. Slovenská republika má osem samosprávnych krajov, z ktorých každý jeden kraj je charakterizovaný územím a občanmi, ktorí majú určitý vzťah k danému územiu.

Na Slovensku sa uskutočnili dve vlny decentralizácie v oblasti kultúry. Prvá vlna decentralizácie bola v roku 1990 a súvisela s obnovou miestnej územnej samosprávy a druhá vlna v roku 2002 súvisela s vytvorením regionálnej územnej samosprávy.

Základné legislatívne podmienky pre priaznivý sociálny, kultúrny a ekonomický rozvoj miest, obcí a regiónov, ktoré vychádzali z konkrétnych historických podmienok, skutočných potrieb občanov daného regiónu a kultúrnych tradícií, prišli so schválením zákona č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky v znení neskorších predpisov a zákona č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch) v znení neskorších predpisov.

Územná samospráva je verejná správa so zameraním samosprávneho subjektu na vlastné záležitosti vo vymedzenom území. V politickej rovine ide o výkon samosprávy občanmi, priamo, alebo nepriamo volenými zástupcami. V právnej rovine ide o pôsobenie samosprávy ako verejno-právneho subjektu, ktorý disponuje príslušným rozsahom verejnej moci. „Vyššie územné celky sú právnickými osobami. Vlastnia majetok, majú svoj rozpočet, personálnu a finančnú nezávislosť, môžu podnikat', vyberajú správne poplatky.“¹²

Samospráva sa prejavuje predovšetkým ako činnosť riadiaceho charakteru. Aj samospráva má svoju štruktúru.

Samospráva plní dôležitú úlohu v rozvoji demokratickej spoločnosti. Manažment sa považuje za jednu z najdôležitejších a cieľavedomých činností, ktoré budú mať stále vplyv

¹² NIŽŇANSKÝ V.: Verejná správa. Považská tlačiareň, 2005, s. 19. ISBN 80-969459-4-7

na ekonomický a sociálny rozvoj spoločnosti. Úroveň manažmentu významnou mierou ovplyvňuje plnenie sociálnych, ekonomických a politických cieľov v danom regióne.

6. 2. Pôsobnosť a kompetencie samosprávneho kraja v kultúre

Kultúra plní v novodobej spoločnosti dôležité a významné úlohy, ktoré prispievajú ku kvalitnému životu občanov a je dôležitým nositeľom spoločenských a sociálnych funkcií, etických hodnôt a pozitívnych návykov občanov a je zdrojom rozvoja a kvality života obyvateľov kraja. Medzi základné predpoklady pre rozvoj kultúrnych hodnôt v kraji je dostatočné množstvo finančných prostriedkov, ktoré je nutné vynaložiť na realizáciu kultúrnych aktivít a činnosť kultúrnych organizácií.

Kultúrne inštitúcie ako sú divadlá, galérie, múzeá, knižnice, osvetové strediská a hvezdárne majú vo svojej pôsobnosti samosprávne kraje. Činnosť týchto organizácií, ktorých zriaďovateľom sú samosprávne kraje, dopĺňajú aj organizácie, ktorých zriaďovateľom sú fyzické a právnické osoby.

Samosprávne kraje sa v rámci svojho pôsobenia v oblasti kultúry riadia legislatívnymi pravidlami, medzi ktoré patria zákony, všeobecne záväzné nariadenia a strategické dokumenty vlády Slovenskej republiky.

Na úseku divadelnej činnosti sa samosprávne kraje riadia zákonom č. 384/1997 Z. z. o divadelnej činnosti v znení neskorších predpisov. V zmysle tohto zákona môžu samosprávne kraje:

- zakladať, zriaďovať a zrušovať profesionálne divadlá ako právnické osoby, profesionálne divadlo ako rozpočtovú a príspevkovú organizáciu
- štatutárny orgán divadla je vymenovávaný na základe výberového konania
- odvolať štatutárny orgán
- podporuje vybrané okruhy divadelných aktivít formou účelových prostriedkov
- podporuje kultúrne aktivity národnostných menšín na svojom území a zabezpečuje činnosť menšinových kultúrnych inštitúcií
- kontroluje hospodárenie a účelovosť vynaložených prostriedkov v ním zriadených divadlách
- v odbornej oblasti spolupracuje a poskytuje Ministerstvu kultúry Slovenskej republiky dokumentačné materiály a odborné informácie

Zákonom č. 115/1998 Z. z. o múzeách a galériách a o ochrane predmetov múzejnej hodnoty a galerijnej hodnoty v znení neskorších predpisov sa riadi úsek múzeí a galérií. Na základe tohto zákona samosprávne kraje môžu:

- založiť, zriadiť a zrušiť múzeum a galériu
- určiť odborné zameranie a špecializáciu múzea alebo galérie
- požiadať Slovenské národné múzeum a Slovenskú národnú galériu o odborné usmernenie

Samosprávny kraj ako zriaďovateľ je povinný:

- vyžiadať súhlas Ministerstva kultúry Slovenskej republiky pred zriadením alebo zrušením múzea a galérie alebo pri prevode zriaďovateľskej funkcie dohodou na iného zriaďovateľa
- zaregistrovať múzeum alebo galériu na Ministerstve kultúry Slovenskej republiky do 60 dní od ich zriadenia
- požiadať Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky do 60 dní po zrušení múzea a galérie o ich výmaz z Registra múzeí a galérií
- zabezpečiť odbornú evidenciu, ochranu, využívanie a prezentáciu zbierkových predmetov, zabezpečiť nadobudnutie nových zbierkových predmetov
- zabezpečiť múzeum alebo galériu po odbornej, personálnej a ekonomickej stránke
- vykonávať kontrolu činnosti múzea a galérie

Osvetová činnosť a činnosť hvezdárne sa riadi zákonom č. 61/2000 Z. z. o osvetovej činnosti v znení neskorších predpisov.

Samosprávne kraje:

- zriaďujú a zrušujú osvetové strediská a hvezdárne na území samosprávneho kraja
- zabezpečujú a koordinujú osvetovú činnosť prostredníctvom osvetových zariadení
- ustanovujú vybrané osvetové zariadenia, ktoré vykonávajú odbornú-poradenskú, metodickú a informačno-dokumentačnú funkciu pre osvetové zariadenia, iné právnické a fyzické osoby, ktoré vykonávajú osvetovú činnosť na území samosprávneho kraja
- určujú odborné zamerania osvetového strediska
- zabezpečujú činnosť osvetového strediska po odbornej, personálnej a finančnej stránke

Činnosť knižníc sa riadi zákonom č. 183/2000 Z. z. o knižniciach, o doplnení zákona č. 27/1987 Zb. o štátnej pamiatkovej starostlivosti a o zmene a doplnení zákona č. 68/1997 Z. z. o Matici slovenskej.

Samosprávny kraj:

- zriaďuje, zakladá a zrušuje regionálnu knižnicu ako právnickú osobu
- pri jej zriadení určuje zameranie knižnice, určuje vybranú regionálnu knižnicu, ktorá koordinuje a poradensky usmerňuje ostatné regionálne knižnice v samosprávnom kraji, zabezpečuje úlohy spojené s bibliografickou registráciou a koordináciou bibliografickej činnosti v samosprávnom kraji, zabezpečuje úlohy spojené s dokumentovaním stavu a rozvojom knižnično-informačných služieb verejnosti prostredníctvom knižničného systému v samosprávnom kraji
- je povinný vyžiadať si pred zrušením knižnice alebo zlúčením knižnice alebo pri prevode zriaďovateľskej alebo zakladateľskej funkcie dohodou na iného zriaďovateľa alebo zakladateľa, záväzné stanovisko Ministerstva kultúry Slovenskej republiky, rozhodnutie o zrušení alebo zlúčení vydané v rozpore so stanoviskom Ministerstva kultúry Slovenskej republiky je neplatné, oznamuje Ministerstvu kultúry Slovenskej republiky zriadenie, založenie alebo zrušenie knižnice do 60 dní od vzniku týchto skutočností
- zabezpečuje vhodné priestory pre knižnicu, primerané veľkosti jej knižničného fondu, rozsahu poskytovaných knižnično-informačných služieb a zameraniu knižnice
- zabezpečuje knižnicu z finančnej a personálnej stránky
- podporuje ďalšie vzdelávanie zamestnancov knižnice
- zabezpečuje pravidelné dopĺňanie knižničného fondu, odbornú evidenciu, odborné spracovanie, ochranu, využívanie a sprístupňovanie knižničného fondu, podporuje spoluprácu knižníc
- utvára predpoklady na integráciu knižničného systému do medzinárodných knižničných a informačných systémov a sietí
- ponúka vyradené knižničné dokumenty alebo knižničný fond knižnice, ktorá sa zrušila, iným knižniciam
- vykonáva kontrolu činnosti knižnice
- nariaďuje mimoriadnu revíziu knižničného fondu

6.2.1 Múzeá a galérie

Múzeá a galérie sú špecializované právnické osoby alebo špecializované organizačné útvary právnickej osoby, ktoré na základe prieskumu a vedeckého výskumu zhromažďujú,

vedeckými metódami zhodnocujú a odborne spravujú zbierkové predmety. Tie sprístupňujú verejnosti a využívajú vo verejnom záujme.

Galérie a múzeá sú rozpočtové organizácie so samostatnou právnou subjektivitou v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávnych krajov.

Múzeá vedecky a kultúrno-výchovne využívajú hmotné a nehmotné doklady a dokumenty o vývoji a súčasnom stave prírody a spoločnosti na území samosprávneho kraja. Zbierkový fond múzeí obsahuje zbierkové predmety z archeológie, histórie, geológie, botaniky, zoológie, numizmatiky a etnografie. Múzeá zabezpečujú aj činnosť výstavnícku, reštaurátorskú, konzervátorskú, knižničnú, kultúrno-výchovnú a edično-propagačnú.

Galérie zhromažďujú, odborne spravujú, ochraňujú a prezentujú diela všetkých druhov výtvarného umenia na celom území samosprávneho kraja. Galérie pôsobia aj v oblasti odbornoporadenských, metodických a koordinačných služieb pre iné galérie, ako aj vlastníkov predmetov galerijnej hodnoty. Akvizičná činnosť galérií sa zameriava predovšetkým na získavanie diel najvýznamnejších umelcov samosprávneho kraja. Okrem prezenčnej a výstavnej činnosti realizujú odborní pracovníci galérií vedeckovýskumnú činnosť, semináre, prednášky, konferencie, besedy, rôzne špecializované akcie, prácu s deťmi a mládežou, tvorivé dielne, koncerty a iné odborne zamerané aktivity.

Odborná činnosť múzeí a galérií

Odborná činnosť múzeí a galérií je rozdelená do nasledovných činností:

- aktivizačná činnosť – nákup zbierkových predmetov, zbierkové predmety do zbierkového fondu múzeá a galérie získavajú v prevažnej miere z vlastného zberu, darovania alebo archeologického výskumu
- reštaurovanie, konzervovanie, preparovanie – táto činnosť je finančne najnáročnejšia, týka sa ošetrovania a údržby zbierkových predmetov, vykonávajú sa sporadicky, v súvislosti s prezentáciou zbierkových predmetov na výstavách
- dokumentácia a evidencia – vykonáva sa na základe Vyhlášky Ministerstva kultúry Slovenskej republiky č. 557/2004, ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Ministerstva kultúry Slovenskej republiky č. 342/1998 Z. z. o odbornej správe múzejných zbierkových predmetov a galerijných zbierkových predmetov, evidencia sa vedie aj v elektronickej podobe

- deponovanie zbierkových predmetov – ochrana zbierkových predmetov, trezory, bezpečnostné dvere, skrine, sklá, špeciálny deponitárny nábytok
- prezentačná činnosť – galérie a múzeá prezentujú svoje zbierky smerom k ľuďom formou krátkodobých výstav a stálych expozícií. Stále expozície sú finančne náročné, zbierkové predmety sú súčasťou múzeí a galérií, charakterizujú zameranie v rámci územnej pôsobnosti.
- Kultúrno-výchovná činnosť má nezastupiteľné miesto v činnosti múzeí a galérií a v súčasnosti sa jej význam neustále zvyšuje. Patria sem výchovno-vzdelávacie a náučné projekty určené prevažne deťom, mládeži, študentom ale aj širokej kultúrnej verejnosti.
- Výskumná, knižničná a iná prezentačná činnosť je dôležitou súčasťou múzeí a galérií. K dôležitým prezentačným formám patria odborné výklady, besedy, prednášky, odborné semináre.

6.2.2 Divadlá

Divadlá sú umelecké a kultúrne ustanovizne, ktorých hlavným predmetom činnosti je vytváranie podmienok pre vznik a verejné šírenie divadelných hier. Divadelné inscenácie sú uvádzané na domácej, zahraničnej scéne. Divadlá svoje predstavenia hrajú aj mimo svojho sídla, na svojej domácej scéne zabezpečujú vystúpenia domácich a zahraničných súborov. Samosprávne kraje majú vo svojej pôsobnosti nielen klasické divadlá, ale aj divadlá s národnostným zameraním, a divadlá, ktoré využívajú tradičné a netradičné bábkárske postupy.

Divadelná činnosť

Divadlá a ich činnosť je z pohľadu samosprávy, teda ich zriaďovateľa finančne náročná. Je nutné maximálne využitie manažmentu, ktorého úlohou je získanie finančných prostriedkov mimo príspevkov od zriaďovateľa, aby mohla byť vykonávaná hlavná činnosť divadiel, realizácia nových divadelných inscenácií. Financie do divadiel plynú z vlastných príjmov divadiel, grantov a sponzorských príspevkov.

6.2.3 Osvetové strediská a hvezdárne

Hlavným poslaním regionálnych stredísk je sprostredkovanie informácií a poznatkov z kultúry, vedy a techniky. Ich činnosť je orientovaná na prehĺbovanie vzťahu k štátu, ku kultúrnej identite národa, národnostných menšín a etnických skupín a k starostlivosti o životné prostredie. Vychováva, ochraňuje, uchováva a sprístupňuje ľudové tradície, kladie dôraz na tradičnú ľudovú kultúru, tvorivo ju rozvíja a využíva. Umožňuje ľuďom naplňať ich voľný čas rôznymi kultúrnymi aktivitami. Osvetové strediská vykonávajú aj metodickú, informačno-dokumentačnú činnosť, odbornú-poradenskú činnosť pre iné osvetové strediská, právnické a fyzické osoby, ktoré vykonávajú svoju činnosť na území ich pôsobnosti. Osvetové strediská sú rozdelené na krajské a regionálne.

Činnosť osvetových stredísk a hvezdární

Osvetové strediská sa v rámci svojej pôsobnosti svojou činnosťou podieľajú na ochrane, uchovávaní a sprístupňovaní širokej verejnosti hodnôt tradičnej ľudovej kultúry a záujmovej umeleckej tvorivosti. Do činnosti osvetových stredísk patrí aj vydávanie propagačných materiálov, katalógov, zabezpečovanie odborno-poradenskej a informačnej činnosti. Hvezdárne majú svoju činnosť orientovanú na verejné pozorovania na základe čoho prezentujú svoje vedecké poznatky z odboru astronómie a prírodných vied. Vykonávajú odbornú, výskumnú a pozorovateľskú činnosť. Významnou mierou sa podieľajú aj na školickej činnosti.

6.2.4 Knížnice

Knížnice sú organizácie, ktoré budujú a uchovávajú knižničný fond v rôznych formách. Užívateľom zabezpečujú neobmedzený prístup k informáciám, zabezpečujú medziknižničné výpožičné služby a podieľajú sa na budovaní a sprístupňovaní knižničného fondu v súlade s kultúrnym zázemím regiónu.

Činnosť knižníc

Činnosť knižníc môžeme zaradiť do nekomerčnej kultúry. V rámci svojej pôsobnosti uchovávajú knižničný fond, poskytujú knižničné služby, umožňujú využívanie informácií a dokumentov v súlade s potrebami konečných užívateľov. Úlohami knižníc je zabezpečovanie vzdelanosti, informovanosti a kultúrnej vyspelosti občanov daného

regiónu. Podieľajú sa aj na zabezpečovaní slobodného prístupu k informáciám nielen v knižnej podobe, ale aj na ostatných druhoch nosičov a uspokojovaní kultúrnych, vzdelávacích a výskumných záujmov občanov.

Internetizácia a elektronizácia knižníc je pomerne nová činnosť, na ktorú sa knižnice sústreďujú. Touto činnosťou sa knižnice stále viac približujú k občanom, či už je to vyhľadávanie dostupnosti knižných publikácií v databázach knižníc, výpožičky a on-line katalógy.

6.3 Strategické plánovanie kultúrnych organizácií

Pri riadení kultúrnych organizácií samosprávou sa stretávame so strategickým plánovaním, ktoré je plánované na dlhší časový horizont. Samosprávne kraje strategické plánovanie uvádzajú v koncepcii rozvoja kultúry. Ako príklad uvádzame koncepciu rozvoja kultúry Nitrianskeho samosprávneho kraja na roky 2008 – 2015.

Medzi strategické ciele samospráv, ktoré sú vykonané na základe SWOT analýz patria väčšinou ciele, ktoré súvisia s činnosťou kultúrnych zariadení, na ktorú boli zriadené a tiež zlepšenie podmienok pre občanov v danom samosprávnom území.

Pre jasnejšiu predstavu strategických cieľov uvádzame niekoľko z nich:

- zabezpečenie rekonštrukcie budov knižníc, divadiel, galérií, osvetových zariadení, múzeí
- odstraňovanie architektonických bariér v kultúrnych organizáciách, aby boli sprístupnené imobilným, telesne postihnutým a starším občanom
- doplnenie personálu o odborníkov pre špecifické profesie, prehodnotenie platných organizačných štruktúr
- vytvorenie podmienok pre odborný rast pracovníkov, zvyšovanie manažérskych schopností štatutárov
- zabezpečiť materiálno-technické vybavenie kultúrnych inštitúcií
- zlepšenie propagácie a marketingu
- zavádzanie internetizácie a elektronizácie do kultúrnych organizácií
- katalogizácia knižných fondov

Strategické plánovanie v kultúrnych organizáciách je plánované na základe analýz, ktoré jasne uvádzajú kam by mali smerovať kroky jednotlivých organizácií. V spojitosti s týmito plánmi vyskakujú dosť závažné problémy ako je nedostatok finančných prostriedkov, nedostatok kvalifikovaného personálu či už na postoch manažérov alebo na nižších postoch v rámci organizačnej štruktúry organizácií.

7 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA KULTÚRNYCH ORGANIZÁCIÍ

Organizačná a personálna štruktúra divadiel vyplýva z ich náplne činnosti a základného poslania, na základe čoho je štruktúra zamestnancov veľmi rôznorodá a špecifická. Je vo veľkej miere využívaná externá forma spolupráce, ktorá je využívaná hlavne v umeleckých profesiách. Aj tu sa stretávame s nízkym mzdovým ohodnotením všetkých pracovných činností, hlavne umeleckých, kde prichádza k problematickej stabilizácii umeleckých súborov, ktoré sú hlavným nosníkom divadiel a divadelnej činnosti.

Organizačná štruktúra divadiel:

- štatutár,
- vedúci zamestnanci,
- odborní zamestnanci,
- umeleckí zamestnanci,
- neumeleckí zamestnanci,
- administratívni zamestnanci,
- ostatní zamestnanci.

Personálna štruktúra galérií, múzeí, knižníc a osvetových stredísk vyplýva zo základného poslania organizácií. Dá sa povedať, že galérie a múzeá majú regionálny a vlastivedný charakter. Ide o organizácie, ktoré sú z hľadiska počtu zamestnancov menšie, aj napriek tomu si vyžaduje štruktúra zastúpenie mnohých profesií, vedeckých, odborných a špecifických pracovníkov. V týchto organizáciách dochádza k nedostatku týchto profesií z dôvodu nízkeho mzdového ohodnotenia. Vysokoškolský vzdelaní pracovníci, hlavne mladí ľudia sa cítia byť nedocenení a z týchto dôvodov hľadajú uplatnenie vo finančne zaujímavejšej sfére. Ale aj napriek týmto problémom sú pracovníci v galériách a múzeách na vysokej kvalifikačnej úrovni, ktorú si v rámci možností organizácie stále dopĺňajú.

Organizačná štruktúra galérií, múzeí, knižníc a osvetových stredísk je v členení:

- štatutár,
- ostatní vedúci zamestnanci,
- odborní zamestnanci,
- administratívni zamestnanci,
- ostatní zamestnanci - prevažne robotníci.

Záverom môžeme organizačnú štruktúru kultúrnych organizácií zhrnúť do nasledovnej schémy:

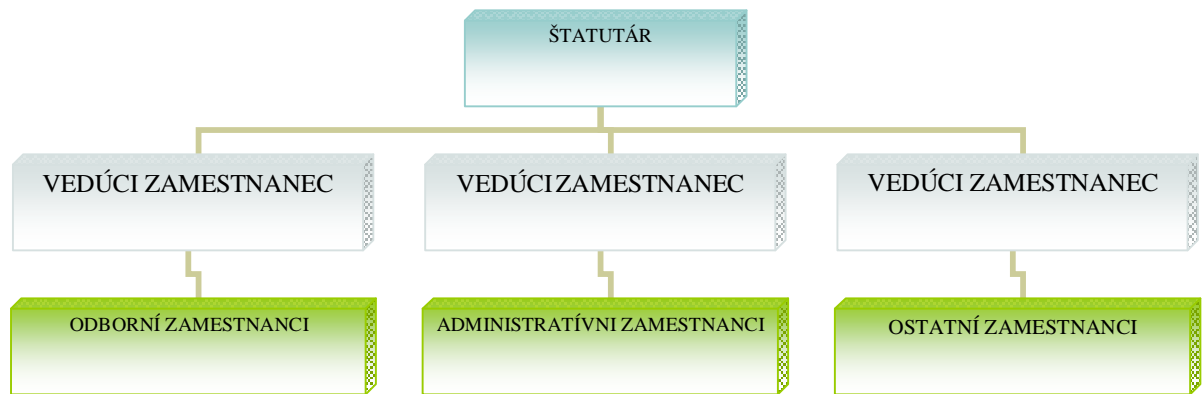


Schéma č. 1 Všeobecná organizačná štruktúra kultúrnych organizácií (vlastný zdroj)

ZÁVER

Práca bola zameraná na celkové priblíženie histórie vzniku manažmentu a jeho funkcie. Manažment je veľmi obsiahla veda, ktorá sa stále vyvíja a jej teórie, prax a funkcie sa neustále prispôsobujú vývoju v danej krajine, územiu a podniku. V práci sme priblížili vznik samosprávy ako výsledok vývoja na Slovensku po roku 1989, či už vývoja politického alebo spoločenského. Išlo predovšetkým o decentralizáciu kompetencií. Pri tejto decentralizácii prichádza predovšetkým ku vzniku samosprávnych krajov a s ním spojené aj prechody niektorých pôsobností zo štátu na samosprávy. Decentralizácia priniesla na Slovensko viac možností ako využívať potenciál, či už ľudský, výrobný, geografický alebo etnický.

Samosprávy ako druhý stupeň verejnej správy majú neľahkú úlohu v manažmente. Ich riadiacou činnosťou v oblasti kultúry je neustále plánovanie, či už krátkodobé alebo dlhodobé. V plánovaní úloh v oblasti kultúry je dôležité neustále napĺňanie požiadaviek, sledovanie záujmov občanov daného územia k naplneniu cieľov v oblasti kultúry. Poslaním samosprávy je zabezpečiť realizáciu práv občanov, vytvárať pre nich dobré podmienky pre existenciu a usilovnosť o rozvoj prosperujúcej spoločnosti vo všetkých oblastiach ľudskej aktivity a na všetkých úrovniach územného členenia. Preto je potrebné poznať, aké úlohy plní alebo môže plniť samospráva a organizácie pri zabezpečovaní kvality života obyvateľstva.

V práci sme priblížili činnosť divadiel, múzeí, galérií, knižníc a osvetových stredísk na úrovni samosprávy, ich strategické plánovanie a organizačné štruktúry.

Kultúrne organizácie, ktoré prešli decentralizáciou zo štátu na samosprávy, nemali a nemajú dostatočne vyvinutý manažment. V týchto organizáciách prichádza k akémusi zakrpateniu manažmentu. Manažment kultúrnych organizácií v pôsobnosti samosprávy má osobité črty. Stretávame sa tu s absenciou ekonomického trhu. Nachádza sa tu veľmi málo podnetov na zvyšovanie výkonu, efektívnosti a znižovanie nákladov. V kultúrnych organizáciách sa stretávame s veľmi malou rozhodovacou právomocou manažérov. Veľkú moc tu stále zohráva samosprávny kraj, legislatíva a vnútorné a vonkajšie kompetencie organizácií. Tieto organizácie majú právnu subjektivitu, čo im dáva voľnosť v určitých personálnych, organizačných a riadiacich činnostiach. V konečnom dôsledku je väčšina rozhodnutí a tiež i manažérskych činností na samospráve, vrátane legislatívy, ktorou sa riadia organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávy a v neposlednom rade i samotná samospráva.

Zoznam použitej literatúry

1. DĚDINA, J. - ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1
2. MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Sprint 2003, ISBN 80-89085-17-2
3. NIŽŇANSKÝ, V.: Verejná správa. Považská tlačiareň, 2005, ISBN 80-969459-4-7
4. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E.: Manažérstvo. Bratislava: SPN, 1996
5. RUDY, J., CIBÁKOVÁ, V.: Úvod do manažmentu a marketingu. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 1996
6. SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Elita, 1997, ISBN 80-8044-015-8
7. SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008, ISBN 978-80-8078-193-4
8. Zákon č. 384/1997 Z. z. o divadelnej činnosti v znení neskorších predpisov
9. Zákon č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobnosti z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky v znení neskorších predpisov
10. Zákon č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch) v znení neskorších predpisov
11. Zákon č. 115/1998 Z. z. o múzeách a galériách a o ochrane predmetov múzejnej hodnoty a galerijnej hodnoty v znení neskorších predpisov
12. Zákon č. 61/2000 Z. z. o osvetovej činnosti v znení neskorších predpisov
13. Zákon č. 183/2000 Z. z. o knižniciach, o doplnení zákona č. 27/1987 Zb. o štátnej pamiatkovej starostlivosti
14. Koncepcia rozvoja kultúry Nitrianskeho samosprávneho kraja na roky 2008 – 2015.

Internetové zdroje:

<http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/klasicky-manazment-procesna-skola-manazmentu/>

<http://www.unsk.sk/>

<http://www.bratislavskykraj.sk/>

<http://www.vucke.sk/>

<http://www.po-kraj.sk/sk/>

<http://www.tsk.sk/sk>

<http://www.trnava-vuc.sk/>

<http://www.zask.sk/>