

Sylabus k přednášce s názvem:

"Co je úlohou moderního managementu"

Motto:

„Management není jen nástrojem profesionálních manažerů, je rovněž univerzálním prostředkem k usměrňování a zkvalitňování soukromého a profesního života každého vzdělaného člověka.“

Úvod

Manažerskému vzdělávání se věnuje poměrně velká pozornost, nicméně jeho efektivnost je stále sporná. Úroveň managementu v ČR se odráží v relativně průměrné konkurenceschopnosti.¹ Lze formulovat hypotézu, že zejména nízkou úroveň mají v české společnosti management v neziskovém sektoru a osobní management.

Jednou z příčin nedůstojného hodnocení českého managementu je podceňování významu systémového pojetí managementu. V současném a budoucím světě již nestačí pouze přirozená inteligence k tomu, abychom „řídili“ své životy a uskutečňovali efektivně nejrůznější aktivity s využitím výhradně přirozeného intelektu. Byť se pojem „management“ některým lidem nezamlouvá, resp. zdá se jim nepatřičné ho spojovat se soukromým a veřejně prospěšným bytím člověka a zájmových skupin, jedná se ve skutečnosti o překonanou premisu, kterou je žádoucí překonat. Nebude to snadná ani krátkodobá transformace, nicméně povede-li se alespoň v přiměřeném rozsahu, vytvoří se adekvátní podmínky k tomu, aby naše individuální, kolektivní a společenské zájmy byly lépe a efektivněji uspokojovány a tím i rostla mnohem rychleji než doposud naše životní úroveň v tom nejširším slova smyslu.

Jak chápat systém managementu

Většinou je systém managementu vnímán jako ucelený soubor nástrojů a metod (někdy i

¹ V rámci žebříčku the World Economic Forum's Global Competitiveness Programme, sestaveném z 102 zemí, se ČR umístila při hodnocení konkurenceschopnosti v roce 2003 (Growth Competitiveness Index) na 39. místě, přičemž v roce 2002 získala ČR 37. pozici!!

technik) tzv. „*tvrdých prvků managementu*“ (např. *plánování, organizování, kontrolování*) i tzv. „*měkkých prvků managementu*“ (např. *managementu lidských zdrojů, organizační kultury, komunikace*), jehož účelem je zabezpečit dosahování vytýčených cílů organizace (především však podniku) „správným způsobem“.

V poslední době se vnímání systému managementu obohatilo zvýšeným důrazem na zabezpečení „dělání správných věcí“ – zrodil se tak pojem „*vůdcovství*“ (angl. *leadership*). Avšak, i po zmíněném „obohacení“, zůstává dosavadní převažující pojetí systému managementu obsahově zúžené a věcně nevyvážené. Možná pro někoho je předchozí konstatování nepodstatné, ve skutečnost však má velmi závažné důsledky pro vědu o managementu i pro manažerskou praxi.

V čem je možné spatřovat výše naznačovanou neúplnost a nevyváženost dosavadního převažujícího pojetí systému managementu?

K dosažení skutečně obsahově uceleného pojetí systému managementu je žádoucí rozšířit jeho dosavadní převažující vnímání o tzv. „*osobní management*“. Pro zvýšení míry věcné vyváženosti systému managementu je potřebné formovat systém managementu s výraznou preferencí principu „ *zevnitř ven*“ a transformovat vůdcovství do podoby „*niterného vůdcovství*“.

Každý člověk, aniž si to mnohdy uvědomuje, „řídí“ svůj život. To, jak se nám daří „řídít“ sebe sama se významně zhodnocuje ve kvalitě našeho života. Proto každý, kdo se rozhodne prožít život harmonicky a plnohodnotně, tedy skutečně úspěšně, potřebuje dosáhnout vysokou kvalitativní úroveň **osobního managementu**. Tuto výchozí etapu při budování manažerského systému však často podceňujeme. Přistupujeme k „řízení“ sebe samých nedbale, povrchně. Ve myslí mnoha z nás přetrvává mýtus o tom, že k vlastnímu „řízení“ stačí intelekt, logické myšlení a zkušenosti. Je-li tomu tak, pak není divu, že je úroveň osobního managementu obecně neuspokojivá.

V této souvislosti ne vždy je patrné, a pro nemálo lidí doposud těžko přijatelné, že to, jaká je úroveň našeho osobního managementu se promítá i do výkonu poslání námi vytvářených zájmových skupin (např. *rodiny*) i organizací (např. *podniků, úřadů*). Pokud tuto premisu připustíme, a bylo by „moudré“ tak učinit, lze snadno odvodit, že problémy fungování zájmových skupin a organizací mají svůj významný „zdroj“ v nízké úrovni osobního

managementu jejich členů.

Princip „zevnitř ven“ zdůrazňuje, že proces zdokonalování systému managementu a potažmo výkonu poslání musí „vyvěrat“ z „nitra“, tedy z toho, co patří do sféry vlastního vlivu. Ani žádná organizace či zájmová skupina, ani žádný jedinec nemají, podle tohoto principu, šanci pozitivní kvalitativní proměny, pokud se nevyznají ve svém „nitru“ a potažmo, teprve na základě pochopení sebe samých, nezačnou uskutečňovat změny, které jsou v jejich přímé moci. Očekávat nastartování pozitivních změn systému managementu, resp. výkonu poslání výhradně prostřednictvím byť žádoucích změn v okolním prostředí je neprozíravé a někdy i nebezpečné. Naopak je, v souladu s principem „zevnitř ven“, rozumné rozšiřovat sféru vlastního vlivu prezentací výsledků vlastního zdokonalování v okolním prostředí.

Objektivní vnímání reality, smysluplné stanovení vize, odvození strategických cílů a strategií a potažmo energetizace lidských zdrojů – je nesporně „alfou“ a „omegou“ úspěchu každé organizace. Toto převažující jednostranné chápání účelu a obsahu vůdcovství implicitně zdůrazňuje oporu v principu „zvenku dovnitř“ a, v souvislosti s energetizací lidských zdrojů, se znovu zaměřuje „jen“ na vedení druhých lidí. Má-li být vůdcovství skutečně efektivní, musí však být budováno na **niterném základu** myšlení a jednání skutečných vůdců (lídrů). Skutečný lídr má podobu niterného vůdce s ujasněným životním posláním. Pro niterného vůdce je typické, že myslí, vyjadřuje se a činí v souladu s přírodními zákony a mentálními principy. Dokáže především vést sám sebe a jeho sebemotivace je založena na snaze pomáhat druhým lidem a na touze uskutečňovat společné vize. Pokud se mu naskytne příležitost vést druhé lidi, stává se to pak pro něj přirozenou záležitostí.

Závěr

Obsahově celostní „systém managementu“, podle představy autora tohoto sylabu, tedy tvoří tři pilíře:

1. **Osobní management**, jehož kvalitativní úroveň je výchozím determinantem celého systému managementu;
2. **Systém manažerských nástrojů a metod** (běžně označovaný, poněkud sémanticky nepřesně, „*Všeobecný management*“), jenž staví na úrovni osobního managementu, respektuje interní kulturního zázemí a situaci v okolním prostředí a

orientuje se na zabezpečení výkonu poslání, tj. především „dělání věcí správným způsobem“;

3. **Vůdcovství**, jež představuje vrchol systému managementu z několika důvodů. Za prvé: Nutným předpokladem vůdcovství je vysoká úroveň osobního managementu a potažmo praxí prověřená způsobilost aplikace všeobecného managementu. Za druhé: Vůdcovství je zaměřeno na zabezpečení „dělání správných věcí“.² Za třetí: Přístup k vůdcovství má podobu kvalitativně zralejšího „niterného vůdcovství“. Za čtvrté: Vůdcovství je orientováno na zabezpečení dlouhodobého úspěchu. Za páté: Prioritou vůdcovství je formování budoucnosti na základě objektivního vnímání reality a rozvojových tendencí ve světě 21. století. Za šesté: Vůdcovství se pojí s energetizací disponibilního lidského potenciálu a potažmo lidských zdrojů (*sebemotivace, stimulace konzistentní s individuální motivací druhých lidí*).

Zpracoval: prof. Ivan Vágner

Dne: 22.12.2005

Blíže viz:

VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1.vyd. Brno : Vydavatelství MU (Vyjde pravděpodobně v dubnu 2006 s možností zakoupení v prodejně Právnické fakulty MU v Brně)

VÁGNER, I., WEBER, M. *Osobní management*. 1. vyd. Brno : Vydavatelství MU (Vyjde pravděpodobně v únoru 2006 s možností zakoupení v prodejně Právnické fakulty MU v Brně)
