

Přednáška na téma:
System managementu
Osobní management

Osnova

- 1. Organizační zabezpečení výuky**
- 2. Účel studia managementu**

- 3. Vymezení základních pojmů**
- 4. System managementu**
- 5. Management jako důležitý faktor produkční funkce**
- 6. Obecný cíl, způsob, zásady managementu**
- 7. Požadavky na moderní management – analýza “4E”**
- 8. Základy vědy o managementu**
- 9. Moderní vědecký přístup k managementu**
- 10. Posuny paradigmatu v managementu**
- 11. Pojetí obsahu managementu**

- 12. Dva přístupy k osobnímu managementu**

Ad1/Organizační zabezpečení výuky

Katedra Národního hospodářství

Garant předmětu: *Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA*

Konzultační hodiny: *pondělí 13.30-14.30 h.,*

pátek 13.30-14.30 h.

Místnost garanta: *2.poschodí č.213*

Tel.klapka: *8082*

E-mail: *vagner@law.muni.cz*

Vědeckopedagogičtí pracovníci zabezpečující výuku předmětu:

- *Prof. Ivan Vágner*
- *Ing. Alena Kopfová*

Sekretářka katedry: *Martina Exlerová (místnost č.247, tel. 3100)*

Veškeré informace týkající se výuky, samostudia i podmínek ukončení studia předmětu viz:

IS MU „studijní materiály“ předměty BZ206Zk, BZ206Z, CB206Zk, CB206Z

*resp.: vývěska katedry Národního hospodářství v
1. poschodí budovy PrF MU*

Ad2/ Účel studia předmětu „Základy managementu“

Cíl výuky a studia předmětu:

Formování základů manažerského vědomí a jednání, jako jednoho z klíčových prvků vzdělání znalostního pracovníka (ZP)

Respektované přístupy k předmětné problematice

- *Všeobecnost*
- *Celostnost*

Využití získaných manažerských poznatků, dovedností, rozvinutých schopností, osvojených návyků a akceptovaných postojů:

- *v individuální orientaci při vysokoškolském studiu,*
- *při usměrňování osobního a profesního života,*
- *pro efektivnější formování právního vědomí,*
- *jako významného komplementárního nástroje, jenž společně s tvorbou a výkonem práva umožňuje usměrňovat a regulovat rozvoj i chod života společnosti, zájmové skupiny i jedince,*
- *jako východiska k přípravě na výkon jakékoliv pracovní funkce, včetně funkce řídicí,*
- *jako předpokladu k pochopení úlohy managementu v rámci jakékoliv ziskové i neziskové organizace.*

Ad3/ Vymezení základních pojmů

Management je moudré vnímat jako účelný nástroj jakékoliv organizační jednotky (firmy, divadla, nemocnice, školy), ale i neformální skupiny a dokonce jednotlivce, zvláště pak pracovníka disponujícího znalostmi. Je to nástroj všeobecně uplatnitelný a zároveň splňující požadavek celostního pojetí. Celostní pojetí znamená respektování synergie (tedy prvků i jejich vazeb).

Pojmu **“řízení”** odpovídá mezinárodně uznávaný pojem **“management”**. Není to však sémanticky totéž! Pojem **“řízení”** lze chápat v širším i užším slova smyslu. V širším pojetí je řízení lidskou aktivitou spojenou s:

- ovládním věcných systémů,
- usměrňováním smíšených systémů,
- směřováním a ovlivňováním společenských systémů.

Řízení v širším pojetí je tedy obsahově širší než management, neboť management se týká výhradně řízení na úrovni organizačních jednotek. Dá se proto zjednodušeně říci, že pojmu “management” odpovídá vnímání “řízení” v užším slova smyslu.

“Měkké” prvky managementu úzce souvisí s lidskými zdroji, za “tvrdé” prvky managementu se např. pokládají plánování, organizování, kontrolování.

Management zahrnuje zejména tyto obsahové roviny:

- Specifickou funkci při řízení OJ (strukturu manažerských pozic od top k manažerským funkcím první linie);
- Určitý způsob vedení lidí k dosahování cílů: (Koontz a Weihrich: *“Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle”*);
- Odbornou disciplínu a obor studia S.P. Robinse: *“Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle OJ”*.

Ad4/ Systém managementu (viz též schéma I v příloze)

Systém managementu je tvořen 3 pilíři:

- Osobní management
- Všeobecný management
- Vůdčovství

Systém managementu se vytváří postupně: výchozí je osvojení osobního managementu, pak lze teprve rozvíjet všeobecný management (všeobecnost tu znamená jeho aplikaci jak pro jedince – individuální management, tak pro zájmovou skupinu – skupinový management a konečně pro organizaci – organizační management). Dosažení pozice moderního vůdce je možná jedině za předpokladu osvojení osobního managementu, úspěšného dlouhodobějšího výkonu manažerské pozice. Oboustranná šipka v modelu mezi 2. a 3. pilířem vyjadřuje jednak výše uvedený předpoklad (od managementu k vůdčovství a jednak skutečnost, že moderní vůdčovství formuluje vize, vytyčuje cíle a hodnoty atd.

Pozor: Osobní management není synonymem individuálního managementu!!

Ad5/ Popis modelu “Management jako důležitý faktor produkční funkce” (viz též schéma I v příloze)

Působnost managementu se dotýká:

- vstupů (jde o zabezpečení, alokaci, využití a kultivaci lidské práce, přírodních zdrojů, kapitálu, informací a znalostí),

- produkčního (transformačního) procesu (jde o zabezpečení efektivní transformace vstupů do výstupů)
- výstupů (jde o volbu, zabezpečení tvorby a distribuci produktů, které mohou mít podobu produktů pro sebe, zboží a služeb, informací a znalostí),
- regenerace systému zabezpečujícího produkční proces (zabezpečení prosté, resp. rozšířené reprodukce zdrojů organizace),
- interakce s okolním prostředím (jde o monitoring a reakci na vývoj v turbulentním okolí, příp. o ovlivňování okolního prostředí).

Ad6/ Popis cílů managementu – vytváření nadhodnoty, k tomu je zapotřebí, aby management OJ vytvořil prostředí v OJ pro realizaci nadhodnoty, a to ve smyslu, že výstupy z procesu budou okolím hodnoceny více (jinými slovy přidaná hodnota pro zákazníka bude vyšší než hodnota vložená i spotřebovaná při realizace produkčního procesu). Prvořadým úkolem managementu je vytvořit takové prostředí a podmínky v organizační jednotce, v němž spolupracovníci dosahují skupinových cílů při minimální spotřebě času, nákladů a při minimalizaci osobní nespokojenosti. Aby toho byl management OJ schopen, musí být manažery splněny tyto manažerské předpoklady (technické, lidské, koncepční, projekční).

V poslední době se od managementu vyžaduje podpora kreativity. Jde tak o vytvoření klimatu rovnováhy racionality a iracionality. Kreativita se v OJ prosazuje lépe tehdy, pokud:

- se vytváří podnětné prostředí (humor, neformální komunikace),
- se sděluje vize a cíle, jež vrcholový management sleduje,
- spolupracovníci jsou povzbuzováni k odlišnému náhledu (netradičnímu i konfrontačnímu), na např. řešení problémů,
- management odstraňuje všechny možné překážky, bránící tvůrčímu a inovačnímu chování a jednání v rámci OJ.

Ad7/ Požadavky na management "4E"

Shrnou-li se požadavky, které se nyní a do blízké budoucnosti budou klást na management v obecném slova smyslu, mohou se členit na zabezpečení:

- **Účelnosti** jakékoliv lidské činnosti (effectiveness), *např. výkonu poslání OJ*;¹
- **Účinnosti** jakékoliv lidské činnosti (efficiency), *např. výkonu poslání OJ*;²
- **Hospodárnosti** jakékoliv lidské činnosti (economy), *např. výkonu poslání OJ*;³
- **Odpovědnosti** (equity), tzn. „dělat věci spravedlivě, eticky a v rámci práva“.⁴

¹ Požadavek **účelnosti** výkonu poslání OJ souvisí s tvorbou perspektivní vize, volbou a formulací strategických cílů, s vypracováním správných strategií a reálných plánů. Patří sem mj. i požadavek provádění kvalitní marketingové činnosti.

² **Účinnosti** výkonu poslání OJ se rozumí používání správných metod a pracovních postupů, patří sem tvorba vhodné organizační struktury, uplatnění relevantních technik a stylů vedení, vybudování kvalitního HRM, tvorba a implementace efektivního informačního systému atp.

³ **Hospodárnosti** výkonu poslání OJ se rozumí především snaha o eliminaci „plýtvání“ disponibilními zdroji, iniciativní snaha manažerů a spolupracovníků za účelem dalšího snižování nákladů. V souvislosti s požadavkem hospodárnosti jde rovněž o organizování práce, tak, aby nevznikaly prostoje a dodatečné náklady na odstraňování nekvalitní práce, vylučování zbytečných činností, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka atp.

⁴ Převzetí **odpovědnosti** manažerů za výkon poslání OJ z hlediska jejího vlivu na okolní prostředí (především regionální) i na vlastní pracovníky, vyžaduje od nich respektování sociálních, etických, morálních a

Ad 8/ Základy vědy o managementu

Management je a zřejmě vždycky bude jak vědou, tak i uměním:

- **Vědou** v tom smyslu, že je samostatným praktickou multidisciplinární vědní disciplínou, opírající se o poznatky manažerské praxe a poznatky řady jiných vědních disciplin;

Např. filozofie, ekonomie, psychologie, sociologie, politologie, historie, matematiky, statistiky, kybernetiky, teorie systémů, fyziologie.

- **Uměním** v tom smyslu, že manažerská praxe vyžaduje modifikované využívání teoretických znalostí v konkrétních a často nepředvídatelných situacích.

Typickými rysy vědy o managementu: je vědou velmi mladou, má relativně malý podíl na aplikaci v manažerské praxi (podíl v manažerské praxi činí podle kvalifikovaných odhadů 20-30%).

Cestu k **vědeckému pojetí managementu** otevřel **Frederick W. Taylor**⁵

V důsledku vážných pochybení v manažerské praxi v nedávné minulosti

Např. mnoho lidí selhává v podmínkách zrychlujícího se životního tempa.

a **poklesu její efektivity**

Např. mnozí lidé pociťují negativní nepoměr mezi osobním energetickým vkladem a pocity uspokojení z jimi realizovaných aktivit.

se **apeluje na posílení pozice vědy o managementu a rozšíření „transféru“ vědeckých poznatků do manažerské praxe.**

Stále dosti zakořeněná **představa** o možnosti **úspěšně řídit druhé i sebe** pouze **na základě vlastní inteligence a praktických zkušeností**, poměrně rychle **rozpadá!**

Prvořadým úkolem vědy o managementu by mělo být zejména objasňování podstaty způsobilosti člověka, resp. skupiny lidí vykonávat efektivně manažerské aktivity v OJ i podstaty způsobilosti člověka **efektivně „řídit“ vlastní profesionální i osobní život.**

legislativních norem. V poslední době se zdůrazňuje potřeba převzetí sociální odpovědnosti za eliminaci, resp. omezování „produkce“ tzv. „negativních externalit“ (např. zvyšování ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci) a rovněž potřeba větší sociální citlivosti vůči lidem v okolním prostředí OJ i spolupracovníkům. Jinými slovy jde o povzbuzení „produkce“ tzv. „pozitivních externalit“ (např. OJ přispívá k rozvoji regionu, zlepšuje pracovní podmínky pro pracovníky).

⁵ Američan Frederic Wislow Taylor byl původně strojníkem, později technickým inženýrem a konečně vedoucím v ocelářském komplexu. Prosazoval náhradu subjektivních odhadů v organizaci práce vědecky založenými postupy.

Současná věda o managementu je v krizi. Klade důraz zejména na rozvoj znalostí, přičemž vědecký přístup není celostní a všeobecný. Mimoto současná věda o managementu téměř ignoruje potřebu formování sociální zralosti člověka a kolektivu, jako klíčového faktoru pro efektivnost jak organizačního, tak skupinového i osobního managementu.

Subjekty a objekty managementu

Obr. : Schéma vztahů mezi subjekty a objektem managementu (viz též schéma II v příloze)

Co je znázorněno ve výše znázorněném schématu: Realizace jakéhokoliv manažerského působení se odehrává v **relativně uzavřeném systému**. **Subjekt managementu (řídící subjekt)** přijímá nové poznatky o okolním prostředí systému (*např. pozorováním*) a snaží se aktualizovat a rozvíjet manažerské poznatky (*např. vzděláváním, tréninkem*). Na základě **poznatků o objektu managementu** (řízeném objektu) **modifikuje své poznatky** pro konkrétní zamýšlený účel s objektem managementu a **působí na něj** tak, aby dosáhl vytýčených cílů. **Subjekt managementu hodnotí transformaci objektu managementu** a na základě tohoto poznání se případně snaží o účinnější modifikaci disponibilních manažerských poznatků, resp. o jejich doplnění (*např. dalším studiem*). **Hodnocení výsledků** manažerského působení na objekt managementu, **přináší subjektu managementu rovněž poznatky v podobě zkušeností**, které rozšiřují významně jeho poznatkovou bázi a mohou být využívány při budoucím působení subjektu managementu i na zcela jiný objekt managementu.

Subjekt managementu a jeho způsobilost

Subjektem managementu je jednotlivec, resp. skupina lidí.

Objektem managementu jsou procesy, resp. činnosti, které zabezpečuje subjekt managementu sám (v rámci osobního managementu), resp. procesy a činnosti, které zabezpečují druzí lidé (v rámci zájmové skupiny lidí a v rámci OJ).

K významnému názorovému posunu na subjekt managementu dochází v rámci OJ. Klasické doposud převládající vnímání managementu, zdůrazňuje dominantní postavení manažerů, jako subjektů managementu. Podle klasického pojetí managementu se vlastníci a řadoví pracovníci na řízení OJ „jen“ spolupodílejí.

S nastupující společností znalostí **se stává klasické vnímání managementu zastaralé** a nedostačující. Manažerská způsobilost bude stále více požadována nejen u manažerů, ale i u vlastníků a dokonce i u výkonných pracovníků.

Manažerskou způsobilostí se obecně rozumí připravenost subjektu managementu řídit vlastní činnost, resp. činnost jiných lidí tak, aby jejím výsledkem byla reálná přidaná hodnota, tj. stanovit cíle, implementovat je a hodnotit tak, aby přinášely jednotlivci, resp. kolektivu, resp. OJ úspěch.

Míra manažerské způsobilosti subjektu managementu je dána jeho schopností stanovovat cíle, realizovat je a hodnotit jejich vymezení a postup dosahování, a to v souladu s

požadavky „4E“. Manažerská míra způsobilosti je determinována připraveností být způsobilý a zájmem a motivací subjektu managementu „pracovat na sobě“.

Za **aktuální názor na obsah manažerské způsobilosti** lze považovat rozlišení čtyř složek způsobilosti subjektu managementu:

- **Odborná způsobilost** – Projevuje se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat fungující řešení;
- **Metodická způsobilost** – Je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat důležité od nedůležitého a soustředit se na dosažení výsledků;
- **Sociální způsobilost** – Jejím výrazem je schopnost navazovat konstruktivní vztahy a dlouhodobě je udržovat;
- **Osobní způsobilost.**

K významnému posunu dochází také v nazírání na **objekt managementu**:

Objektem již není organizační útvar, jakým může být OJ (podnik, škola, nemocnice atp.) či dílčí OJ (personální oddělení, právní odbor atd.) – jsou jimi procesy, jež přímo i nepřímo přispívají k realizaci a rozvoji OJ jako celku. Nejdůležitější členění těchto procesů je na:

- Základní (přímo zabezpečují výkon poslání OJ – např. na fakultě výchovně-vzdělávací proces, vědeckovýzkumná činnost)
- Doplnkové (přímo podporují realizaci základních procesů – např. na fakultě ediční činnost, knihovnická činnost)
- Obslužné (nepřímo umožňují realizaci základních a doplňkových procesů – u většiny OJ jsou formálně stejné, jejich obsah se liší podle specifiky základních a doplňkových procesů – např. jsou to manažerské procesy, procesy zabezpečující vstupy, procesy zabezpečující reprodukci disponibilních zdrojů atd.)

Ad9/ Moderní vědecký přístup k managementu

Za **nejmodernější vědecký přístup** je považován přístup, opírající se o vědecký aparát založený na tzv. **paradigmatu a jeho posunu**.

Moderní vědecký přístup se zrodil díky **Thomasu Khunovi**, který, v jeho celosvětově uznávané knize “Struktura vědeckých revolucí” mj. prokázal, že každý vědecký průlom je nejprve porušením tradičního vědeckého myšlení a že nová skutečnost je vědeckou komunitou rozpoznána a následně akceptována po 30 až 50 letech, kdy vyroste nová, minulým paradigmatem “nesvázaná”, vědecká generace!

***Paradigma** (angl. **paradigm**) je nosná myšlenka vědecké disciplíny, určité schéma myšlení a konání, logika uvažování. Je to teorie, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé na čase. Je založeno na soustavě axiomů, resp. principů, které vytvářejí určitou koncepci myšlení.*

Obecně je paradigma determinováno relevantními tzv. **axiomy**, resp. tzv. **principy**, resp. tzv. **premisami**.

Axiomy jsou tvrzení v rámci technických a přírodních věd, principy jsou tvrzení v rámci společenských věd, která se považují za základní pravdy vysvětlující vzájemné vztahy dvou a více proměnných v rámci určité vědecké teorie a nedokazují se.

Za **principy** v managementu se považují základní pravdy, které vysvětlují vzájemné vztahy dvou a více proměnných. Mohou být **popisné, predikční, nikdy ne však příkazovací**. Příkladem principů je manažerský princip, formulovaný v 60. letech profesorem Harvardovy univerzity A.D. Chandlerem: “*Strukturní forma OJ musí být podřízena obsahu manažerské činnosti*”. Tento princip se později, s rozvojem strategického managementu, modifikoval ve smyslu “*Struktura následuje strategii*”.

Premisy (předpoklady) týkající se reality tvoří paradigmatata každé společenské vědy, určují, na co se obor soustředí, determinují, co jsou v oboru fakta a dokonce, co je jeho předmětem a co se naopak nepovažuje za důležité.

Je velkou chybou, že se ”zakotvené” premisy explicitně nedefinují, jen výjimečně analyzují a hodnotí a zcela mimořádně napadají jako “nevyhovující” pro dané podmínky, resp. formující se realitu.

Posun paradigmatu (angl. paradigm shift or break) je změnou platnosti starých axiomů, resp. principů, resp. premis a vytvoření axiomů, resp. principů, resp. premis nových. K posunu paradigmatu ve vědě dochází v důsledku omezeného lidského poznání. K posunům paradigmatu došlo či dochází ve všech vědních disciplínách.

Ad10/ Posuny paradigmatu v managementu

K posunu paradigmatu dochází nyní zřejmě **i ve vědě o managementu**. Různí autoři, přední vědci v oboru, definují tento posun různě. Dále jsou uvedeny 4 autorem poznané posuny paradigmatu ve vědě o managementu:

- posun od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu,
- změny premis managementu podle P. Druckera,
- od operačního k procesnímu managementu,
- od modelu “lidských vztahů” a “lidských zdrojů” k modelu “principiálního vedení”.

K posunu od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu:

Autor tohoto názoru na posun paradigmatu prof. Veber z VŠE Praha se výhradně zabývá ziskovou sférou, což je slabinou tohoto nazírání! **Industriální model managementu** ziskových organizací byl mj. charakteristický následujícími projevy:

- Snažil se zvýšit konkurenceschopnost především snížením nákladů;
- Realizoval manažerskou činnost v rámci klasické vertikální organizační struktury s útvary jako jsou marketing, výroba, výzkum a vývoj atd.;
- Navazoval spolupráci s externími partnery cestou klasických forem s malou mírou flexibility, jako jsou vyčleňování (outsourcing), společné podniky (joint ventures) a strategické aliance.

Pro **postindustriální model managementu** je mj. typické uplatnění vysoce flexibilní virtuální organizační struktury. Požadované flexibility je v této struktuře dosaženo prostřednictvím více či méně autonomních OJ a zejména týmovou orientací. Výměna informací a znalostí mezi různými týmy jak uvnitř organizace, tak s externími partnery probíhá pomocí moderní informační a komunikační technologie umožňující tak překonat dimenzi času a prostoru.

Blíže viz. VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, Globalizace*. Praha : Management Press, 2001. s. 667-678. ISBN 80-7261-029-5.

K posunu paradigmatu prostřednictvím změny premis managementu podle P. Druckera:

K změnám premis managementu podle P. Druckera: P. Drucker vymezil tyto premisy, které jsou v manažerské praxi stále považovány za platné, přičemž ve skutečnosti jsou buď neplatné od samého počátku (týká se první níže uvedené premisy), nebo se staly v průběhu konce minulého století neplatnými (týká se všech zbývajících níže uvedených):

První soubor premis se týká podstaty managementu jako vědy:

1. Management rovná se podnikový (business) management;
2. Existuje jediná správná organizační struktura;
3. Existuje jediná správná metoda řízení lidí.

Druhý soubor premis vychází z praxe managementu:

1. Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou daní;
2. Působnost managementu je právně vymezena;
3. Management je interně orientován;
4. Ekonomika definovaná hranicemi národního státu je "životním prostorem" podniku a jeho managementu.

Blíže viz DRUCKER, F.P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2000, s.11-45. ISBN 80-7261-021-X.

K posunu paradigmatu od operačního k procesnímu managementu:

Základní premisou procesního přístupu:

Příčinou případných potíží v OJ jsou špatně koncipované a probíhající procesy, které je nutno přeprojektovat a eliminovat všechny činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka

Pro managementy aplikující procesní přístup je příznačné toto myšlení:

- Filozofie výkonu poslání organizace je založena na pružné a včasné reakci na změny v okolním prostředí a na vědomí, že předpokladem úspěchu je schopnost vyhledat, využít a vytvořit příležitosti a čelit hrozbám a měnit své chování a produkci podle potřeb zákazníka;
- Strategický management vychází ze stálého napětí mezi okolním a vnitřním prostředím OJ
- Management se vyvíjí směrem k vedení lidí;
- Klíčovým úkolem managementu OJ je vybudování silné organizační kultury;
- Hlavní funkcí organizační struktury je efektivní využívání disponibilního lidského kapitálu;

- Perspektivní organizační struktura je budována na partnerství;
- Prototypem organizační struktury je struktura typu “květ” s amébami;
- Na pracovní týmy deleguje rozsáhlá působnost a odpovědnost;
- Pracovníci jsou vzděláváni trvale a vzdělávání se vnímá jako nejdůležitější investice.

Za perspektivní posun paradigmatu managementu lze považovat posun paradigmatu od modelu “lidských vztahů” a “lidských zdrojů” k modelu “princiálního vedení”

Pro staré (dosavadní) paradigma je příslovečné:

- Mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku nedůvěra, přemíra cynismu mezi lidmi, ale i v nich samých

Model principiálního vedení zahrnuje principy modelu lidských vztahů a lidských zdrojů - navíc, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence - na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení přírodních zákonů či principů

Model principiálního vedení lze rámcově charakterizovat:

- Rozvoj pracovníků, vybavených širšími pravomocemi, opírající se o společně sdílený systém hodnot, vycházející z **přirozených principů**;
- Využití potenciálu pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky organizační kultura založená na “**vysoké důvěře**“;
- Orientace na mentální **principy** (S. Covey) - (např. **čestnost** - "dá se věřit tomu, co říkám?", **integrita** - "dodržím za všech okolností to, co slíbím?");
- Management netajňuskaří a netutlá své záměry, očekávání, cíle a plány i nepříjemné zprávy.

Získat důvěru vyžaduje hodně práce, času a ještě více trpělivosti. ***Dobrý management se sám dostane od postoje "Na to nemám kdy" k postoji "Nemohu si dovolit nemít kdy"!***

Na podporu prosazení paradigmatu principiálního vedení třeba podtrhnout:

- Bude to patrně jediná cesta, jak se ve společnosti znalostí a v globální ekonomice dá dopracovat úspěchu
- Vybudování organizační kultury vysoké důvěry vyvolává “imunitní” reakci ve stresových či dokonce krizových situacích

Ad11/ Pojetí obsahu managementu

Vývoj nazírání na obsahovou náplň managementu:

- **Manažerské funkce** - první od Fayola (plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování) až po Luthera Gulicka tzv.: **POSDCORB**: planning, organizing, staffing (personální zajištění), directing, coordinating, reporting (evidence a podávání zpráv), budgeting (rozpočtování)
- **Manažerské role** (H. Mintzberg) - **3 skupiny s 10 rolemi** (**Interpersonální role** - představitel organizace (figurehead), vůdce organizace (leader), spojovací článek (liason); **Informační role** - příjemce informací (monitor), šířitel informací (disseminator), mluvčí organizace (spokeperson); **Rozhodovací role** - podnikatel (entrepreneur), řešitel problémů (disturbance-handler), alokátor zdrojů (resource-allocator), vyjednaváč (negotiator); **později** rozšířil pak (K. Chung) o 4. skupinu s rolemi administrátora, hodnotitele plnění úkolů a správce rozpočtů.

- **Kritické faktory úspěchu - Koncepce 7S** (McKinsey) - 7 faktorů, jímž je třeba věnovat pozornost Strategy, Structure, Staff (personál), Systems (systém řízení), Shared Values, Style (styl řízení), Skills (znalosti, dovednosti a schopnosti)
- **Komponenty organizace a jejich vazby** (Morton) - úspěch závisí na dynamice komponent a jejich vazeb (viz též schéma III v příloze).

Ad12/ Dva přístupy k osobnímu managementu (OM)

A. Profesně-výkonové pojetí

V minulosti (a nelze zcela vyloučit, že i mnohdy v současnosti) dosáhli velkých životních úspěchů talentovaní lidé, kteří měli to štěstí, že mohli svého talentu využít, přičemž buďto měli k dispozici schopného „učitele“, resp. byli sami schopni svou aktivitu efektivně usměrňovat, nebo jim přálo štěstí.

V podmínkách společnosti znalostí však budou muset získat znalost efektivního OM všichni potenciální i výkonní znalostní pracovníci (ZP) ve všech profesních oborech. Rámcově lze obsah OM v profesně-výkonovém pojetí vyjádřit následujícími postupnými kroky:

- Provedení procesu sebepoznávání jako východiska pro individuální zaměření OM;
- Identifikování pracovních pozic, pro něž má jedinec vhodné osobnostní předpoklady, a tudíž i možnosti dosahovat v nich největších individuálních i společenských přínosů;
- Získání znalosti, jak sebe sama v budoucnosti rozvíjet;
- Získání znalosti, jak a kdy měnit svou profesní orientaci;
- Připravovat se soustavně na zvládnutí požadavku zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu stále se časově prodlužující pracovní kariéry.

B. OM v pojetí posunu paradigmatu managementu k principiálnímu vedení

Osobní nespokojenost se situací v okolním prostředí, ať už jde o problémy v soukromí, v zaměstnání či problémy společenské, vede obvykle ke dvěma způsobům lidské reakce. Nespokojený člověk buď projevuje snahu změnit věci k lepšímu působením na své okolní prostředí nebo rezignuje, smíruje se s negativní realitou, což vede v konečném důsledku k jeho zatrpklosti. Obě, v soukromém i profesním životě dosti běžné reakce, jsou výrazem chybného způsobu uvažování.

I když je jistě správné věci napravovat než k nim přistupovat pasivně, málokdo si v této souvislosti klade otázku, zda není jeho osobní nespokojenost zapříčiněna také jím samým. Tato otázka je vysoce relevantní, ačkoliv se může zdát čtenáři nepatřičná. Ve většině případů totiž pramení naše životní nespokojenost z podcenění skutečnosti, že **chceme-li něco změnit v našem okolním prostředí, musíme nejdříve změnit sami sebe**. Musíme změnit naše vnímání! To v žádném případě neznamená fatální přístup k problémům projevujícím se v okolním prostředí. Naopak je žádoucí přispívat k jejich řešení, ale zcela jiným způsobem, než bylo doposud samozřejmé. Zatímco jsme tradičně přistupovali k řešení problémů v okolním prostředí snahou „změnit“ druhé lidi, resp. změnit systém managementu OJ atp., začneme s prací na sobě samých, budeme „usilovat“ o změnu našeho myšlení, vyjadřování, emotivních projevů a o inovaci svých činů. Staneme se tak postupně důvěryhodnými iniciátory kvalitativních změn v myšlení, ve vyjadřování, v chování a v jednání u druhých lidí a potažmo nepřímo podněcovateli žádoucích změn v širším okolním prostředí. Jedině takto

Lze efektivně překonat chybný a přitom tak rozšířený mýtus neochvějně platnosti principu „zvenku dovnitř“, jenž de facto znemožňuje úspěšnou nápravu veřejných věcí.

Bohužel většina lidí, jak již bylo výše zmíněno, uvažuje spíše způsobem: „Za špatný stav okolního prostředí, resp. za osobní problémy a niternou nespokojenost mohou nepříznivé okolnosti a druzí lidé.“ Takovýto postoj však znemožňuje zlepšení stavu věcí a vede k pocitu marnosti.

Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení je založen na zcela zásadním přehodnocení dosavadního uvažování a vnímání věcí ovlivnitelných lidmi. S. R. Covey, jenž je duchovním otcem tohoto posunu, si, v návaznosti na dlouhodobou a hluboce zaměřenou analýzu a studium literatury o životním úspěchu publikované v USA od roku 1776, uvědomil, že základem životního úspěchu člověka je tzv. etika charakteru a nikoliv tzv. etika osobnosti.

Etika charakteru se opírá o premisu existence lidmi neovlivnitelného působení základních přírodních zákonů a potažmo mentálních principů.

Charakter vystihuje morálně psychologickou kvalitu člověka, resp. souhrn relativně stálých vlastností osobnosti, které tvoří celek (projevují se jako identita a integrita) a určují jednání a chování člověka zevnitř.⁶

Identita vyjadřuje totožnost něčeho s něčím anebo se sebou samým; osobní identita je jasné sebeuvědomování člověka o sobě samém, o svých cílech, zájmech, o svém místě ve světě.

S.R. Covey tvrdí, že je na lidech, aby tyto zákony, potažmo principy poznali a naučili se je integrovat do podstaty své povahy. Pokud se jim to bude dařit, mají šanci dosahovat životních úspěchů a pociťovat trvalejší pocit spokojenosti a dokonce štěstí.

Etika osobnosti staví na premise dosažení životních úspěchů pomocí vnějšího dojmu, postojů a chování člověka, rovněž díky jeho obratnosti a dovednosti aplikace technik usnadňujících mezilidské vztahy. Etika osobnosti s postupem času zatlačila význam etiky charakteru do pozadí a ubírala se v podstatě dvěma směry:

- rozvojem a aplikací technik mezilidských vztahů a styku s veřejností (angl. „*public relations*“),
- důrazem na formování pozitivního mentálního postoje.

Mentalita vyjadřuje duševní charakter, psychickou povahu člověka.

S.R. Covey však správně vystihl, že je sice zvládnutí některých prvků etiky osobnosti pro dosažení životních úspěchů užitečné, přesto však jde jen o faktory sekundární, nikoliv primární z hlediska dlouhodobějšího osobního pocitu uspokojení.

Jestliže se někdo snaží řešit problémy výhradně využitím, byť těch nejosvědčenějších prvků etiky osobnosti, avšak jeho niterný charakter je „špatný“, nemůže být dlouhodobě úspěšný ani spokojený. Lidé, kteří s takovýmto člověkem přicházejí do kontaktu, poznají dříve nebo

⁶ Základ definice po úpravě autora této publikace převzat z publikace COVEY, R. S. (1997), s. 326.

později, že jeho charakter je v podstatě poznamenaný dvojakostí, neupřímností a pokrytectvím, a začnou považovat jeho chování za falešné.

Prohlubování dobrých mezilidských vztahů a potažmo i úspěšné vedení druhých lidí tedy vyžaduje v první řadě **pevný charakter** člověka. Jedině člověk s pevným charakterem a s vysokou mírou sociální zralosti působí důvěryhodně, čímž získává důvěru druhých lidí a následně má pak reálnou šanci posilovat svůj vliv při vedení lidí prostřednictvím relevantních prvků etiky osobnosti.

Nyní je namístě vyjasnit si sémantický obsah pojmu „charakter“.

Charakter člověka je determinován rysy prvků charakteru (tj. myšlení, verbální i neverbální komunikace, emoce a činy) a míry souladu mezi těmito prvky.

Charakteristika mentálních principů

Mentální principy jsou tvrzeními, která se nejen nedokazují, ale mají nadčasovou platnost. Jejich přijetí a důsledné respektování garantují životní úspěch a spokojenost člověka. Jsou součástí každé společenské filozofie a morálky a, což je podstatné, jsou součástí lidského svědomí! Jsou tudíž přítomny v každém člověku bez ohledu na jeho ekonomické a sociální životní podmínky a rovněž nehledě na to, zda mentální principy ctí či nikoliv.

Mezi mentální principy lze řadit, mimo jiné, princip:

- **Integrity** - Vyjadřuje přirozenou nutnost souladu myšlenek, slov, emocí a činů. **Integrita** znamená celistvost, nenarušitelnost určitého celku; v teorii osobnosti znamená vnitřní kvalitu, která sceluje ostatní duchovní a intelektuální stránky člověka, umožňuje jejich ucelený projev.
- **Čestnosti** - Nabádá k etickému myšlení a jednání a k tomu, abychom na sebe brali odpovědnost za své vyjadřování a za své činy. Čestně se chovat znamená také sledovat správné „*cíle*“ a tyto cíle správným způsobem dosahovat.
- **Tolerance** - Vyjadřuje potřebu smíření se s vlastním tělesným a psychickým potenciálem. Tolerovat sebe samého znamená respektovat vlastní „já“, zároveň ovšem neznamená zaujetí fatálního postoje k možnostem vlastního zdokonalování. Každý z nás může rozvíjet své „*přednosti*“ a odstraňovat své „*slabiny*“. Přesto naše úsilí o zdokonalování musí brát v úvahu náš skutečný „*potenciál*“, neboť ten limituje naše možnosti.
- **Trpělivosti** - Vybízí k uvědomění si, že „vše má svůj čas“. Varuje před zbrklostí v myšlení, ve vyjadřování svých názorů a při vlastním jednání. Varuje dokonce před nekontrolovaným projevem emocí. Moudrý člověk se nikdy nechová ukvapeně. Ponechává si určitý časový prostor mezi podnětem a reakcí na tento podnět. Je si také vědom, že se naše mysl formuje postupně a jakoby „zraje“.
- **Poctivosti** - Burcuje k poznání **nezbytnosti poctivého přístupu k čemukoliv**, co promýšlíme či děláme. **Nepleťme si však poctivost s čestností!** Čestnost má etickou dimenzi, **poctivost se pojí s důkladností a s důsledností** při dodržování postupů a pravidel. Jedná-li někdo poctivě, pak vynakládá nezbytně nutné úsilí a zdroje. Nešidí ani sebe, ani druhé lidi, neboť ví, že nepoctivost přináší klamné výsledky a potažmo vlastní neuspokojení a nespokojenost.
- **Odvahy a statečnosti** - Vede každého z nás k překonávání strachu z důsledků při prosazování něčeho nového, nekonformního, netradičního.
- **Zevnitř ven** - Zdůrazňuje, že **proces individuálního zdokonalování** musí pracovník OJ (nejdříve však členové top managementu), **zahájit u sebe samého poznáním „kdo**

jsem“, reprezentovaného „**osobním paradigmatem**“, vlastním „**charakterem**“ a vlastními „**motivátory**“. Sděluje nadčasovou pravdu, že **nejdříve** je nezbytné dosáhnout tzv. „**soukromého vítězství**“, v podobě získání individuální nezávislosti a formování dobrého charakteru, **než** má člověk šanci dosáhnout tzv. „**veřejného vítězství**“, projevujícího se dobrými mezilidskými vztahy a schopností vstupovat do vzájemných závislostí, za účelem vytváření synergických efektů. Sděluje, že je **chybné preferovat etiku osobnosti před jeho etikou charakteru a snažit se vylepšovat mezilidské vztahy, resp. vést úspěšně druhé lidi, dříve než změníme k lepšímu sebe sama.**

Kontinuum zralosti

S.R. Covey formuloval pro lidi s ochotou a vůlí se zdokonalovat sedm návyků, které by si měli osvojit, aby byli osobně úspěšní a spokojeni a vytvářeli dobré mezilidské vztahy. V této souvislosti zavádí pojem „**kontinuum zralosti**“, jímž vyjadřuje nutnou posloupnost zdokonalování od individuální závislosti k individuální nezávislosti a dále ke vzájemné závislosti.⁷ Kontinuum zralosti člověka vlastně determinuje posloupnost vědomého zdokonalování, a tedy i zvládání oněch sedmi návyků.

Obr.: Schéma kontinua zralosti ve vazbě na návyky



Legenda:

- 1 - **Buďte proaktivní**
- 2 - **Začínajte s myšlenkou na budoucnost**
- 3 - **Tomu nejdůležitějšímu dáváte prioritu**
- 4 - **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“**
- 5 - **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni**
- 6 - **Vytvářejte synergii**
- 7 - **Obnovujte svůj potenciál**

Jelikož se rodíme jako zcela závislé bytosti na ostatních lidech, začíná proces „zrání“ většinou silným vlivem rodiny. Postupně se stáváme více a více nezávislymi (*fyzicky, mentálně, citově a ekonomicky*), až konečně přejde starost o náš život zcela na naše „bedra“. Skutečnost, že jsme fyzicky dospělí ještě neznamená, že jsme citově a duševně zralí a že jsme již zcela

⁷ COVEY, R. S. (1997), s. 41.

nezávislí. Mnozí lidé jsou na někom či na něčem závislí po většinu svého života, někteří až do své smrti.

Kontinuum zralosti vede od osobního paradigmatu typu „ty“ (ty se o mě postarej, ty to musíš za mě vymyslet a udělat, ty jsi za mě a moje činy odpovědný) k paradigmatu „já“ (já si věřím, že to zvládnou, je na mně, jak se rozhodnu s vědomím zodpovědnosti za důsledky svého rozhodnutí, spoléhám se na sebe).

Z výše uvedeného je patrné, že problém osobní závislosti či nezávislosti je problémem niterným. Souvisí především s úrovní sociální zralosti konkrétního člověka a nikoliv, jak se většina lidí patrně stále domnívá, se situací v okolním prostředí (*nezralost a závislost mnoha lidí přetrvává i za situace, kdy vnější poměry a podmínky jsou objektivně ideální*). Toto poznání je svým způsobem „revoluční“, neboť odhaluje pravou příčinu většiny individuálních a potažmo i společenských problémů. **Skutečnou příčinou společenských problémů je vysoká míra individuální závislosti, resp. nízká míra sociální zralosti u velké části lidské populace, nevyjímaje lidi s nadprůměrným intelektem i s vysokoškolským vzděláním.**

Identifikovaná příčina individuálních problémů a problémů v mezilidských vztazích vede k „bludnému kruhu“ myšlení a jednání, kdy i sebevětší snaha řešit vnější problémy naráží na neochotu přijmout a osvojit si mentální princip „zevnitř ven“, což ovšem plodí další problémy atd.

Východisko z „bludného kruhu“ spočívá ve zdokonalování vlastního OM ve smyslu kontinua zralosti.

V první fázi jde o transformaci přirozené individuální závislosti v individuální nezávislost. Toho lze dosáhnout osvojením tří návyků:

- **Bud'te proaktivní**
- **Začínajte s myšlenkou na budoucnost**
- **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu**

Získání individuální nezávislosti však není vrcholem zdokonalování. Je totiž otázkou, zda je nezávislý člověk schopen být moudrým vůdcem, úspěšným manažerem, užitečným členem pracovního týmu, spolehlivým partnerem v manželství atd. Z toho důvodu musí kontinuum zralosti pokračovat od individuální nezávislosti k vytváření vzájemné závislosti na základě svobodné volby jedinců. Vzájemná závislost je, na rozdíl od výše zmiňované individuální závislosti na něčem či na někom, zcela jiné podstaty. Staví na premise naplnění života ve smyslu „my“ (my to uděláme, my můžeme spolupracovat, my můžeme spojit své talenty a schopnosti a vytvořit společně něco většího, resp. dokonalejšího) a na formování dobrých mezilidských vztahů. **Vzájemná závislost je tedy pokročilejší koncepcí životního postoje nezávislého jedince.**

Uvědomělé formování vzájemné závislosti, kterou mohou vytvořit jedině lidé individuálně nezávislí, je cestou vedoucí k vrcholu zdokonalování, k završení „kontinua zralosti“. Pro tuto cestu je nezbytné zvládnout další tři návyky:

- **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“**
- **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni**
- **Vytvářejte synergii**

Čtyři lidské dimenze, tj. dimenze tělesná, duševní, duchovní a společensky vztahová, představují de facto potenciál člověka, který je třeba neustále obnovovat a zdokonalovat. Proto je nutné zvládnout ještě jeden návyk „**Obnovujte svůj potenciál**“,

Pozn.: V příloze možno nalézt schéma IV „Citové konto“, z něhož se lze poučit pro budování a prohlubování vzájemných vztahů