

Přednáška na téma:

System managementu

Osobní management

Osnova

- *Účel studia managementu*
- *Vymezení základních pojmů*
- *Management jako důležitý faktor produkční funkce*
- *Obecný cíl, způsob, zásady managementu*
- *Požadavky na moderní management – analýza “4E”*
- *Základy vědy o managementu*
- *Pojetí obsahu managementu*
- *Dva přístupy k osobního managementu*

Předmět: Základy managementu (BZ206Z, BZ206Zk)

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 potřebné informace ke studiu:

„Studijní materiály“ v IS MU

Cíl studia předmětu

Formování základů manažerského vědomí, jako jedné z klíčových sociálních způsobilostí

Využití manažerské způsobilosti

- *Individuální orientace při studiu*
- *Usměrňování soukromého a profesního života*
- *Nástroj, jenž umožňuje usměrňovat výkon a inovaci poslání jakékoliv organizace, resp. zájmové skupiny*
- *Východisko k přípravě, resp. k rozvoji výkonu jakékoliv pracovní funkce*

- *Řízení a management*
- *Měkké a tvrdé prvky managementu*
- *Management individuální, skupinový a organizační (OJ)*

Obsahové roviny managementu

- *Specifická funkce*
- *Způsob vedení lidí*
- *Odborná disciplína a obor studia*

Model systému managementu

Vůdčovství

- Objektivní vnímání reality
- Formování budoucnosti
- Stanovení hodnot
- Určení „správných věcí“
- Energetizace sebe i druhých lidí

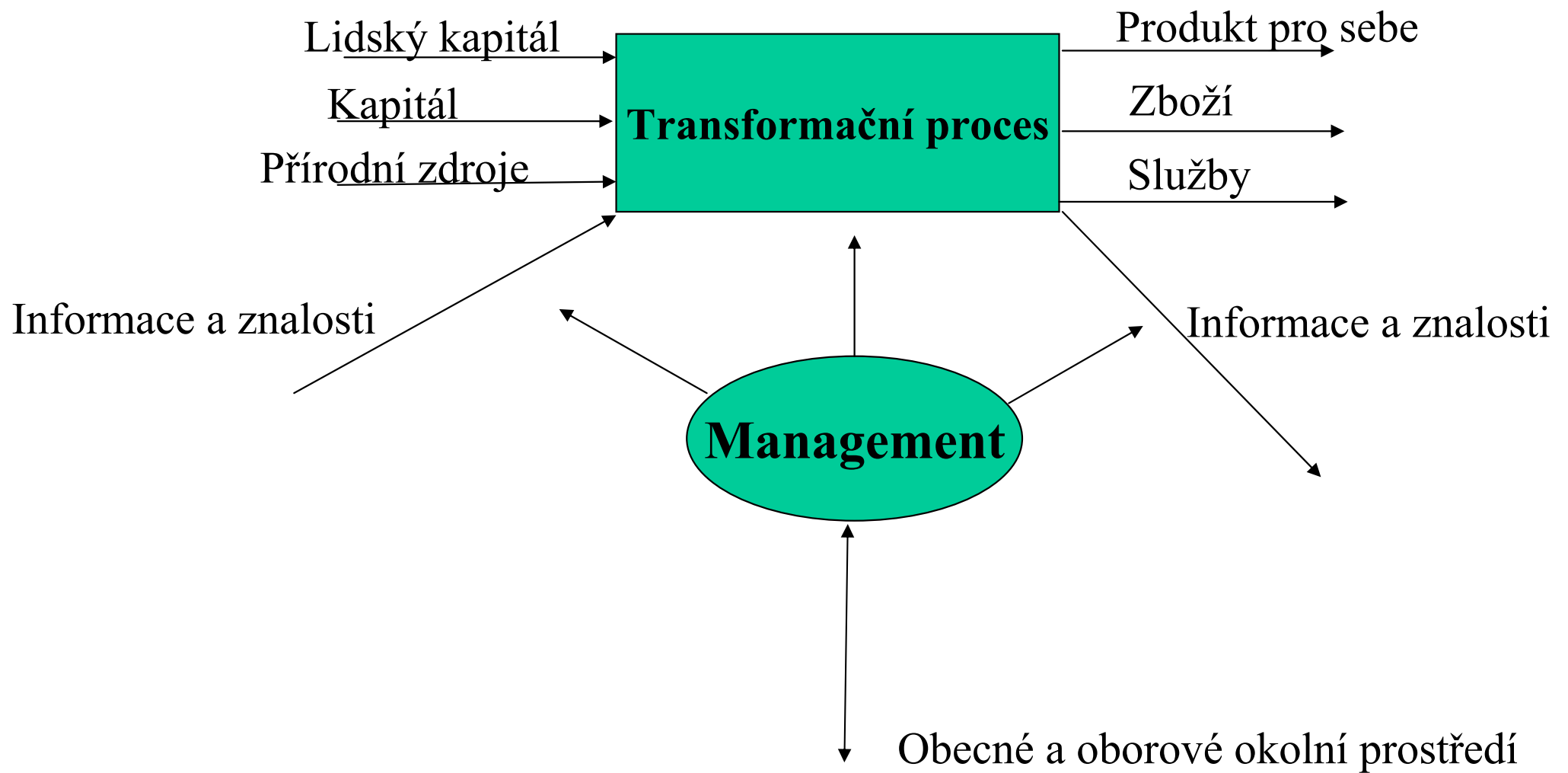
Osobní management

- Proces sebepoznávání
- „Řízení“ sebe sama v souladu s přírodními zákony a mentálními principy

Všeobecný management

- Respektování hodnot
- Vytváření předpokladů pro výkon i rozvoj poslání
- Děláním „správných věcí“ „správným způsobem“

Model působnosti managementu v rámci produkční funkce



Obecný cíl, způsob, zásady managementu

- *Vytváření nadhodnoty*
- *Předpoklad - management OJ by měl vytvořit prostředí:*
 - *spolupracovníci dosahují cílů při přiměřené spotřebě času, nákladů a vynakládaného úsilí*
- *Nyní se od M. vyžaduje také podpora kreativity*
- *Kreativita se prosazuje lépe tehdy, pokud:*
 - *podnětné prostředí (humor, neformální komunikace),*
 - *sdělují se vize a cíle*
 - *spolupracovníci povzbuzováni k odlišnému, kritickému náhledu*
 - *odstraňují se překážky bránící tvůrčímu a inovačnímu chování a jednání*

Souhrnně požadavky kladené na moderní management "4E"

Účelnost výkonu poslání (effectiveness)

Účinnost výkonu poslání (efficiency)

Hospodárnost výkonu poslání (economy)

***Odpovědnost (equity), tzn. "dělat věci spravedlivě,
eticky a v rámci práva"***

Základy vědy o managementu(1)

Management - je a zřejmě i bude jak vědou, tak i uměním

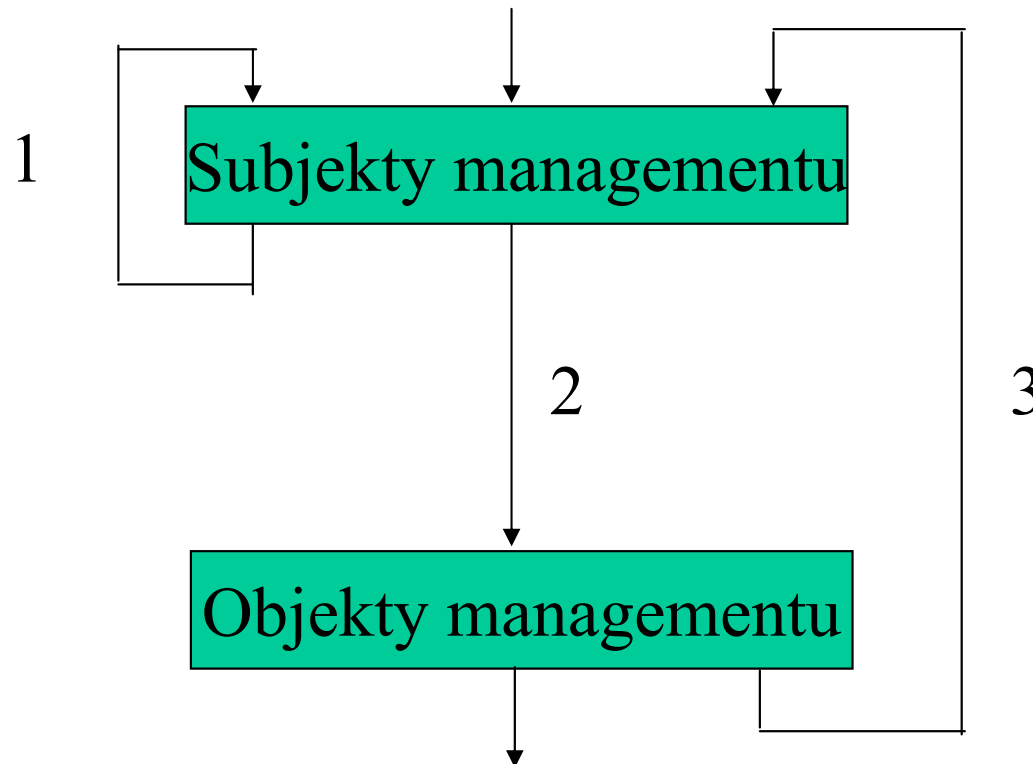
Zakladatel vědy o managementu (F.W. Taylor)

Věda o managementu – typické rysy: je vědou velmi mladou, podíl v manažerské praxi malý (činí cca 20 -30%)

Apel na posílení pozice vědy o managementu v praxi!!

Prioritami vědy o managementu by mělo být:

Objasňování podstaty způsobilostí vykonávat efektivně manažerské aktivity v OJ a zájmových skupinách i podstaty způsobilostí člověka efektivně “manažovat” vlastní profesní i soukromý život



Legenda:

1 – soustava poznatků subjektů managementu

2 – praktické využití poznatků subjekty managementu

3 – hodnocení výsledků dosažených praktickým využíváním poznatků, jejich korekce a doplňování

Subjektem managementu - *jednotlivec, resp. skupina lidí*

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

Významný názorový posun u subjektu managementu v OJ – *subjekty managementu jsou manažeri, vlastníci i všichni pracovníci (zejména PDZ)*

-

Schéma předmětu vědy o managementu

Sociální zralost

Odborná zdatnost

Praktická dovednost

Manažerská způsobilost se získává

Výchovou

Studiem

Výcvikem

Poznatky o manažerské způsobilosti jsou

Filozofií (Moudrost)

Vědou (rozum)

Uměním (schopnost)

Moderní vědecký přístup k managementu(1)

Nejmodernější vědecký přístup - *vědecký aparát založený na tzv. paradigmatu a jeho posunu, přičemž paradigma je determinováno relevantními axiomy, resp. principy, resp. premisami*

Tento moderní vědecký přístup vznikl díky Thomasu Khunovi

Paradigma - *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*

Moderní vědecký přístup k managementu(2)

Posun paradigmatu - změna platnosti starých axiomů, resp. principů, resp. premis a vytvoření axiomů, resp. principů, premis nových

Axiomy - tvrzení v rámci technických a přírodních věd, dtto **principy** - 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

Premisy (předpoklady) - týkají se reality, tvoří paradigmata 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

Posuny paradigmatu v managementu

- *Od industriálnímu k postindustriálnímu managementu*
- *Změny premis*
- *Od operačnímu k procesnímu managementu*
- *Od managementu lidských zdrojů k principiálnímu vedení*

Od industriálnímu k postindustriálnímu managementu

Industriální model:

- *Zvyšování konkurenceschopnosti **snížováním nákladů***
- *Aplikace klasické **liniově-štabní organizační struktury***
- ***Spolupráce s externími partnery klasickými formami s malou flexibilitou** (outsourcing, joint ventures, strategické aliance)*

Postindustriální model:

- ***Virtuální organizační struktura***
- ***Flexibilita prostřednictvím améb a týmové spolupráce***
- ***Výměna informací a znalostí jak uvnitř OJ, tak i s externími partnery pomocí informačních a komunikačních technologií***

1. Soubor premis - podstata managementu jako vědy

- *Management rovná se podnikový management*
- *Existuje jediná správná organizační struktura*
- *Existuje jediná správný způsob vedení lidí*

2. Soubor premis - týká se praxe managementu

- *Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou jednou provždy daní*
- *Působnost managementu je právně vymezena*
- *Management je interně orientován*
- *Ekonomika definovaná hranicemi státu je „životním prostorem“ organizace a jeho managementu*

Od operačnímu k procesnímu managementu

Pro OJ, v nichž **převažuje operační přístup** je typické:

- *Výkon poslání orientují na určitý geografický prostor, který brání proti vstupu jiným relevantních producentů*
- *Strategie se opírá o analýzu, syntézu a soulad*
- *Aplikují hierarchickou strmou organizační strukturu*
- *Vrcholový management centralizuje pravomoc, decentralizace a delegace pravomoci se uplatňují v minimálně nutném rozsahu*

Od operačnímu k procesnímu managementu (1)

Základní premisa 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 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 vůdcovství*

Od operačnímu k procesnímu managementu (2)

- *Klíčovým úkolem managementu OJ je **vybudování žádoucí 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 vzdělávání trvale a vzdělávání se vnímá jako nejdůležitější investice***

Od managementu lidských zdrojů k principiálnímu vedení (1)

Pro staré paradigma 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 a potažmo mentálních principů*

Od managementu lidských zdrojů k principiálnímu vedení (2)

Model principiálního vedení lze rámcově charakterizovat:

- *Rozvoj pracovníků, opírající se o společně sdílený systém hodnot*
- *Organizační kultura založená na “vysoké důvěře“*
- *Orientace na principy tzv. “magnetického severu” (S. Covey) - (např. čestnost, otevřenost, integrita)*

Na podporu paradigmatu principiálního vedení:

- *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*

4 základní pojetí obsahu managementu (1)

1/ Manažerské funkce: *plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování*

2/ Manažerské role: *4 skupiny:*

- **Skupina interpersonálních rolí** (*představitel, lídr, spojovací článek*)
- **Skupina informačních rolí** (*monitorující příjemce informací, šířitel informací, mluvčí*)
- **Skupina rozhodovacích rolí** (*podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednávač*)
- **Skupina s rolemi administrátora, hodnotitele plnění úkolů, správce rozpočtů**

4 základní pojetí obsahu managementu (2)

3/ Kritické faktory úspěchu:

Koncepce „7S“ (strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, stěžejní způsobilosti)

4/ Manažerské komponenty a jejich vazby

OKOLNÍ PROSTŘEDÍ



1. Přístup v pojetí zvýšení výkonnosti ZP

- **Specifické zaměření**
- **Základní úkol teorie a praxe na počátku 21. století**
- **Faktory výkonnosti ZP**
- **Obsah OM**

2. Přístup v pojetí posunu paradigmatu k principiálnímu vedení

- **Univerzální zaměření**
- **Člověk je součástí vyšších systémů**
- **Požadavek respektování přírodních zákonů a mentálních principů**
- **„Etika osobnosti“ a „etika charakteru“**
- **„Kontinuum zralosti“, „soukromé“ a „veřejné“ vítězství**
- **Důraz na osvojení sedmi návyků**

Faktory ovlivňující výkonnost ZP

- **Jednoznačnost vnímání působnosti ZP**
- **Schopnost ZP řídit sebe sama (OM)**
- **Ochota ZP inovovat svou působnost**
- **Ochota ZP vzdělávat sebe i své spolupracovníky**
- **Přijetí faktu, že výkonnost ZP není primárně spojena s kvantitou vykonané práce, ale s její kvalitou**

Obsah osobního managementu ZP

- **Provedení procesu sebepoznávání!!**
- **Identifikování a nalezení pracovní pozice se šancí dosahovat největších přínosů**
- **Naučení se sebe sama rozvíjet**
- **Naučení se, jak a kdy měnit svou působnost**
- **Příprava na to zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu pracovní kariéry**

Otázka : „Kdo jsem?“

Odpověď není jednoduchá - proč?!

Důsledky neznalosti odpovědi:

- *Chybně směřované studium*
- *ZP vykonávají nevhodné pracovní funkce*

Základem pro poznání “kdo jsem”: *přijetí faktu, že mnohé z toho “kdo jsme” je determinováno geneticky a výchovou zejména v raném věku*

Profesionální přístup: *AOP versus APP*

Přístup v pojetí zvýšení výkonnosti ZP (4)
Metoda profilových analýz

Zkoumané klíčové faktory:

- *Dominance*
- *Vliv na lidi*
- *Potřeba stability*
- *Ochota se přizpůsobit*

Komparace osobního a pracovního profilů

Posouzení vhodnosti osoby pro výkon pracovní funkce

Osobní profil B.H.

	D	V	S	O
20	17	19	15	
16	9	11	7	
15	8	10	6	
14	7	9	5	
13	6	8	4	
12	5	7	3	
10	4	5	2	
9	3	4	1	
8	2	3	0	
7	1	2	-1	
5	0	1	-2	
3	0	0	-1	
1	0	-1	-2	
0	-1	-2	-3	
-2	-2	-3	-4	
-3	-3	-4	-5	
-4	-4	-5	-6	
-6	-5	-6	-7	
-7	-6	-7	-8	
-9	-7	-8	-9	
-10	-8	-9	-10	
-11	-9	-10	-11	
-13	-10	-11	-12	
-14	-10	-11	-12	
-21	-19	-19	-16	

Motivy:

- *Volnost v projevu*
- *Kontakt s lidmi*
- *Oproštění od kontroly a detailů*
- *Hmatatelná odměna*

Osobní profil J.S.

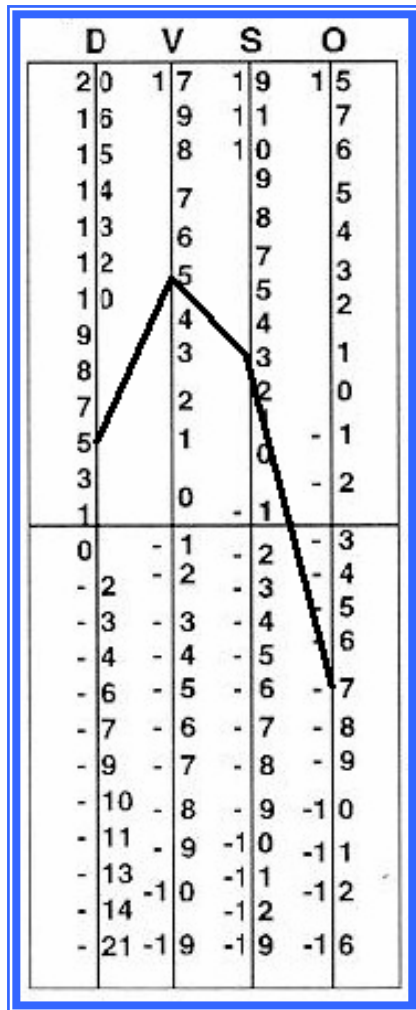
	D	V	S	O
20	17	19	15	
16	9	11	7	
15	8	10	6	
14	7	9	5	
13	6	8	4	
12	5	7	3	
10	4	5	2	
9	4	4	2	
8	3	3	1	
7	2	2	0	
5	1	1	-1	
3	0	0	-2	
1	0	-1	-3	
0	-1	-2	-3	
-2	2	-3	-4	
-3	-3	-4	-5	
-4	-4	-5	-6	
-6	-5	-6	-7	
-7	-6	-7	-8	
-9	-7	-8	-9	
-10	-8	-9	-10	
-11	-9	-10	-11	
-13	-10	-11	-12	
-14	-10	-12	-12	
-21	-19	-19	-16	

Motivy:

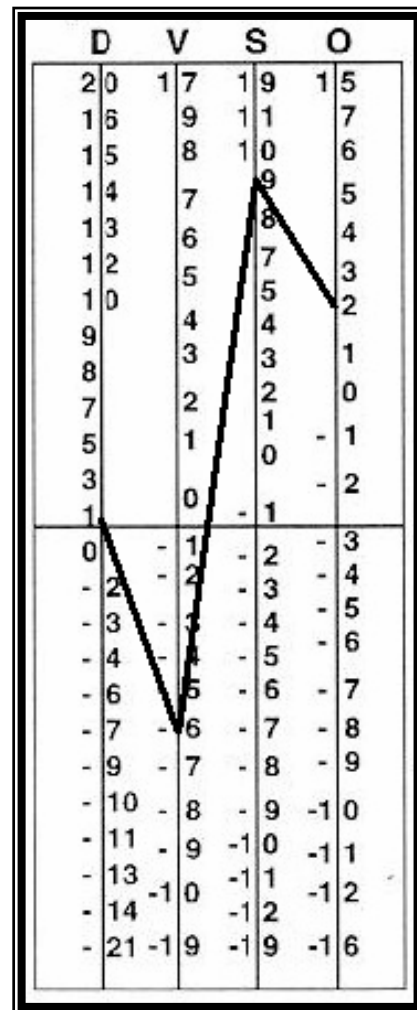
- *Využití odborných znalostí*
- *Práce v soukromí*
- *Precizní určení práce*

Přístup v pojetí zvýšení výkonnosti ZP (7)

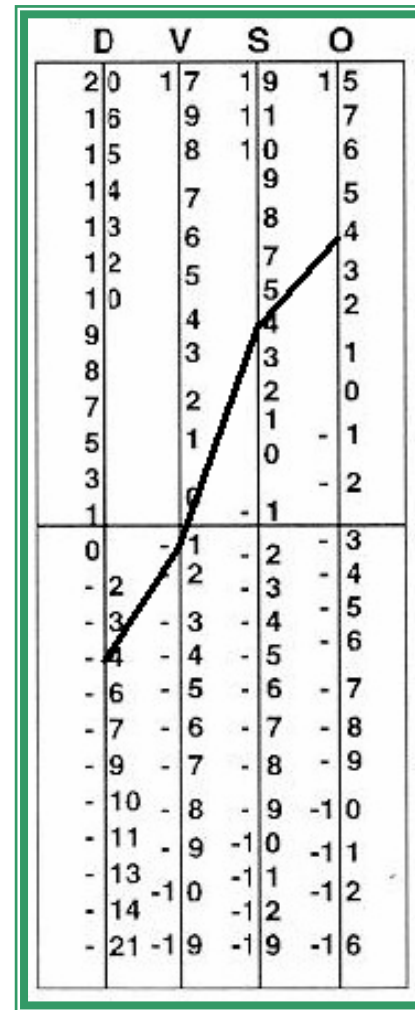
Porovnání AOP s APP



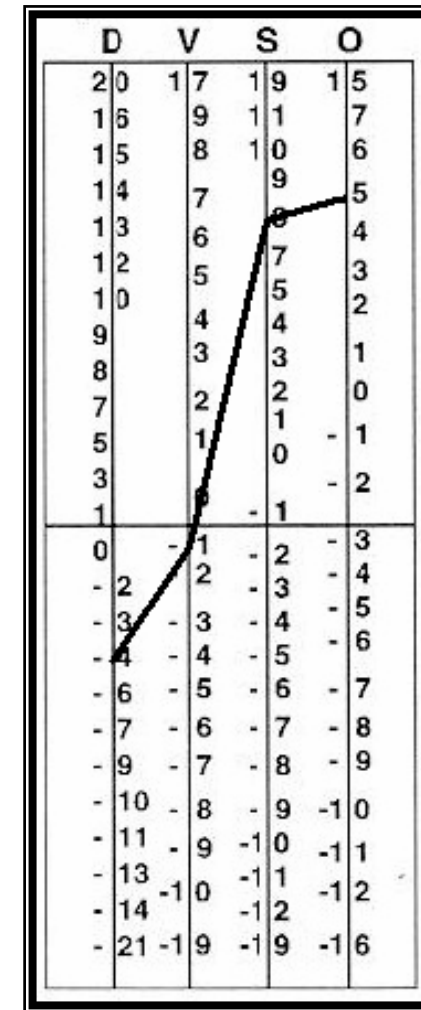
Profil B.H.



Profil soudce



Profil J.S.



Profil notář

Principiální vedení v OJ

- **Rozvoj pracovníků, vybavených širšími pravomocemi, opírající se o společně sdílený systém hodnot**
- **Organizační kultura založená na “vysoké důvěře“**
- **Orientace na respektování přírodních zákonů a potažmo mentálních principů**

Přírodní zákony

- **Zákon bezpodmínečné lásky**
- **Zákon neustálého zdokonalování**
- **Zákon tendence k rovnováze**
- **Zákon předurčeného poslání**

Mentální principy

- **Integrity**
- **Čestnosti**
- **Tolerance**
- **Trpělivosti**
- **Poctivosti**
- **Odvahy a statečnosti**
- **„Zevnitř ven“**

Přístup v pojetí posunu paradigmatu k principiálního vedení (4)

„Etika osobnosti“ a „etika charakteru“

„Etika osobnosti“ - *dosažení životních úspěchů pomocí vnějšího dojmu, postojů a chování člověka s využitím obratnosti a dovednosti aplikace vhodných technik*

„Etika charakteru“ - *vychází z existence a lidmi neovlivnitelného působení přírodních zákonů a potažmo mentálních principů*

Charakter - *morálně psychologická kvalita člověka determinovaná rysy prvků charakteru (tj. myšlení, verbální i neverbální komunikace, emoce a činy) a míry souladu mezi těmito prvky*

„Kontinuum zralosti“ – „soukromé“ a „veřejné“ vítězství

VZÁJEMNÁ ZÁVISLOST

**Veřejné
vítězství**

INDIVIDUÁLNÍ NEZÁVISLOST

**Soukromé
vítězství**

INDIVIDUÁLNÍ ZÁVISLOST



Přístup v pojetí posunu paradigmatu k principiálního vedení (6)

Osm žádoucích návyků

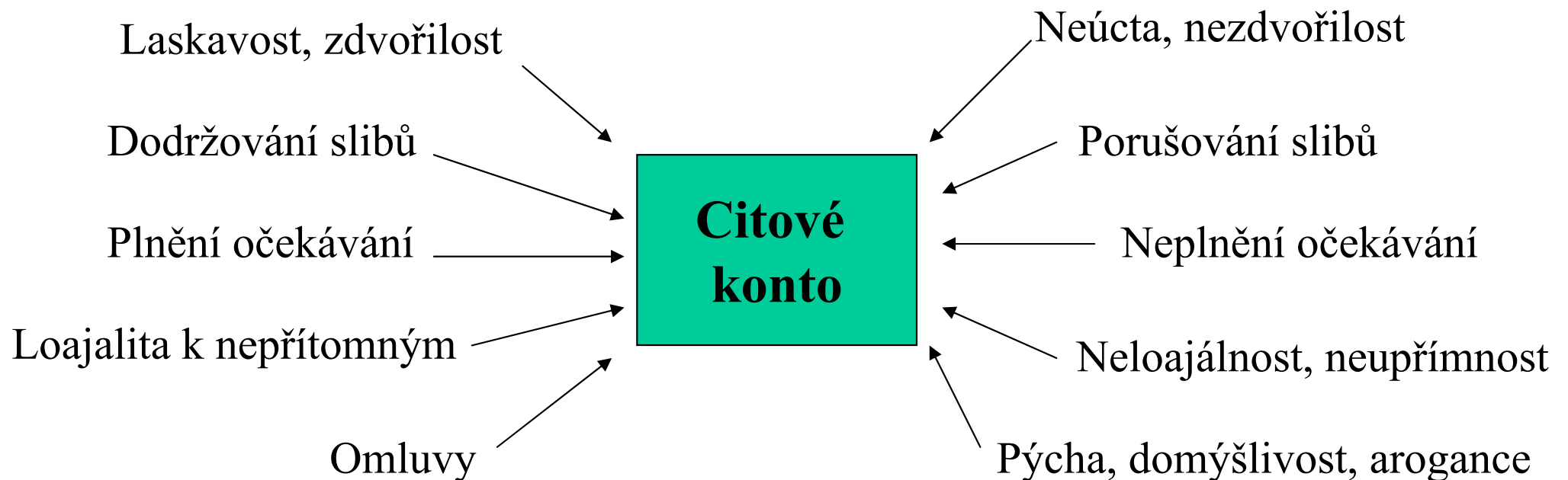
- **Bud'te proaktivní**
- **Začínajte s myšlenkou na budoucnost**
- **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu**

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

Přístup v pojetí posunu paradigmatu k principiálnímu vedení (7)

„Citové konto“

„Citové konto“ – Metafora pro míru vzájemné důvěry v mezilidských vztazích: *každý kontakt s jiným člověkem lze posuzovat jako výběr nebo vklad z resp. na citové konto*



Přístup v pojetí posunu paradigmatu k principiálnímu vedení (8)

závěr

- **Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení dává „OM“ nejvyšší prioritu**
- **Východiskem efektivního „OM“ je akceptace existence vyšších systémů a jejich zákonů**
- **Předpokladem efektivního „OM“ je důraz na „etiku charakteru“**
- **K zvýšení efektivnosti „OM“ vede strategie respektování „mentálních“ principů**

Závěr přednášky

Úroveň praxe managementu není dostačující!!

Nejslabšími články: *osobní management a strategický management a management v neziskovém sektoru!*

Věda o managementu jen málo přispívá praxi!

Nejdůležitější úkol teorie a praxe managementu na počátku 21. století: *Podstatně zvýšit výkonnost znalostních pracovníků*