

3. konzultace

System managementu

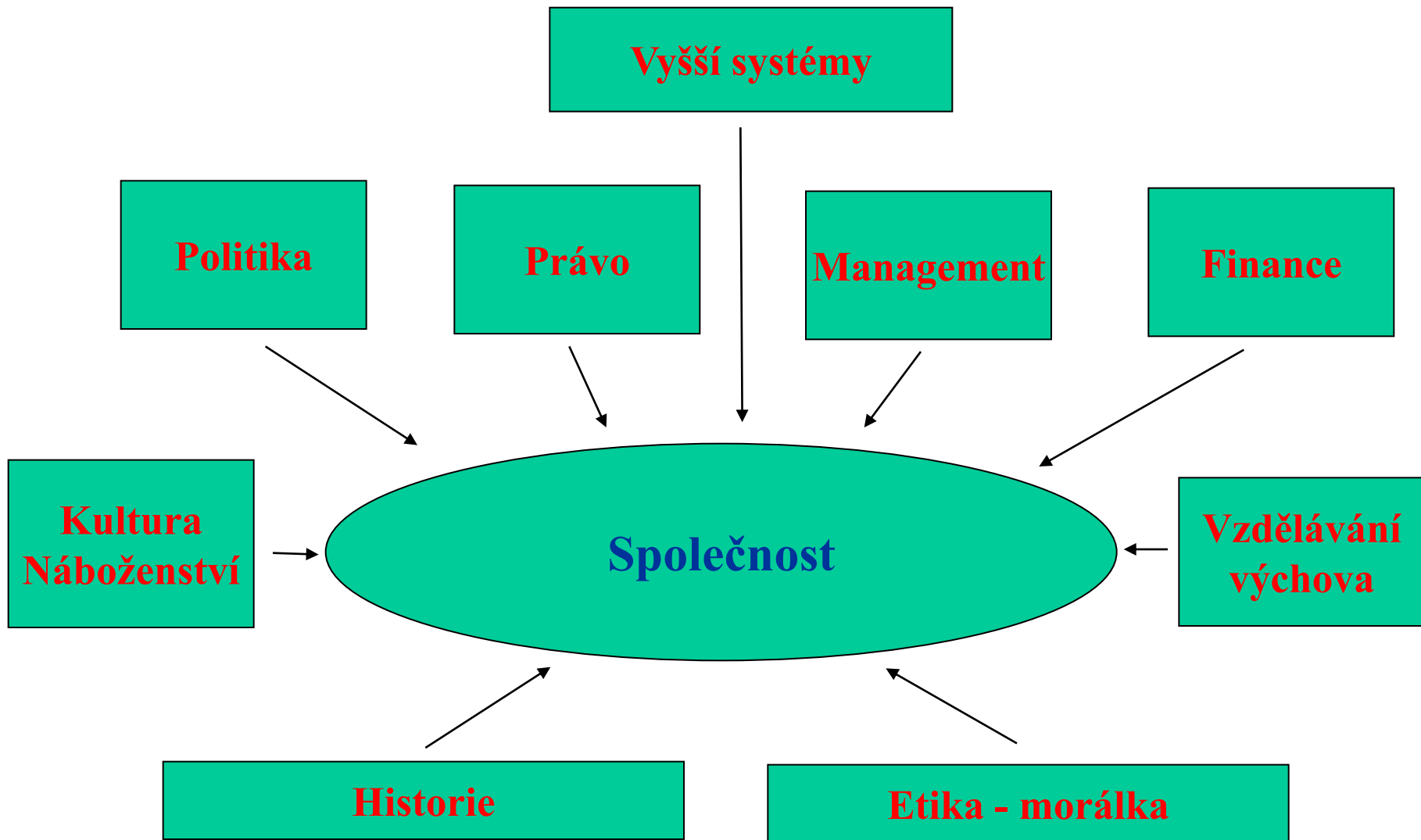
Osnova

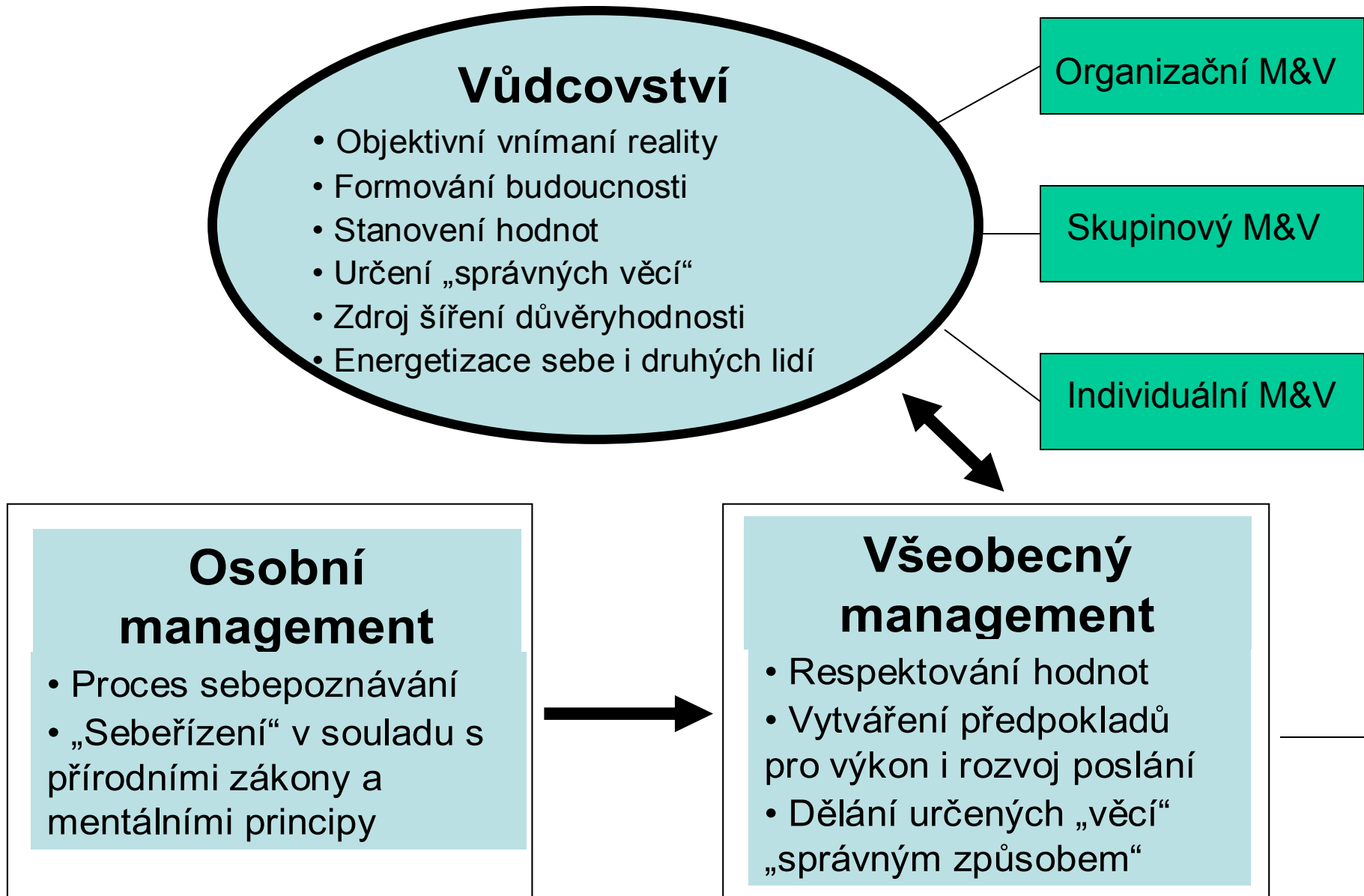
- *Hlavní úkoly managementu na počátku 21. století*
- *Klíčové systémy usměrňování chodu a rozvoje společnosti*
- *System managementu*
- *Model působnosti managementu v rámci produkční funkce*
- *Obecný cíl managementu*
- *Požadavky na moderní management – analýza “4E”*
- *Základy vědy o managementu*
- *Pojetí obsahu všeobecného managementu*
- *Cvičení: Modifikovaný rozhodovací proces, metoda rozhodovací analýzy*
- *Dva přístupy k osobního managementu*
- *Cvičení: Aplikace matice plánování času*
- *Základy vůdcovství*

Hlavní úkoly teorie a praxe managementu pro počátek 21.století

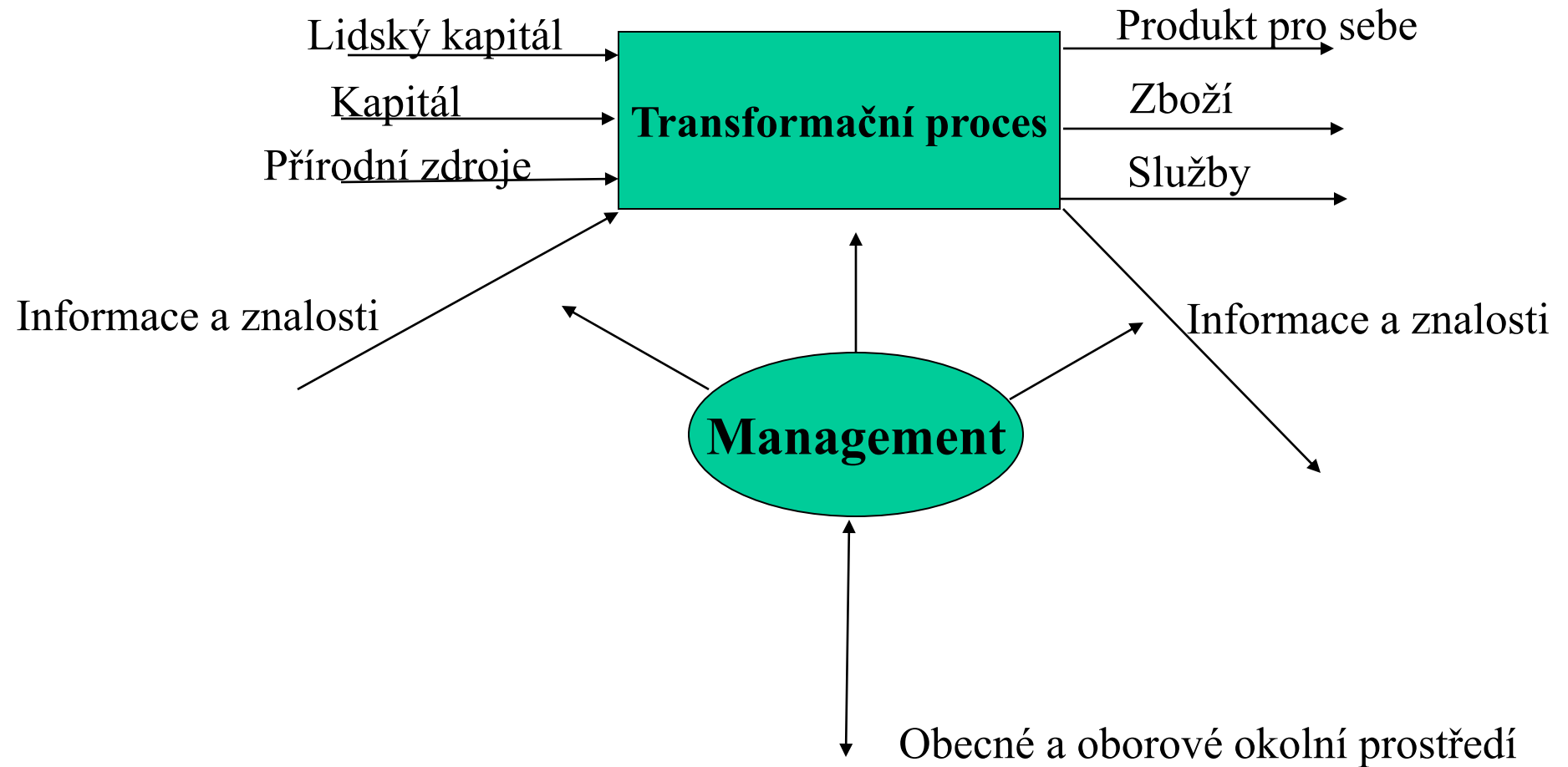
- Překonat krizi myšlení
- Překonat krizi důvěry
- Překonat krizi hodnot
- Podstatně zvýšit výkonnost ZP
- Podpořit posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení

Klíčové systémy usměrňování chodu a rozvoje společnosti





Model působnosti managementu v rámci produkční funkce



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"*

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

Zakladatel vědy o managementu (F.W. Taylor)

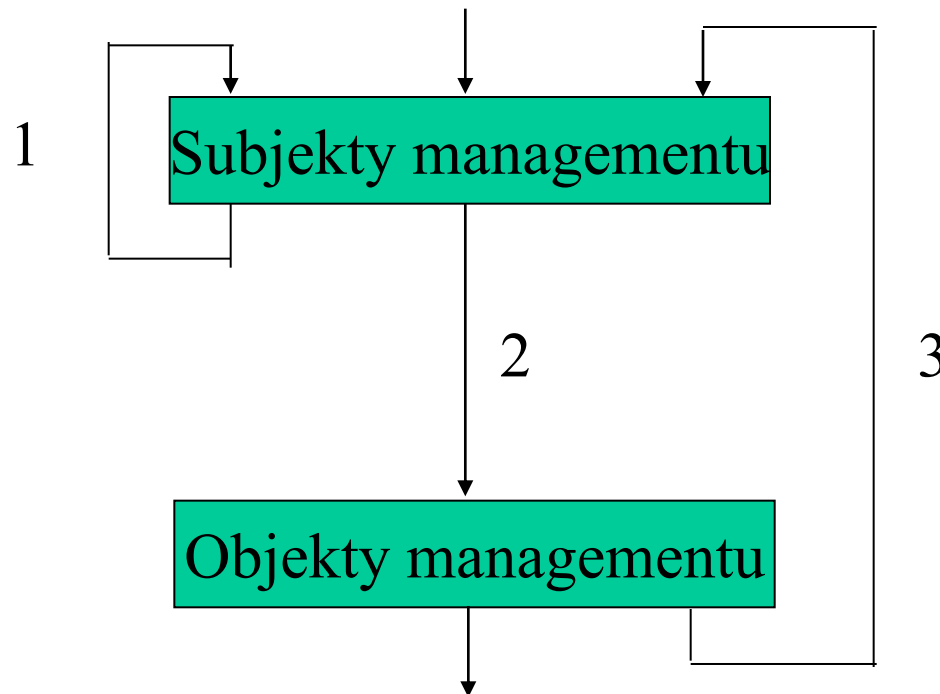
Věda o managementu – typické rysy: je vědou velmi mladou, podíl v manažerské praxi malý (činí cca 20 -30%)

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

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*

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 **snižováním 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*

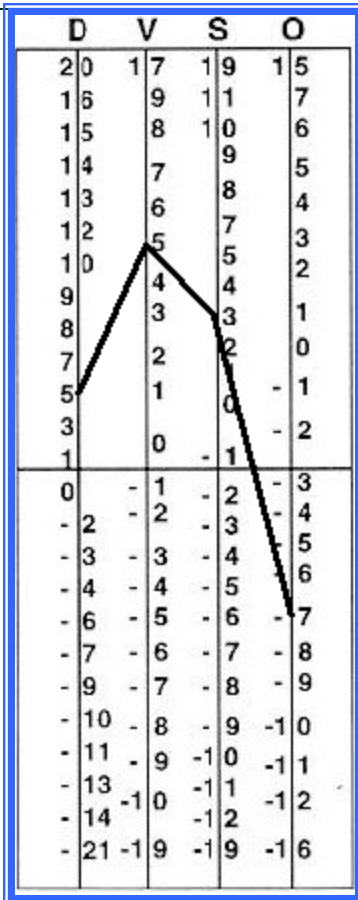
Přístup v pojetí zvýšení výkonnosti ZP (4)
Metoda profilových analýz

Zkoumané klíčové faktory:

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

Komparace osobního a pracovního profilů

Posouzení vhodnosti osoby pro výkon pracovní funkce



Motivy:

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

Osobní profil J.S.

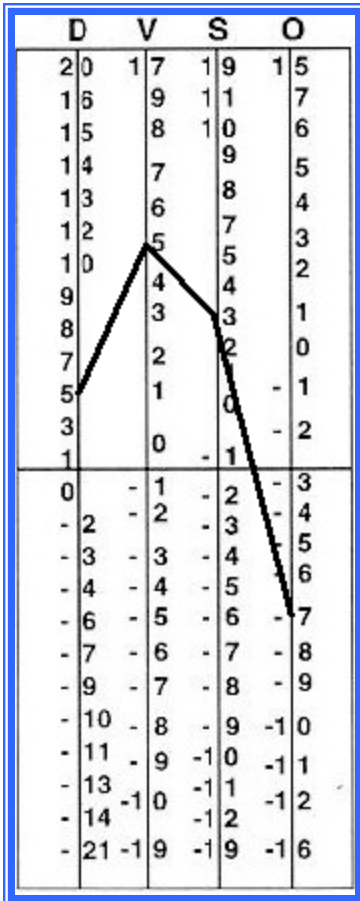
	D	V	S	O
20	17	19	15	
16	9	11	7	
15	8	10	6	
14	7	9	5	
13	6	8	4	
12	5	7	3	
10	4	5	2	
9	4	4	1	
8	3	3	0	
7	2	2	0	
5	1	1	-1	
3	0	0	-2	
1	0	-1	-2	
0	-1	-2	-3	
-2	-2	-3	-4	
-3	-3	-4	-5	
-4	-4	-5	-6	
-6	-5	-6	-7	
-7	-6	-7	-8	
-9	-7	-8	-9	
-10	-8	-9	-10	
-11	-9	-10	-11	
-13	-10	-11	-12	
-14	-10	-12	-12	
-21	-19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

Motivy:

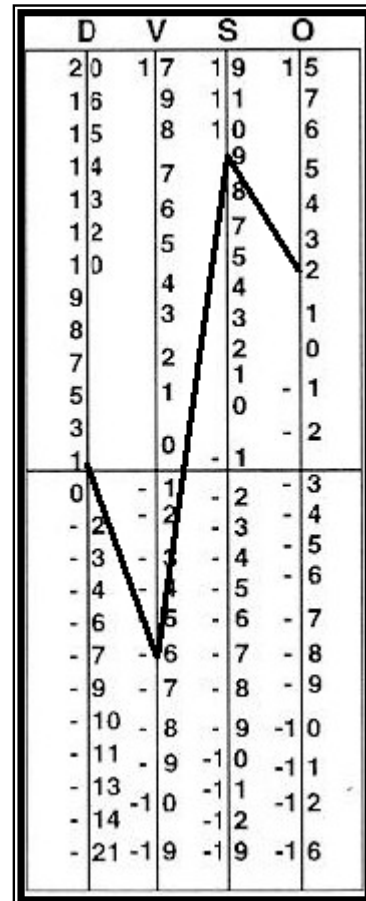
- *Využití odborných znalostí*
- *Práce v soukromí*
- *Precizní určení práce*

Přístup v pojetí zvýšení výkonnosti ZP (7)

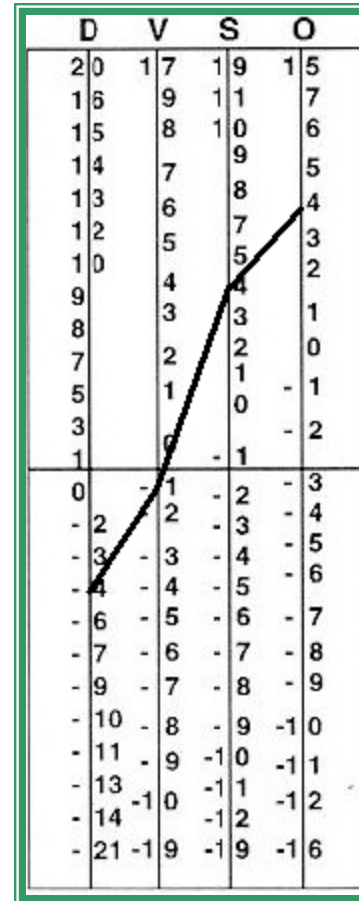
Porovnání AOP s APP



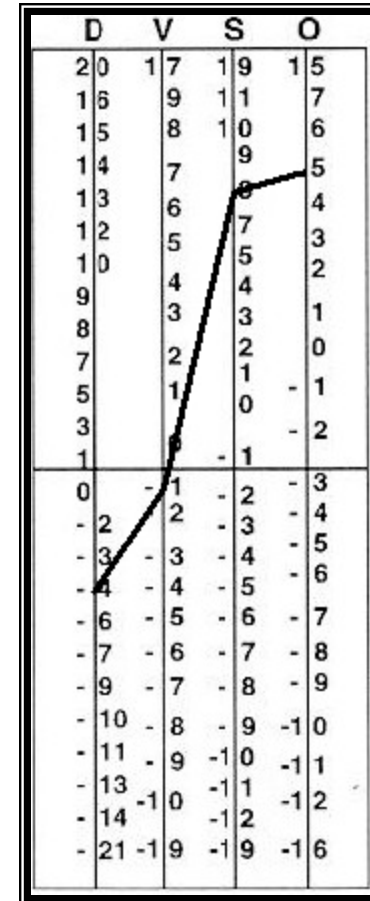
Profil B.H.



Profil soudce



Profil J.S.



Profil notář

Mentální principy

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

Přístup v pojetí posunu paradigmatu k principiálnímu vedení (4)

Kontinuum zralosti



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

Vůdčovství – tradiční a moderní (niterné povahy) (1)

Tradiční vůdčovství	Moderní vůdčovství
Rozpor slov a činů	Integrita myšlení, slov a činů
Vedení pomocí strachu a kontroly	Vedení prostřednictvím důvěry a pozitivního příkladu
Priorita vlastních zájmů	Priorita společného zájmu
Lpění na udržení mocenských pozic	Delegování pravomoci
Reglementovaný výkon činností	Podpora osobní iniciativy
Jednosměrná komunikace shora dolů	Obousměrná komunikace
Vytyčování cílů v rozporu se SMART	Vytyčování cílů v souladu se SMART
Základní motivy – materiální výhody, moc, sláva	Základní motivy – mentální principy a konzistentní hodnoty
Ignorování citů	Důraz na city a péči o druhé

Klíčové požadavky na moderní vůdcovství

- Respekt k přírodním zákonům, potažmo k mentálním principům
- Znalost principů strategického myšlení
- Znalost využití rozvojových tendencí (megatrendů) v konkrétním prostředí
- Podpora trvale udržitelného rozvoje
- Způsobilost využívat „zdravý rozum“
- Energetizace lidského potenciálu
- Niterný základ

Předpoklady žádoucí transformace vůdčovství

- Šíření vědomí nezbytné posloupnosti pilířů systému managementu
- Uvědomění si, na čem jsou obě pojetí vůdčovství založena

tradiční: moc, známosti, charisma, intelekt, loajalita, žádné emoce

moderní: kombinace „hlavy“ a „srdce“ – rovnováha moci a porozumění, důsledná odpovědnost, sociální ohleduplnost, angažovanost pro úspěch a promíjení neúspěchů

- „Renezance“ významu správné hodnotové orientace poslání a rozvoje

Charakteristické rysy moderního vůdce

- Vyšší způsobilost osobního managementu
- Schopnost ovládat své ego
- Schopnost vážit si a ocenit jinakost (lidí, názorů)
- Způsobilost stanovovat vize, strategické cíle a strategie
- Způsobilost energetizace sebe i druhých
- Způsobilost efektivní motivace a komunikace

Ilustrace postupu individuální „cesty“ k modernímu vůdčovství niterné povahy

(P. U. Bender)

1. **Poznej sám sebe** – *urči své hodnoty, motivy a osobnostní typ*
2. **Formuluj vizi a buď zaujatý** – *dívej se do budoucnosti, najdi, co máš rád a měj rád, co děláš.*
3. **Riskuj** – *buď neustále odvážný*
4. **Komunikuj** – *tj. přenášej svou vizi na ostatní efektivně a s důvěrou*
5. **Kontroluj pokrok a výsledky** – *zjišťuj, kde jsi a stále usiluj o to, dostat se tam, kam se dostat chceš*