

# **Název přednášky**

## **System managementu**

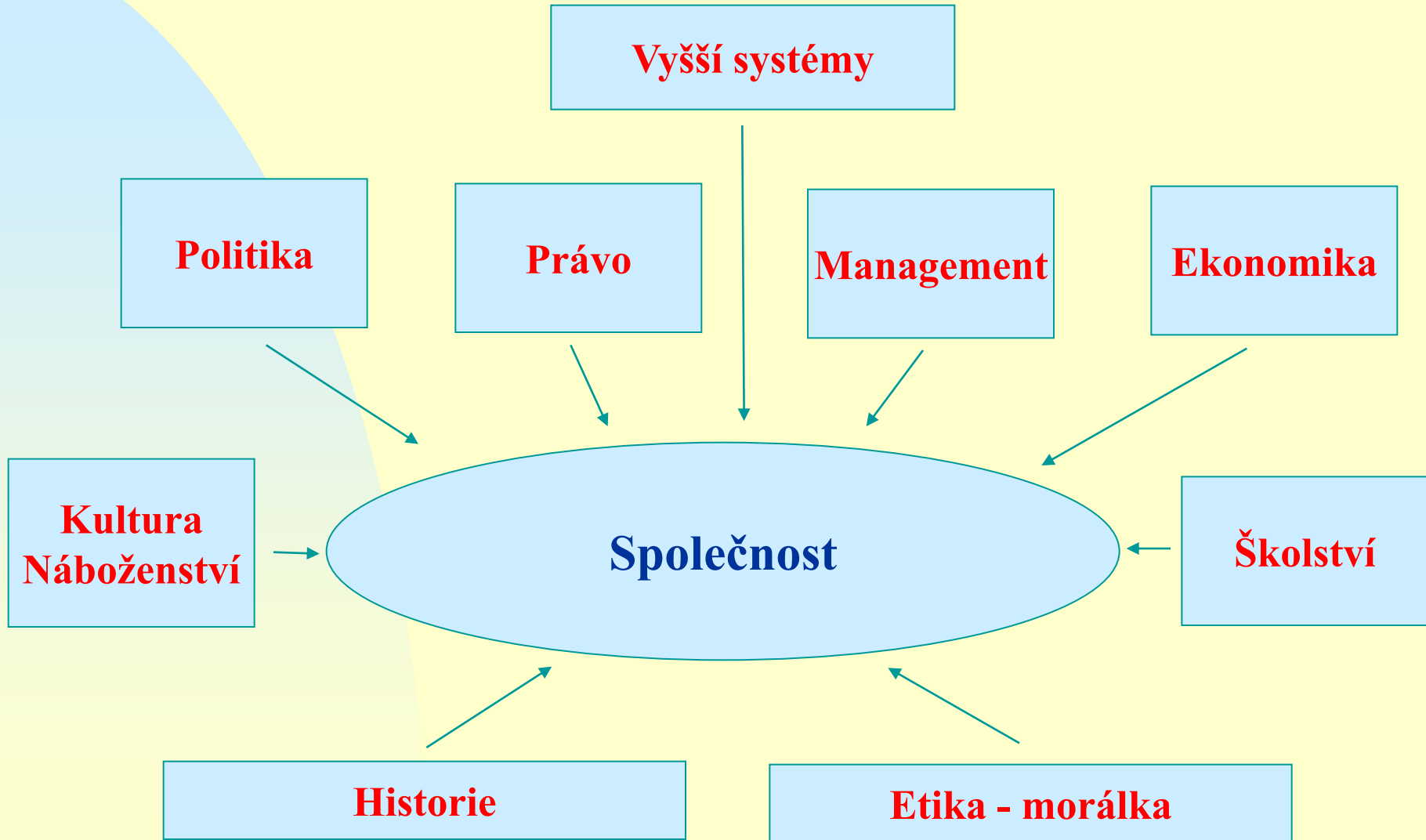
### **Osnova přednášky**

1. Úvodní zamyšlení jako východisko k tématu
2. Obsahové roviny managementu
3. Model působnosti managementu v produkční funkci
4. Požadavky kladené na moderní management "4E"
5. Moderní vědecký přístup k managementu
6. Posuny paradigmatu v managementu
7. Charakteristika systému managementu (SM)
8. Základní pojetí obsahu všeobecného managementu

## 1. Úvodní zamyšlení jako východisko k tématu (1)

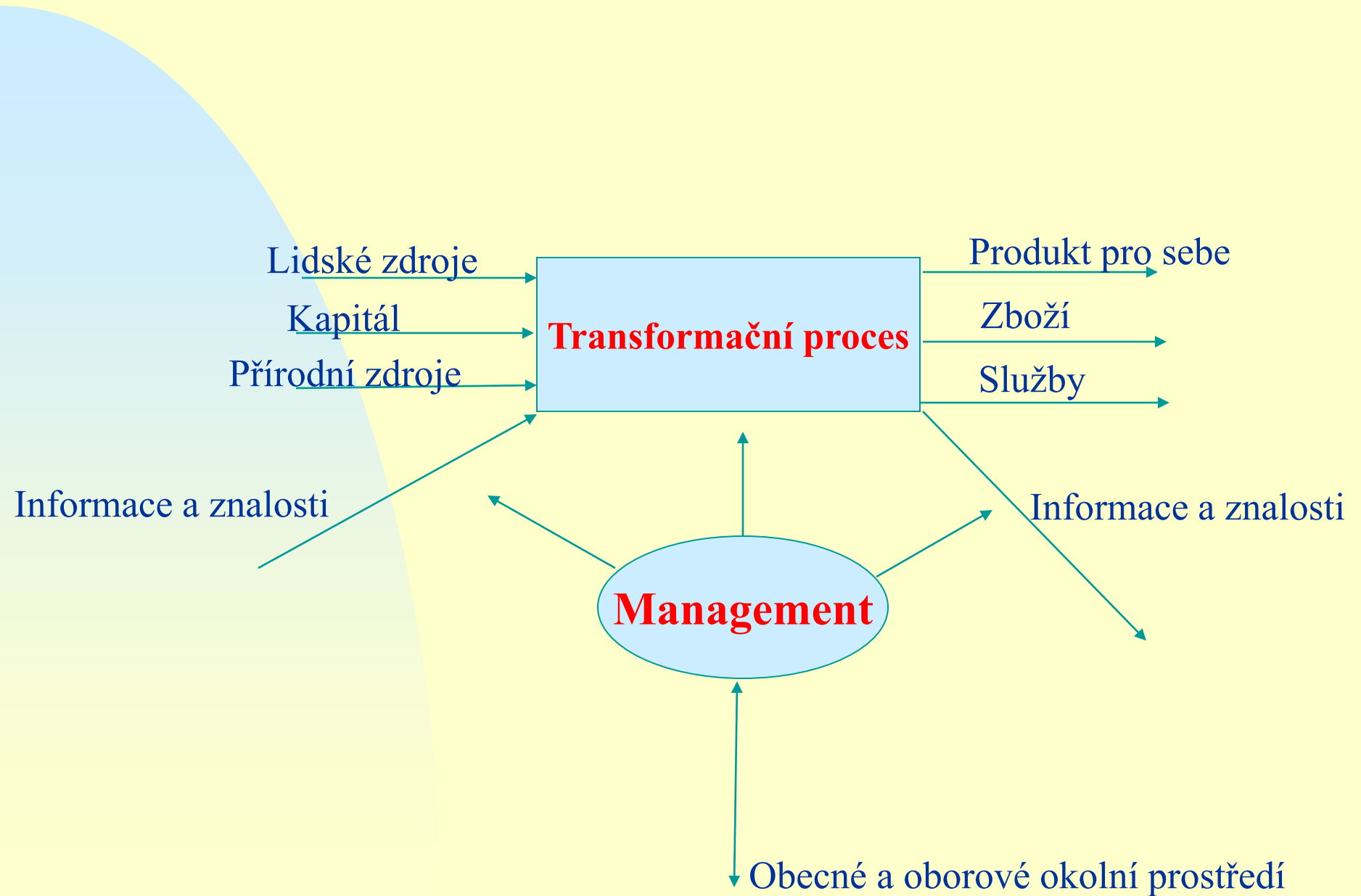
- Překonat krizi myšlení
- Překonat krizi důvěry
- Překonat krizi hodnot
- Podstatně zvýšit výkonnost ZP
- Podpořit posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení

# 1. Úvodní zamyšlení jako východisko k tématu (2)



- Specifická funkce
- Způsob vedení lidí za účelem dosahování cílů
- Odborná disciplína a obor studia

### 3. Model působnosti managementu v produkční funkci



## 4. 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"

## 5. 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

## 5. 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



## 6. Posuny paradigmatu v managementu (1)

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

## **Posun paradigmatu od industriálního modelu k postindustriálnímu**

### **Industriální model**

- **Zvyšování konkurenceschopnosti snižováním nákladů**
- Aplikace klasické liniově-štabní organizační struktury
- Spolupráce s externími partnery klasickými formami s malou flexibilitou (outsourcing, 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

## Neplatné a zpochybněné premisy (1)

Soubor premis - týká se podstaty managementu jako vědy

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

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“ OJ a jeho managementu

## Nově koncipované premisy (2)

Soubor premis - týká se podstaty managementu jako vědy

- Management je všeobecným a celostním „nástrojem“ jakékoliv OJ či zájmové skupiny i každého jednotlivce
- Management OJ se musí naučit hledat, vyvíjet a testovat organizační struktury odpovídající výkonu a rozvoje poslání OJ
- Lidi v OJ a v zájmových skupinách není třeba „řídit“ prostřednictvím příkazů (zákazů) a „strachu“ ze sankcí za jejich neplnění. Podstatné je své spolupracovníky, resp. kolegy vhodně vybrat, delegovat na ně kompetenci podle jejich osobnostních předpokladů a míry způsobilosti k efektivnímu výkonu pracovní funkce, resp. plnění úkolů v zájmové skupině a dále je vést s respektem k jejich individuální motivaci i s ohledem na konkrétní situaci

## Nově koncipované premisy (3)

### Soubor premis - týká se praxe managementu

- Základem managementu musí být hodnoty vnímané zákazníky (klienty) a jejich rozhodnutí o: rozdělování jejich disponibilních příjmů (zboží a placené služby), prioritách pro uspokojování nemateriálních potřeb
- Management musí zabezpečit účelné, účinné, hospodárné a odpovědné plnění výkonu poslání objektu managementu. Musí zajistit výkonnost a efektivnost v každém článku hodnototvorného řetězce a soustředit se na výsledky výkonu poslání objektu managementu.
- Jelikož smyslem managementu jsou výsledky výkonu poslání, musí management vycházet ze zamýšlených vizí, cílů a strategií, musí organizovat zabezpečení zdrojů tak, aby žádoucích výsledků bylo dosaženo a v konečném důsledku musí zajistit, aby výsledky výkonu poslání objektu managementu byly pozitivně přijaty jeho okolím
- Hranice národních států i unijních a jiných uskupení států budou pro management sice nadále omezujícím faktorem ovšem v čase s klesajícím významem. Management jakýkoliv organizací bude ve stále větší míře determinován spíše provozními než politickými hledisky

## Posun paradigmatu od operačnímu k procesnímu managementu (1)

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

- **Výkon poslání orientují na určitý geografický prostor, který brání proti vstupu potenciální konkurence**
- **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**

## Posun paradigmatu od operačnímu k procesnímu managementu (2)

Základní premisa procesního přístupu

**Příčinou potíží v OJ jsou špatně koncipované a probíhající procesy, které je nutno přeprojektovat a eliminovat všechny činnosti, které nepřinášejí přidanou hodnotu vnímanou zákazníky**

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
- Důraz v managementu se klade na správné vedení lidí

## Posun paradigmatu od operačnímu k procesnímu managementu (3)

- Klíčovým úkolem managementu OJ je vybudování žádoucí organizační kultury
- Perspektivní organizační struktura je budována na partnerství
- Prototypem organizační struktury je struktura typu “květ” s amébami
- Na pracovní týmy deleguje rozsáhlá kompetence
- Pracovníci jsou vzdělávání trvale a cílevědomě - vzdělávání se vnímá jako nejdůležitější „investice“



## Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení (1)

Pro staré paradigma příslovečné: mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku vzniká 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

## Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení (2)

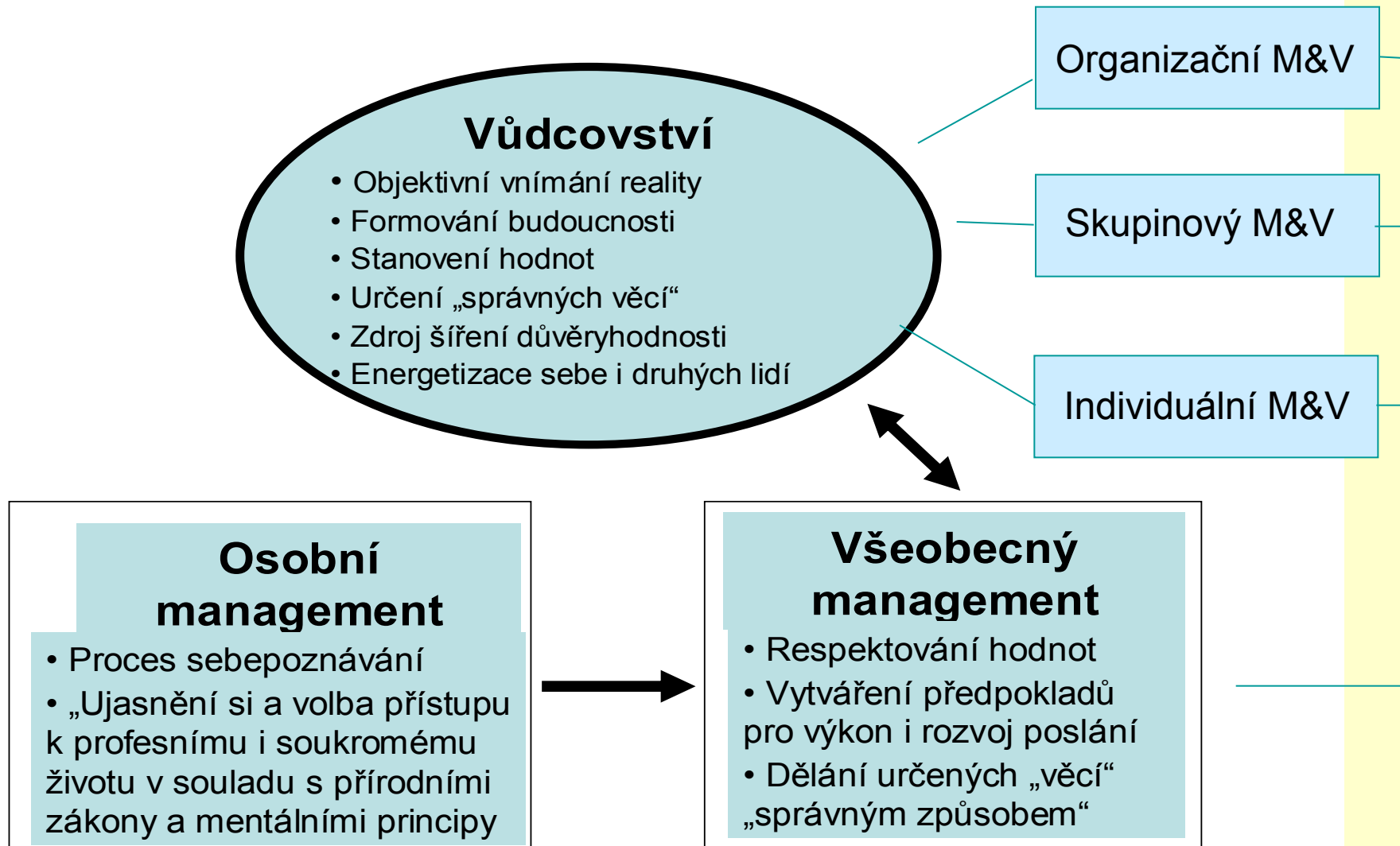
**Model principiálního vedení v OJ** lze rámcově charakterizovat:

- Rozvoj pracovníků, vybavených širšími pravomocemi, opírající se o společně sdílený systém hodnot, vycházejících z principů
- Využití potenciálu pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky
- Organizační kultura založená na “vysoké důvěře”
- Orientace na mentální principy (S. Covey) - (čestnost, otevřenost, integrita)

**Na podporu prosazení paradigmatu principiálního vedení** třeba podtrhnout:

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

## Model formování a funkce systému managementu



## 8. Základní pojetí obsahu všeobecného managementu

### 1/ Manažerské funkce

**Sekvenční:** plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování

**Průběžné:** analýza, rozhodnutí, realizace

### 2/ Manažerské role

**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**

### 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

