

Příběh managementu

aneb od kořenů k současným organizačním trendům a výzvam

KATEŘINA JIŘINOVÁ



Jak to dnes uděláme 😊

- Já něco budu říkat.
- Vy budete naslouchat dle své libovůle.
- Když budete něco chtít, přerušete mě, zapněte mikrofon a zeptejte se, skočte do toho...
- ... což se v praxi děje jen zřídka, neb „je to blbé“ 😊
- ... takže pište otázky či postřehy do chatu.
- A Magda (vím to správně?) si vezme roli Skákače do přednášky a pomůže propojovat chat a přednášku.
- Na konci necháme volný prostor na diskuzi, kde se budete moci ptát na cokoliv, co chcete.



> cesko.digital



Kontakt:
Kateřina Jiřinová
katerina.jirinova@ruk.cuni.cz
www.linkedin.com/in/katkajirinova
www.katkajirinova.cz

Proč
se dnes setkáváme?

Mé osobní poslání

Mým posláním je přispívat k rozvoji lidskosti a podporovat organizace i společnost v tom, aby byly dobrým místem k životu pro nás i pro generace budoucí.

Pedagog

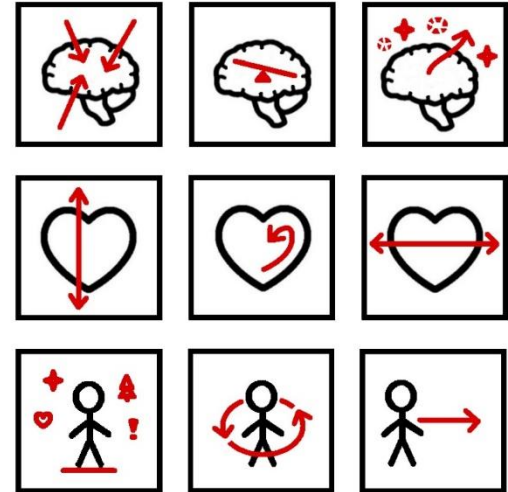
Changemaker

Propojovač



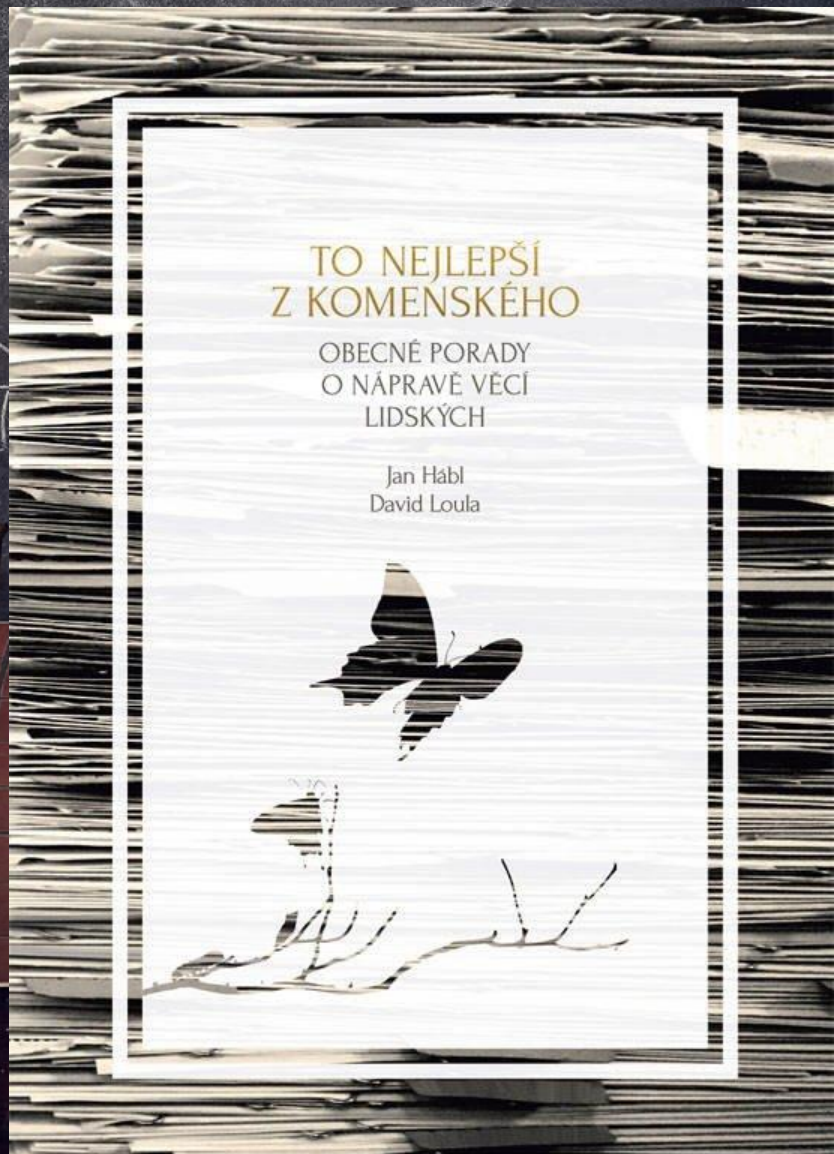
Témata, která nesu

- Samoorganizace
- Lidskost
- Depolarizace
- Vzdělávání
- Velké společenské výzvy





$7+3=2$



TO NEJLEPŠÍ Z KOMENSKÉHO

OBEČNÉ PORADY
O NÁPRAVĚ VĚCÍ
LIDSKÝCH

Jan Habl
David Loula



Potřebujete vědět víc?

1. Jak jsem hledala, čím budu, a nechtěla si zavřít žádné dveře

2. Jak jsem kvůli etice neplánovaně otočila svoji kariéru o 180°

3. Jak jsem se rozhodla dělat to, co jediné jsem měla zakázáno studovat

4. Jak jsme založili předmět Kritické myšlení v době, kdy to ještě nebylo cool

5. Jak jsem pozvala pankáče na diskuzi o managementu a oni přišli

6. Jak jsem před sebou tušila propast a spadla do jiné a ještě hlubší

7. Jak jsem se po 7 letech rozhodla nepředložit disertačku k obhajobě

8. Jak jsem vyslovila přání rozloučit se se studenty a stalo se kouzlo

9. Jak jsem udělala krok do prázdna a dopřála si 2 experimentální roky života

10. Jak jsem se v Milionu Chvilek nestala full time aktivistou ale květinářkou

11. Jak jsme s Českými prioritami a s 111 experty předvídali budoucnost

12. Jak v síti Red Button pracujeme na tom, aby lidé nechodili z práce nas*aní

13. Jak jsme s Česko.Digital za víkend postavili web s návštěvností 500 tisíc lidí

14. Jak spolu s Nadací OSF rozsvěcíme majáky v knihovnách v celé ČR

15. Jak jsme na ČVUT FIT spustili předmět zaměřený na obranu proti černé magii



**Sladění
očekávání**

Co bych ráda, abyste si odnesli

1. Mapa managementu
2. Příběh managementu
3. Trendy a výzvy managementu

The background features a detailed, aged map of the world with a grid of latitude and longitude lines. The map is rendered in a dark, sepia tone. Several geographical labels are visible, including 'AFRICA' in the center, 'INDIA' on the right, and 'TROPICUS CANCER' and 'TROPICUS CAPRICORNI' on the left. A compass rose is positioned in the center of the map. In the bottom right corner, there is a pocket watch with Roman numerals on its face and a small hand pointing to the time.

1. Mapa managementu

Slovo Management

- **Obor, poznatky**

„Management už dnes ví, že metoda cukru a biče není neúčinnější motivací k práci.“

- **Managování, aktivita**

„Je potřeba zaměřit se na management projektu Alfa, je pro nás klíčový.“

- **Systém fungování**

„Podívej se na fluktuaci, s managementem té organizace musí být něco špatně.“

- **Manažeri, lidé**

„Za vytváření dobrých podmínek k práci je primárně odpovědný management.“

Definice managementu

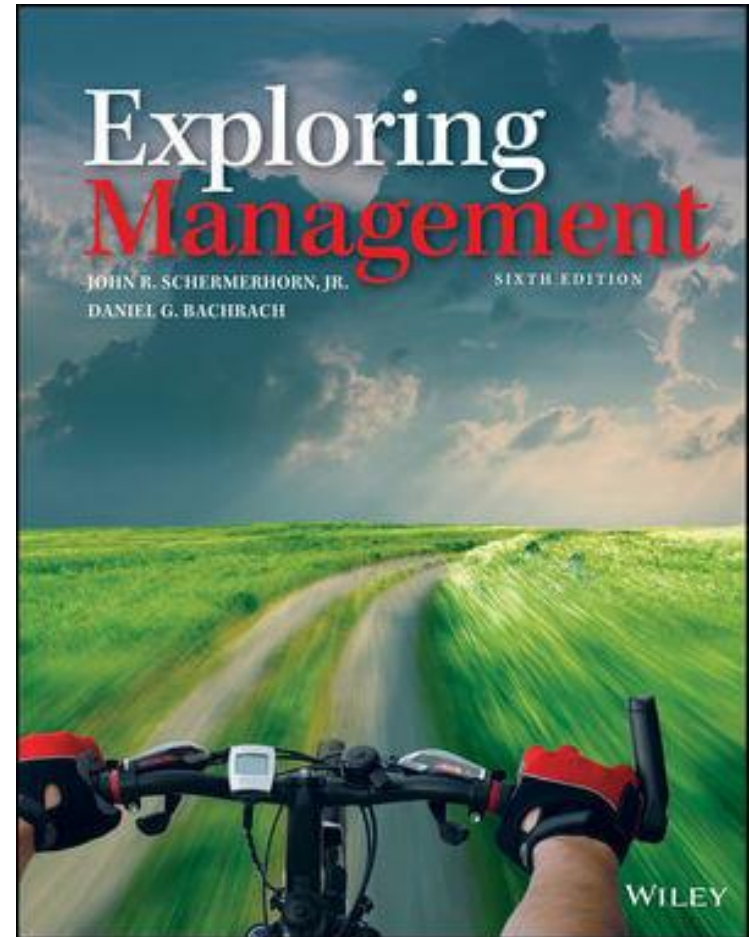
Management spočívá
v **dosahování výsledků**
prostřednictvím ostatních.

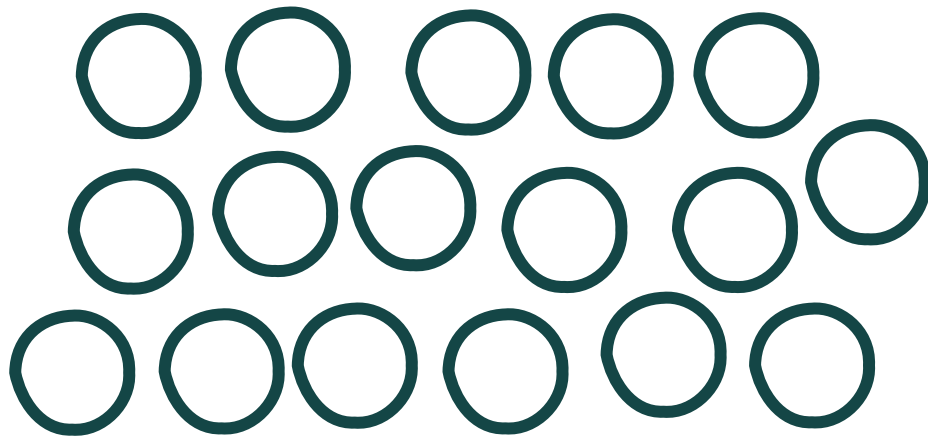
Moje definice ~~managementu~~ spolupráce

Spolupráce je aktivita, jejíž podstatou je **spojování úsilí lidí** pro dosažení **společného dobra** přesahujícího možnosti jednotlivců samotných.

Typické aktivity

- Rozhodování
- Organizování
- Plánování
- Nábor
- Vedení
- Odměňování
- Kontrolování
- ...





Organizace



Tým



Jednotlivec



Management NĚČEHO

Znalostí, udržitelnosti, inovací, strategický, finanční, lidských zdrojů (sic!), rizika, lean & six sigma, produktový, R & D, obchodní,...



Management NĚKDE

Knihoven, cestovního ruchu, neziskových organizací,
ve veřejné sféře, rodinných firem, umění, nemocnic,...

**Management
je měkká
disciplína a
je potřeba to
přijmout.**

K U H N

*Struktura
vědeckých revolucí*

• OIKOYMENH •











**Skládáte mozaiku
poznatků a evidence**

A group of people are gathered around a campfire at night. The fire is the primary light source, casting a warm, orange glow on the scene. The people are mostly in silhouette, with some faces illuminated by the fire's light. The background shows the dark silhouettes of trees against a dark sky.

2. Příběh managementu

**I na dnes samozřejmé
myšlenky musel někdo
poprvé přijít.**



Příběh managementu začíná s průmyslovou revolucí

Hlavní vývojové etapy

Klasický management



Behaviorální management



Moderní management





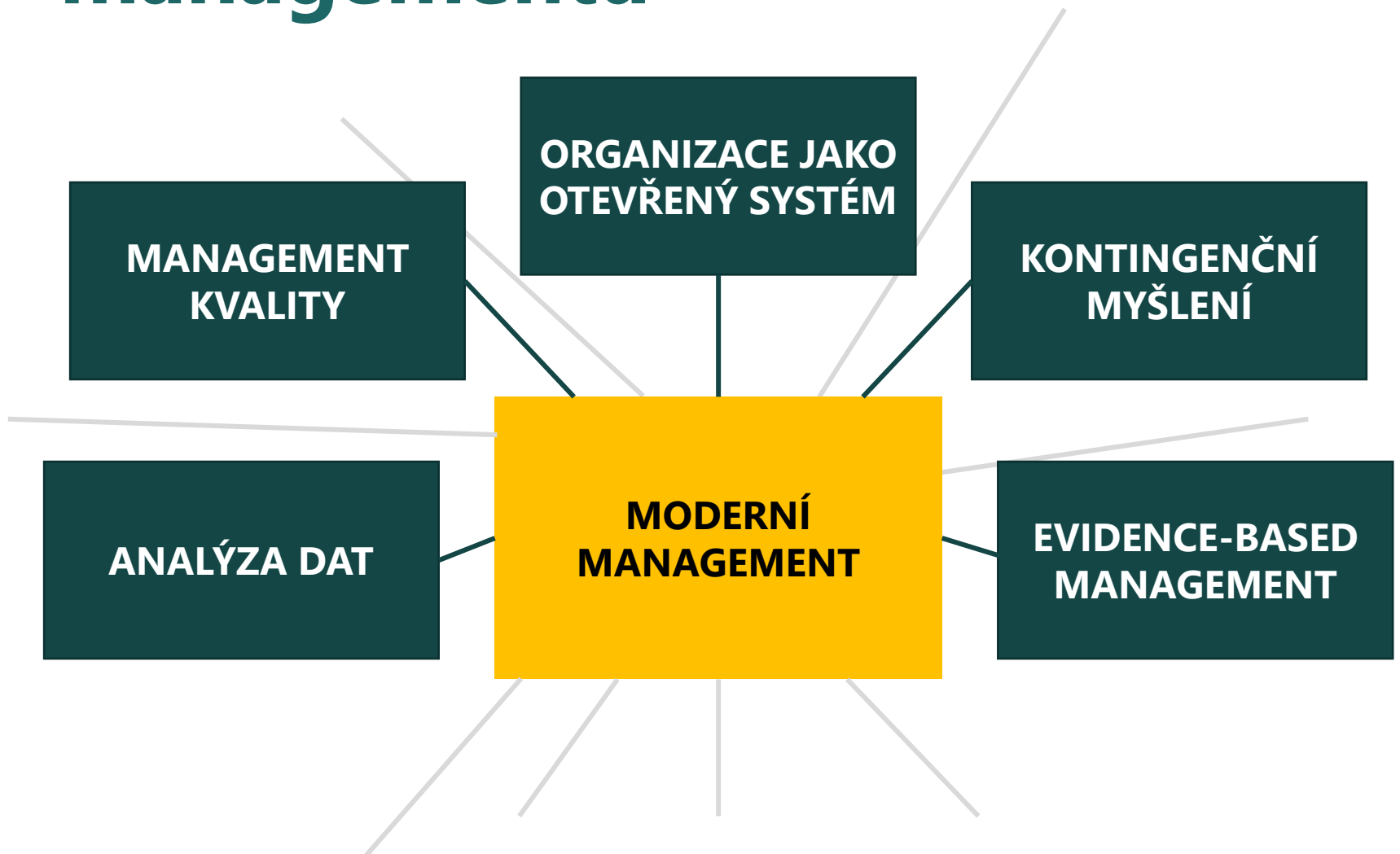
Přístupy klasického managementu



Přístupy behaviorálního managementu



Přístupy moderního managementu



A close-up photograph of a man's mouth, showing his teeth and a full beard. The image is slightly blurred and has a dark, muted color palette. The text is overlaid in the center of the image.

**Skutečně se ten
příběh stal takto?**

A **NEW** HISTORY OF MANAGEMENT

Stephen Cummings, Todd Bridgman,
John Hassard and Michael Rowlinson



ADAM
SMITH



Pojednání o podstatě a původu

BOHATSTVÍ
NÁRODŮ

ADAM
SMITH



TEORIE
MRAVNÍCH
CITŮ

ADAM
SMITH



TEORIE
MRAVNÍCH
CITŮ



A person stands on the edge of a layered rock cliff, looking out over a vast canyon. A river flows through the canyon floor. The scene is captured at sunset, with a warm orange glow on the horizon and a clear blue sky above. The text 'Trendy a výzvy' is overlaid in white on the cliff face.

Trendy a výzvy



**Čelíme řadě velkých
společenských výzev.**

Tekutá modernita

(Zygmunt Bauman)



Jaká je situace v organizacích?

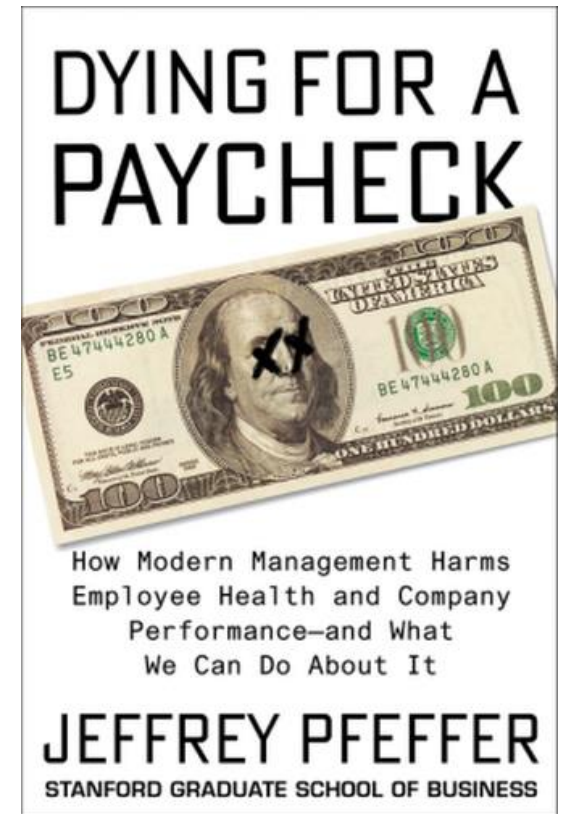
- Málokterá organizace funguje udržitelně
- Většinu lidí práce nebaví
- Odpojení zaměstnanců
- Nárůst duševních nemocí
- Vnucené neosobní cíle za osobní cíle

Pro situaci v ČR doporučuji sledovat Datové snídane LMC
<https://magazin.lmc.eu/tv/datova-snidane>

Sociální znečištění

Jednotlivec do organizace

Organizace na jednotlivce



Organizace pro lidi,
dobré místo k životu

Řešení velkých
společenských výzev



ČLOVĚK

ORGANIZACE

SVĚT

Vzdělávání, podpora v
rozkvětu celého člověka

Fungování organizací
jako jedna velká výzva

Co získáváme, když budeme umět lépe spolupracovat?

- **Člověk**

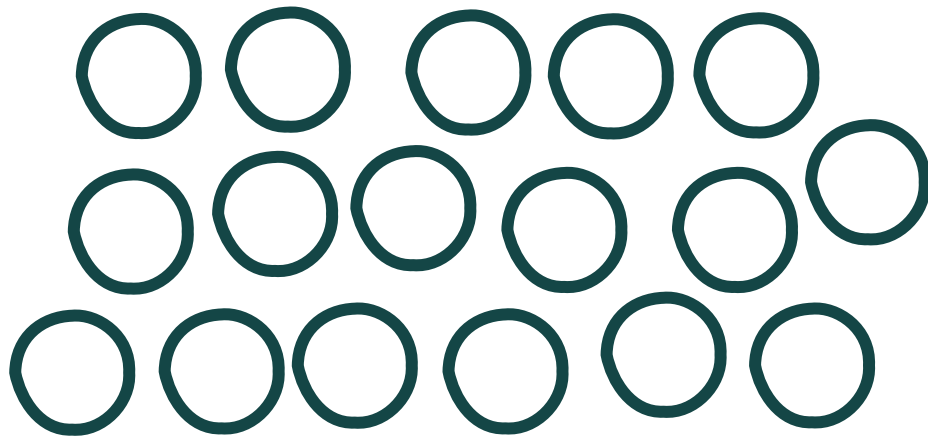
- Spolupráce je jeden z faktorů ovlivňující naše štěstí
- Větší pravděpodobnost úspěchu – zanechat dopad

- **Organizace**

- Životaschopnost a etičnost
- Flexibilita, inovace, odolnost
- Magnet pro lidi se stejným záměrem

- **Svět**

- Lepší místo k životu



Organizace



Tým



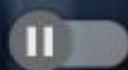
Jednotlivec

Jaký být šťastný/á?

- **Běžte ven**
- **Dělejte něco smysluplného**
- **Dělejte něco s ostatními lidmi**
- **Dělejte něco aktivního**



19:34 / 26:33





Co udělá mainstreamový nástup AI s lidmi a životem v organizacích a ve společnosti?

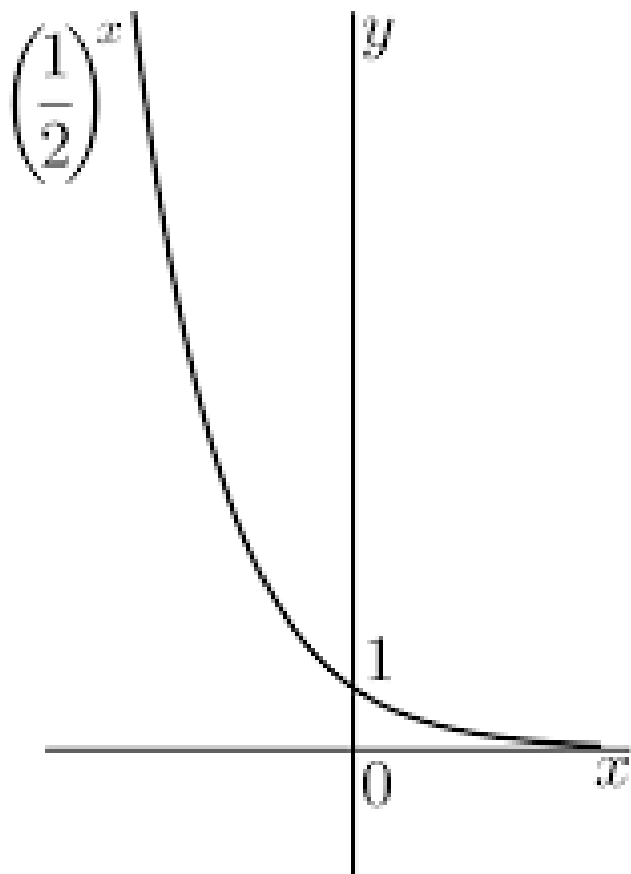
H + T ?

Jaký je vztah člověka a technologií?

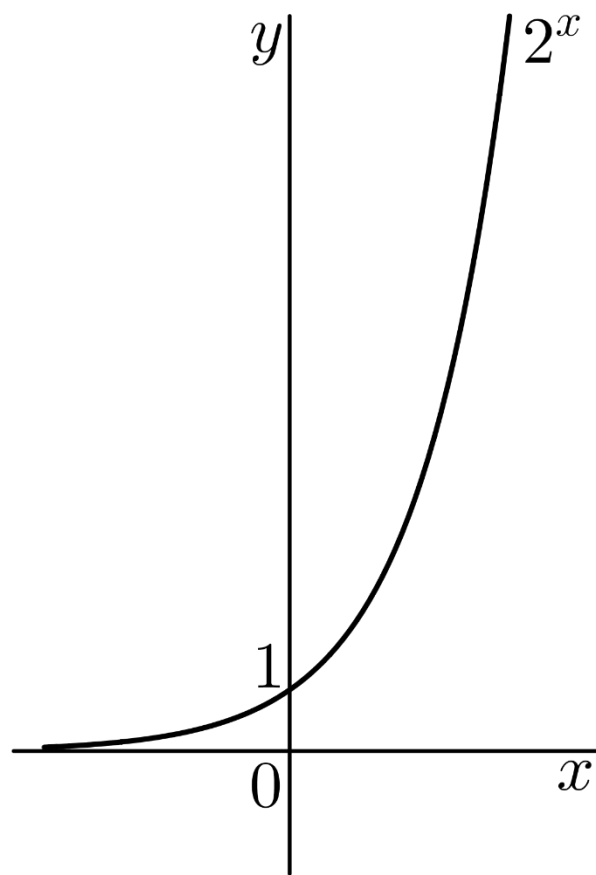
НАТ

Jaký je vztah člověka a technologií?

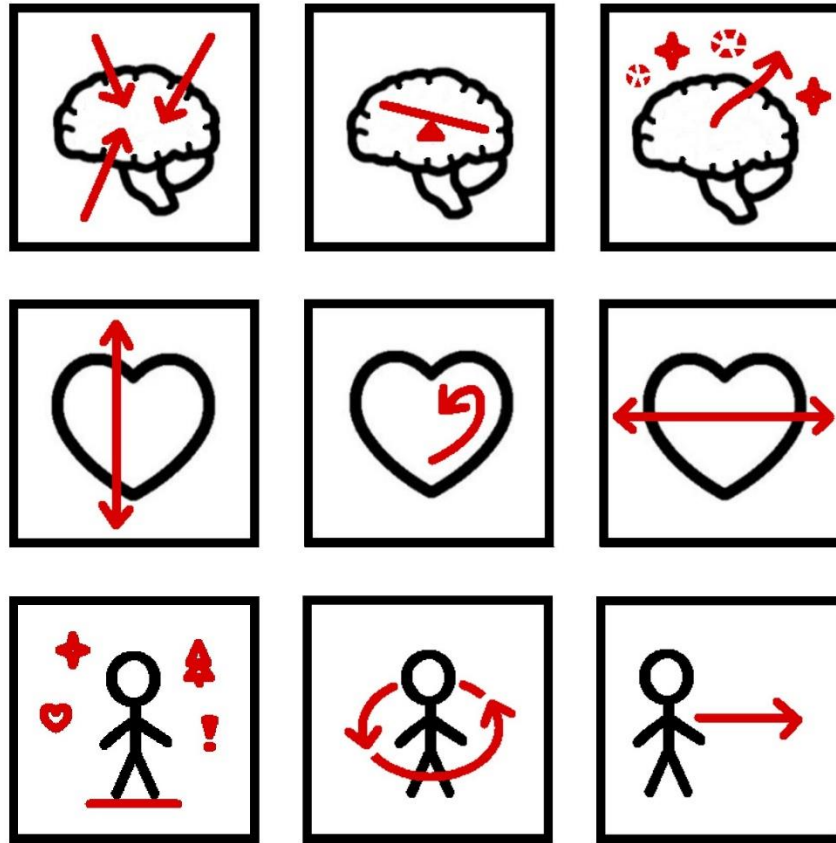
H < 1

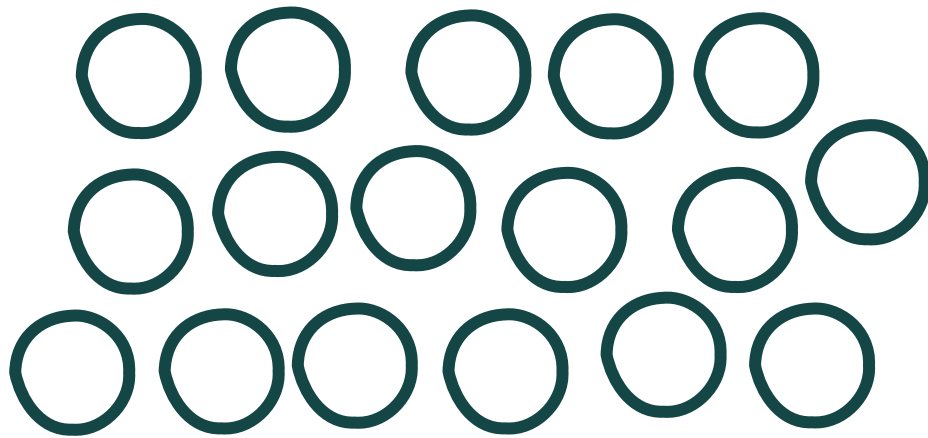


H > 1



Jaký jste člověk?





Organizace



Tým



Jednotlivec



Potřeba zůstává, mění se způsob jejího naplňování.



Hierarchie



Samorganizace

Hierarchie

- **Hierarchie statusu**

- Pořadí jednotlivců podle míry respektu, který jim ostatní přiznávají
- Vzniká přirozeně, životem ve společnosti, podle toho, co společenství, ve kterém fungujeme, oceňuje.

- **Mocenská hierarchie**

- Jednotlivci řazeni s ohledem na množství zdrojů, které kdo ovládá
- Vychází ze startovní čáry, s jakou se do života narodíme, a především pak z našeho vlastního chování

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management annals*, 2(1), 351-398, s. 12-13.

Manažerská hierarchie

- Mocenská hierarchie v organizaci
- Dva základní principy:
 - 1) hierarchie authority** – čím výš, tím větší rozhodovací moc
 - 2) hierarchie odpovědnosti** – čím výš, tím větší zodpovědnost

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.

Samořízená organizace

- **Radikální** decentralizace rozhodování a moci
- V **celé** organizaci
- **Formalizovaná** v pravidlech

(hierarchie statusu stále přítomná, nikoliv však manažerská hierarchie)

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.



ÚVOD MISE PRINCIPY PRODUKTY LIDÉ KONTAKT EN

SÍŤ LIDÍ PŘIPRAVENÝCH SDÍLET SVÉ KNOW-HOW

Luboš Malý: „Jako bubeník dávám týmům, inovacím i projektům rytmus.“



NAŠÍM POSLÁNÍM JE EVOLUCE FIREM

Věříme, že podnikatelé ovlivňují celou společnost. Proto vytváříme prostor pro sdílení a synergie, které jsou hybnou silou změn.

Akcelerujeme lidský potenciál ve snaze pomoci v růstu firmám i jednotlivcům.

Jaké faktory ovlivňují přínosnost manažerské hierarchie?

1. **Typ úlohy.** Strmější hierarchie poškozují kolektivní úspěch, když skupiny pracují na úkolech, které vyžadují širokou škálu nápadů a perspektiv.
2. **Schopnost vybrat správné jednotlivce pro manažerské posty.** Strmější hierarchie poškozují kolektivní úspěch, když skupiny vyberou manažery, kteří jsou sobečtí, při rozhodovacích procesech jsou ovlivněni biasy nebo používají autokratický manažerský styl.
3. **Psychologická odolnost manažerů vůči negativním dopadům moci na jejich chování.** Strmější hierarchie poškozují kolektivní úspěch, když držení moci přiměje manažery, aby byli méně citliví k potřebám druhých.
4. **Míra potřebné spolupráce uvnitř skupiny a dopady na komunikaci a koordinaci.** Strmější hierarchie poškozují kolektivní úspěch, když je práce jednotlivců na sobě vzájemně závislá a vyžaduje spolupráci mezi členy skupiny.
5. **Percepce hierarchie pracovníky a dopady na jejich postoje a motivaci.** Strmější hierarchie poškozují kolektivní úspěch, když se členové skupiny cítí nepotřební, necítí kontrolu nad vlastní prací či pocítují procedurální nespravedlnost.

Anderson, C. & Brown, C. E., 2010. The functions and dysfunctions of hierarchy. Research in organizational behavior, Svazek 30, pp. 55-89.



Co to je paradigma?

Proč je důležité se tím zabývat? K jakým dopadům ve spolupráci to vede?

McGregorova teorie X a Y

Teorie X předpokládá, že lidé:

- Nemají rádi práci
- Nemají ambice
- Chovají se nezodpovědně
- Nechtějí změny
- Radši následují než vedou

Teorie Y předpokládá, že lidé:

- Chtějí pracovat
- Chtějí se seberealizovat
- Chovají se zodpovědně
- Jsou schopni přijmout zodpovědnost
- Jsou kreativní

Sebenaplnující se proroctví. 1. Osobní paradigma. 2. Očekávání budoucích událostí (co čekáme od ostatních lidí?). 3. Chováme se podle osobního paradigmatu (např. kontrola vs důvěra). 4. Toto chování zapříčiní, že se naše očekávání stává realitou (kontrola oslabuje aktivitu, důvěra posiluje aktivitu).

Kudy teče řeka?

Hledejte ve svých aktivitách sdílený smysl – pro Vás, pro cílovou skupinu, pro partnery, pro prostředí, pro komunitu! Přirozeně tak najdete energii, chuť spolupracovat a podporu Vašeho záměru.

Zdroje smyslu práce

- **Člověk sám**

- Hodnoty
- Motivace
- Přesvědčení

- **Ostatní lidé**

- Spolupracovníci
- Lídři
- Skupiny a komunity
- Rodina

- **Pracovní kontext**

- Design pracovních úkolů
- Mise organizace
- Finanční okolnosti
- Nepracovní domény
- Národní kultura

- **Spirituální život**

- Spiritualita
- Posvátné volání

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.

Jak se práce stává smysluplnou?

Autenticita	Soulad mezi vlastním chováním a vnímáním „pravého“ já
Vlastní účinnost	Přesvědčení člověka, že má sílu a schopnost dosáhnout zamýšleného efektu či něco změnit
Sebeúcta	Pocit člověka, že má hodnotu
Účel	Smysl pro směřování a záměrnost v životě
Sounáležitost	Všudypřítomná snaha vytvářet a udržovat alespoň minimální množství trvalých, pozitivních a významných mezilidských vztahů
Transcendence	Připojení vlastního ega k entitě větší než je člověk sám nebo mimo hmotný svět.
Kulturní a interpersonální vytváření smyslu	Sociokulturní síly utvářející význam, který lidé přikládají různým aspektům své práce.


Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.

**Kvalita spolupráce má
zásadní dopad na životy nás
všech.**

Aby spolupráce kvetla

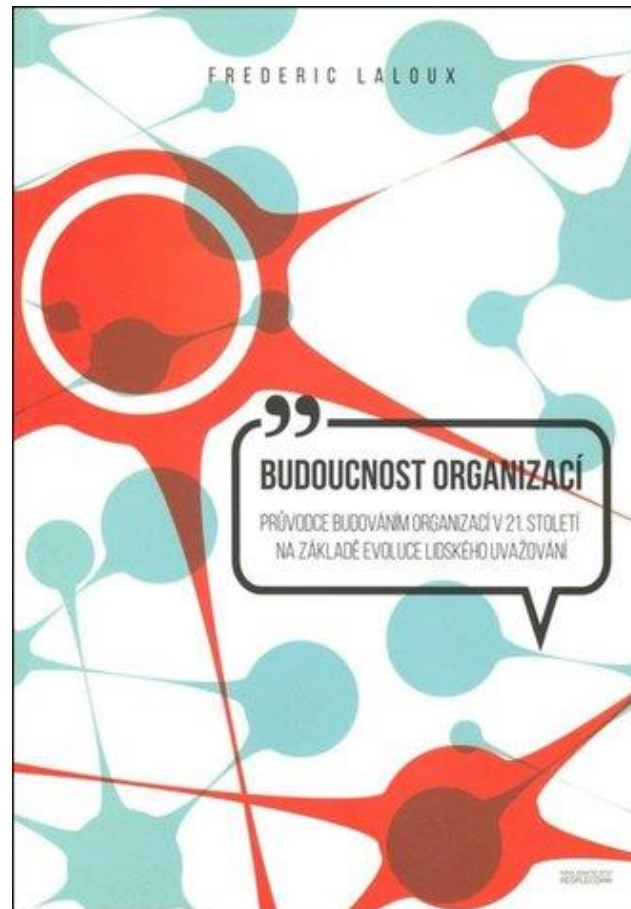
Je čas začít budovat organizace, které jsou **uzpůsobeny pro lidské bytosti**. Vytvořit prostředí, které skutečně probouzí, uznává, pěstuje iniciativnost, tvořivost a zaujetí lidí.

Budovat **organizace**, ve kterých spolupráce kvete, které jsou **plně lidské** a plně připraveny na mimořádné příležitosti i výzvy, které leží před námi.

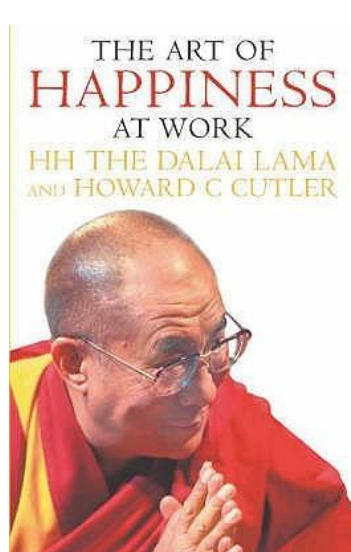
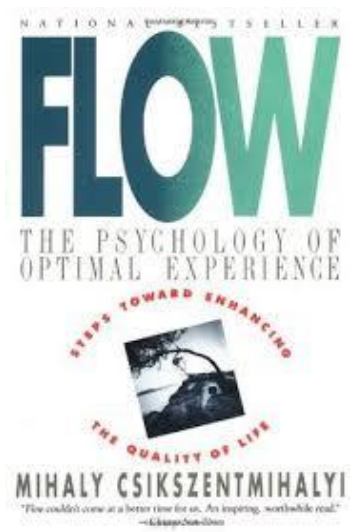
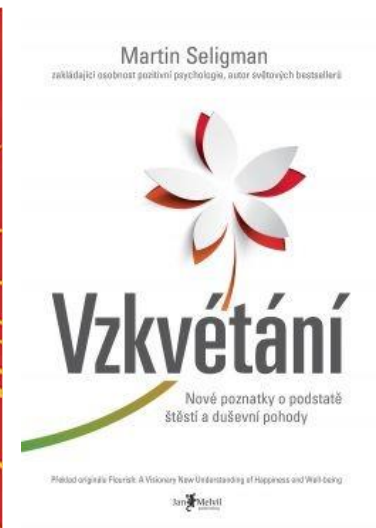
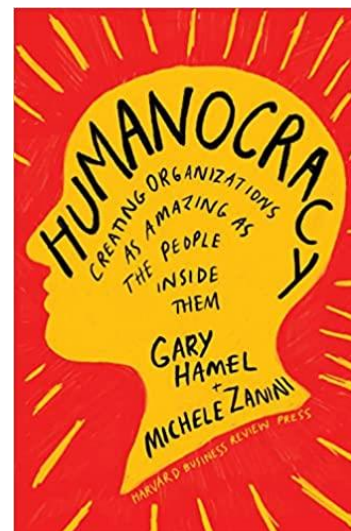
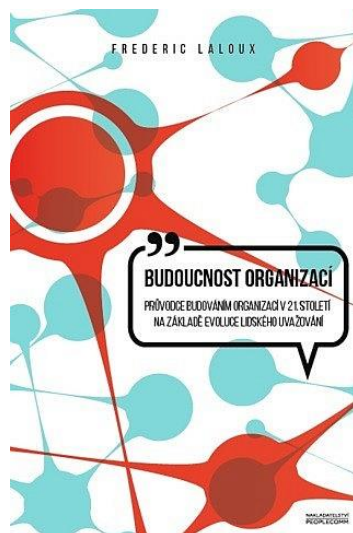
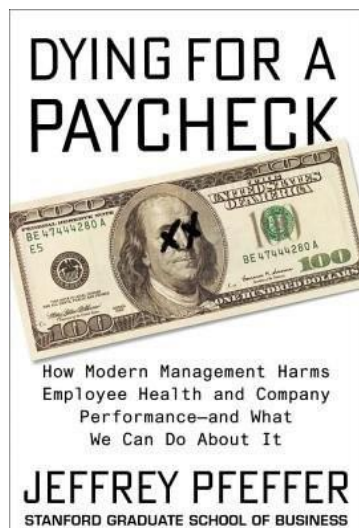
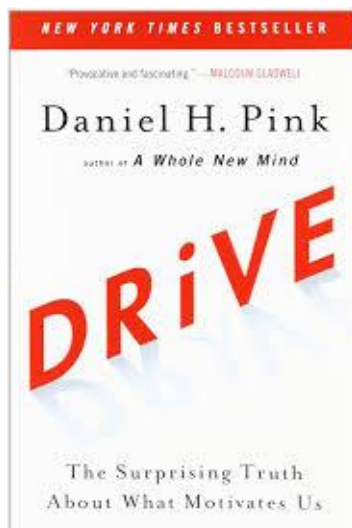
A person is seen from behind, standing on a paved road with their arms raised towards a bright sun. The scene is bathed in a warm, golden light, suggesting sunrise or sunset. The person is wearing a light-colored t-shirt and dark shorts. The background features trees and a utility pole with power lines. A semi-transparent dark blue rectangular box is overlaid on the image, containing white text.

**Dobře volte, které
organizaci věnujete čas
svého života a svůj talent.**

Doporučuji ku pročtení



Další tipy na čtení, chcete-li





> cesko.digital



Kontakt:
Kateřina Jiřinová
katerina.jirinova@ruk.cuni.cz
www.linkedin.com/in/katkajirinova
www.katkajirinova.cz