

## Konzultace č.2:

### Klasický strategický management (část č.2)

#### System managementu

##### Osnova

1. *Etapa volby strategie*
2. *Etapa implementace strategie???????*
3. *System managementu*
4. *Vymezení základních pojmů*
5. *Management jako důležitý faktor produkční funkce*
6. *Obecný cíl, způsob, zásady managementu*
7. *Požadavky na moderní management – analýza “4E”*

### Ad 1/ Etapa volby strategie

**Vize** – vyjadřuje záměr (směrování) budoucnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – opírá se o výstupy SWOT, musí být jasně formulována, aby byla předpokladem sdílené představy všech stakeholders o budoucnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – měla by oslovovat zákazníky, pracovníky, vlastníky a zástupce regionu, v němž má OJ sídlo, resp. v nichž realizuje výkon svého poslání

**Strategické cíle** – musí být odvozeny od vize a měly by být SMART (specifické, měřitelné, ambiciózní), realizovatelné a termínované), jejich počet by neměl být velký (max. 5 až 6)

**Strategie** – jsou cestami k dosažení strategických cílů; Strategie (v rámci OJ) vytváří logický řetězec od strategií OJ jako celku (corporate), přes provozní – působnostní strategie (business) k strategiím funkčním (functional)

**Strategie OJ jako celku** mohou být:

- Růstu
- Stabilizace
- Stabilizace s následným růstem
- Ústupu

**Provozní strategie** vymezil renomovaný odborník Porter takto:

Porterovy generické strategie:

- Nákladového vůdce (cost leadership)
- Odlišení (differentiation)
- Úzkého zaměření s minimakizací nákladů (cost focus)
- Úzkého zaměření s odlišením (differentiation focus)

Funkční strategie se týkají jednotlivých funkčních oblastí působnosti OJ, např.:

- Marketingová s.
- Produkční s.
- S. lidských zdrojů
- Ekonomická a finanční s.
- Informační s.

**Pozn.:** Nutnost vzájemné kompatibility strategií na všech úrovních!

## **Ad 2/ Etapa implementace strategie**

### **Ad3/ Systém managementu (viz též schéma I v příloze)**

Systém managementu je tvořen 3 pilíři:

- Osobní management
- Všeobecný management
- Vůdcovství

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 vůdcovství a jednak skutečnost, že moderní vůdcovství formuluje vize, vytyčuje cíle a hodnoty atd.

Pozor: Osobní management není synonymem individuálního managementu!!

## **Ad 4/ Vymezení základních pojmů v managementu**

Českému pojmu „řízení“ odpovídá mezinárodně uznávaný pojem „management“. Pozor, není to však sémanticky totéž! Pojem „řízení“ lze totiž chápat v širším i užším slova smyslu.

**V širším pojetí je řízení** lidskou aktivitou spojenou s:

- **ovládáním věcných systémů;**

**Věcný systém** je objektem řízení bez participace lidí v jeho rámci.

- **usměrňováním smíšených systémů;**

**Smíšený systém** je objektem řízení, jenž obsahuje jak člověka (lidi), tak jím (jimi) využívanou techniku.

- **směrováním a ovlivňováním společenských systémů.**

**Společenský systém** je objektem řízení, jenž představuje složitou lidmi vytvořenou strukturu organizací a zájmových skupin a vazeb mezi nimi.

„**Řízení**“ v širším pojetí je tedy obsahově bohatší než „**management**“, neboť management se týká výhradně řízení na úrovni organizací, institucí, zájmových skupin a jednotlivců.

**„Organizace“** je nejobecnější pojem označující určitý celek vytvořený lidmi za účelem uspokojování potřeb.

Pokud je tímto celkem organizace produkující zboží, resp. poskytující služby, příp. nabízející zboží i služby (tj. produkty) na podnikatelských principech, jde o hospodářský celek (*např. podnik, družstvo*). Jde-li o organizaci, jejímž posláním je poskytovat veřejně prospěšné produkty (většinou veřejně prospěšné služby), nikoliv na ziskových principech, jedná se o **instituci** (*např. základní škola, soud, obecní úřad, občanské sdružení, nadace*).

Pojem **„organizace“** (dále jen **OJ**) je v textu základní učebnice používán pro označení jakékoliv organizace a instituce! Pokud se bude hovořit o určité části jakékoliv organizace či instituce, použije se pojem **„dílčí OJ“**, popř. **„útvár“**!

Lze tedy shrnout: Pojem **„řízení“** v širším slova smyslu je sémanticky širší než pojem **„management“**. Pojem **„řízení“** v užším slova smyslu je sémanticky identický s pojmem **„management“**. Přesto se doporučuje dávat přednost použití pojmu **„management“** před pojmem **„řízení“** (pojmaném v užším slova smyslu), což má přinejmenším čtyři důvody:

- Za prvé proto, že **„řízení“** je u naší veřejnosti poněkud diskreditováno jeho četným používáním v administrativně-direktivním (etatistickým) systému za minulého politického režimu.
- Za druhé pro jeho jednoznačnou vazbu na OJ.
- Za třetí pro možnost použít jej rovněž ve skupinovém a individuálním managementu.
- Za čtvrté pro jeho schopnost vyjádřit všechny obsahové roviny tohoto pojmu.

Existují stovky slovních vysvětlení a definic pojmu **„management“**. Dále je uvedena autorem syblabu modifikovaná definice managementu z publikace Vodáček, L., Vodáčková, O. (2001, s. 16):

Pod pojmem **„management“** je třeba chápat ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které subjekty managementu (tj. vlastníci, manažer, pracovník, neformálně vybraný vůdce zájmové skupiny, jednotlivec při řízení sebe sama) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských komponent a jejich vazeb), jež jsou nezbytné k dosažení cílů OJ, dílčí OJ, zájmové skupiny, jednotlivce.

Z výše uvedené definice vyplývá, že i **„management“** je možné vnímat v širším i užším slova smyslu:

V **širším pojetí** je **„management“** lidskou aktivitou spojenou s formováním budoucnosti objektu managementu i se zabezpečením jeho běžného chodu.

V **užším pojetí** je **„management“** lidskou aktivitou zaměřenou výhradně na zabezpečení běžného chodu objektu managementu efektivním způsobem.

Za **„měkké“ prvky managementu** se pokládá ta oblast managementu, která úzce souvisí s lidmi (*např. lidské zdroje-lidský potenciál, komunikace, organizační kultura*). Naopak za **„tvrdé“ prvky managementu** se pokládají takové manažerské aktivity, jež se dají (obrazně) realizovat „od zeleného stolu“ (*např. plánování, organizování, kontrolování*).

### **Kompetence versus kompetentnost=způsobilost**

V odborných diskuzích dochází k nejednoznačnosti sémantického výkladu výše uvedených pojmů. Autor tohoto syblabu zastává následující názor:

**Kompetence** znamená stanovení povinností pro určitou pracovní funkci; k tomu, aby tato vykonavatel pracovní funkce mohl stanovené povinnosti plnit, musí mít k tomu určitou pravomoc a protože je účelné respektovat princip rovnosti pravomocí a odpovědností, vyplývá mu z delegované pravomoci odpovídající odpovědnost vůči tomu, kdo na něj příslušnou pravomoc delegoval!

**Kompetentnost a způsobilost jsou synonyma** - Vykonavatel určité pracovní funkce je niterně nositelem určité kompetentnosti, resp. způsobilosti k výkonu pracovní funkce. V praxi může tedy nastat situace, kdy pracovník s kompetencí nemusí být pro výkon pracovní funkce dostatečně způsobilý!!

**Znalostní pracovník (ZP)** – je pracovník, který pracuje s informacemi a znalostmi, které transformuje opět do informací a znalostí. Jeho hlavním „pracovním prostředkem“ je jeho mozek (většinou však využívá ke své práci informační technologie).

## Ad 5/ Obsahové roviny managementu

Management zahrnuje tyto obsahové roviny:

- **Specifickou strukturu** při řízení OJ (strukturu manažerských pozic od top k manažerským funkcím první linie);
- **Určitý způsob zabezpečení výkonu poslání a jeho rozvoje:** (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. Robins: *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle OJ“*.

## Ad 6/ Management jako důležitý faktor produkční funkce (viz též schéma II v příloze)

Popis modelu “Management jako důležitý faktor produkční funkce”

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).

## Ad 7/ Obecný cíl managementu

Obecným cílem managementu je vytváření nadhodnoty.

K dosažení tohoto cíle 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.

### **Ad 8/ 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;*
- **Účinnosti** jakékoliv lidské činnosti (efficiency), *např. výkonu poslání OJ;*
- **Hospodárnosti** jakékoliv lidské činnosti (economy), *např. výkonu poslání OJ;*
- **Odpovědnosti** (equity), tzn. „dělat věci spravedlivě, eticky a v rámci práva“.

### **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 disciplinou, 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**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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.

**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 „řídít“ vlastní profesionální i osobní život.**

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, navrhovat 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 paradigmatu 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 “princiálního 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 "principiálního vedení"**

#### **Pro staré (dosavadní) paradigma je příslovec:**

- Mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku nedůvěry, 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 netajně sdílá 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. Profesionálně-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 profesionálně-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, smiřuje 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.<sup>2</sup>

**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.

---

<sup>2</sup> Základ definice po úpravě autora této publikace převzat z publikace COVEY, R. S. (1997), s. 326.

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 zvládnání 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 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 cítí 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. **Neplet' me 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 spokojení 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.<sup>3</sup> Kontinuum zralosti člověka vlastně determinuje posloupnost vědomého zdokonalování, a tedy i zvládání oněch sedmi návyků.

*Obr.: Schéma kontinua zralosti ve vazbě na návyky*

---

<sup>3</sup> COVEY, R. S. (1997), s. 41.



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 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 jediné 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