



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 1

Úvod do moderního managementu

Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“

MODUL 1

Úvod do moderního managementu



Management: věda a akt řízení systému či označení řídicích pracovníků.

Řízení kvality: management zaměřený na zlepšování kvality společnosti, produktů či jiných statků.

Pyramidový model: model organizace společnosti s mnohvrstevnou řídicí strukturou.

Plochý model: model organizace společnosti s malým počtem řídicích vrstev.

Obsah modulu

Společnost se za posledních sedmdesát let silně proměnila a můžeme sledovat přechod od industriální společnosti ke společnosti informační, znalostní či postindustriální. To vytváří nové nároky na manažera, který ke své funkci musí přistupovat úplně odlišně než jeho předchůdce na počátku dvacátého století. V tomto modulu se zaměříme na některé základní charakteristiky moderního managementu, které nacházejí silnou odezvu také v oblasti neziskových organizací či kulturních institucí.

Obsah

| | |
|----------------------------------------------|---|
| Úvod do moderního managementu | 2 |
| 1 Co je management?..... | 3 |
| 2 Management jako věda v proměnách času..... | 4 |
| 3 Co vše lze řídit?..... | 5 |
| Shrnutí | 6 |
| Zdroje | 7 |

1 Co je management?

Výraz **management** pochází z angličtiny a běžně se nepřekládá. Téměř každý mu intuitivně rozumí. Dnes můžeme rozeznat tři základní významové roviny tohoto slova – předně může být chápán jako **proces řízení**. Je to tedy činnost, která koordinuje a určuje běh nějaké organizace. Druhou rovinou významu může být nauka o řízení, tedy **teoretická disciplína**, která se snaží popsat jednotlivé mechanismy, aspekty, metody, koncepty či přístupy k tomu, jak řízení provádět. V neposlední řadě je možné hovořit o managementu jako o **řídících pracovnících**, tedy těch, kteří na základě teoretických znalostí provádějí řízení společnosti.

Management je možné chápat jako **relaci mezi řídícím a řízeným**, nadřízeným a podřízeným. S tím, že obě skupiny mohou být různě početné. V současné době se stále více prosazuje koncept plochých společností, kde je manažerem téměř každý. Je možné současně říci, že v řadě případů se může struktura společnosti měnit a v různém čase se mohou měnit i role manažera a podřízeného.

Teoretické uchopení managementu je mimořádně obtížné, protože se zde naráží na rychle se měnící komplexní komponentu, ve které vystupují nejen přesně měřitelné a definované komponenty, ale také lidé, jejichž chování, emoce či sociální vazby jsou často velice obtížně deterministicky předpověditelné. S tím, jak se zásadním způsobem mění společnost, dochází k intenzivní proměně také managementu a to ve všech třech jazykových významech.

Nejčastěji se mluví o manažerských funkcích, pod kterými rozumíme následující základní komponenty:

- ✦ **plánování**
- ✦ **organizování**
- ✦ **personalistika**
- ✦ **vedení**
- ✦ **kontrola**

Je třeba říci, že jde o oblasti, které musí dobře zvládnout každý manažer, neboť zasahují do práce téměř každého. Pokud bychom měli nějak definovat smysl managementu, tak bychom mohli říci, že jde o **efektivní proces**, který vede ke **splnění stanovených cílů**. Může jít například o hodnotu společnosti, roční obrat nebo třeba počet zapůjčených knih v knihovně. Dobrý manažer dospěje k cíli díky dobrému rozhodování a kvalitně nastavenému systému celkového řízení společnosti.

2 Management jako věda v proměnách času

Existuje několik základních přístupů, jak management jako takový vlastně nazírat. Pokud bychom chtěli být zcela důslední a důkladní, zřejmě základním pojetím by mohlo být vědecké. Ostatně management má svoji **látku** (podnik), **metody práce** a jednotlivé poznatky jsou ve statistickém smyslu **přenositelné** také na další situace. Splňuje tedy požadavky na vědy pravděpodobnostní, stejně dobře jako psychologie či sociologie. V tomto ohledu je možné hovořit o různých systémových teoriích a možnostech jejich řízení a programování.

Management **využívá intenzivně poznatků ekonomie, psychologie, sociologie, etiky či informatiky**. Snad právě rozvoj informatiky, informačních a komunikačních technologií stojí za jednou z největších změn, které je možné v dějinách řízení podniků pozorovat. Zásadním způsobem se změnila komunikace uvnitř společnosti i komunikace s okolím. Díky internetu se zásadním způsobem proměnil samotný trh, jenž může nabídnout obrovské množství zákazníků či konzumentů služeb, kteří nemusí být lokálně nikterak spojeni s institucí, která tyto služby nabízí.

Díky snížení bariér v podnikání a silnému rozvoji nestátního sektoru (u nás od počátku 90. let) dochází k prudkému **nárůstu konkurence** a nutnosti hledat nové cesty k tomu, aby byl podnik jako celek úspěšnější – ať již díky snižování nákladů, **růstu kvality** či **investicím do sociálního kapitálu**. To je další významný posun – zaměstnanci představují sociální kapitál, což je často nejceněnější na celé instituci. To samozřejmě jasně definuje také nové postoje k nim a patřičnou péči o ně. Jedinými kritérii úspěchu již nejsou tvrdá **ekonomická data**, ale také **spokojenost zaměstnanců**, jejich nemocnost, fluktuace či kreativita.

Stále více dochází ke změnám struktury organizací. Zatímco ještě před půl stoletím zcela převládaly firmy, které mají **strmou pyramidovou strukturu** – jednoho ředitele, vyšší management, střední management, nižší management a podřízené zaměstnance – dnes se situace mění směrem k **plochým společnostem**, kde nejsou role zdaleka tak přesně rozděleny. Manažer již není monarchou, ale spíše koučem a koordinátorem aktivit, který se snaží své spolupracovníky vést za společnými cíli a hodnotami. Objevuje se **maticová struktura firmy**, tedy její dynamicky se měnící struktura na základě toho, jaké jsou aktuální projekty a zakázky. Tyto trendy postupně pronikají také do veřejného sektoru.

Zatímco ještě nedávno se otázka **manažerské etiky** a zodpovědnosti podniku řešila jen velice okrajově, dnes je situace zcela odlišná – firmy se snaží o to, aby byly co možná nejvíce ohleduplné k životnímu prostředí, orientují se na udržitelný rozvoj a přednost dostávají dlouhodobé cíle před krátkodobými. Propouštění zaměstnanců by mělo být spojeno se servisem pro ně, aby mohli snadno

najít novou práci atp. Organizace se již nechovají tak, aby to pro ně bylo aktuálně výhodné, ale začínají pociťovat zodpovědnost za své zaměstnance, jejich rodiny, své okolí.

Všechny tyto změny, které souvisejí s nástupem informační společnosti, je nutné respektovat, zamýšlet se nad nimi a převádět je do všední manažerské praxe.

3 Co vše lze řídit?

Důležitou otázkou je, co vše lze řídit, do jakých oblastí se vlastně management, jako mimořádně komplikovaná disciplína, bude rozpadat. V následující části si naznačíme alespoň některé oblasti, kterým je možné se v rámci samostatných manažerských disciplín věnovat. Nás bude ale v tomto kurzu především zajímat řízení lidských zdrojů. Všechny dílčí disciplíny, na které v průběhu narazíme, budeme orientovat právě k nim. Zde nabízíme určitý výběr základních oblastí, kterým je možné se v rámci managementu věnovat. Je třeba chápat, že nejde o izolované disciplíny, ale jsou navzájem propojené – znalostní management má vliv na řízení kvality a inovací, což se bude odrážet v projektech, řízení lidských zdrojů atp.

Znalostní a informační management se zabývá tím, jak vhodně předávat informace uvnitř organizace a zpracovávat je tak, aby byly užitečným statkem. Jak jsme již naznačili v historickém úvodu, dnešní společnost je společností informační. A právě proto je zajištění dobré dostupnosti všech potřebných informací a znalostí každému členovi organizace mimořádně důležité.

Neméně významnou oblastí je **řízení kvality**. Každý výrobek, myšlenka či služba mají svůj vývojový cyklus. Dříve nebo později dojde k tomu, že je třeba jej nahradit novým. Současný trend je takový, že jsou silně upřednostňovány takové přístupy k řízení, které neusilují o revoluční, ale evoluční změny. Pomocí malých krůčků dochází k neustálému postupnému zlepšování kvality libovolné entity – od služby, po práci oddělení.

Řízení projektů je další důležitou oblastí, která se stále více prosazuje. Je spojena se změnou pracovního stylu, kdy stále více povinností a aktivit je spojeno s plněním úkolů, které jsou unikátní a časově ohraničené. Význam projektů ještě vzrostl s příchodem dotací z fondů EU. Díky nim je možné realizovat velké množství dílčích aktivit. Ty je potřeba připravit, řídit, vyhodnotit a organizovat.

Řízení inovací představuje proces, kdy se management snaží pracovat s nově zaváděnými produkty tak, aby bylo možné na jedné straně maximálně vytěžit jejich potenciál, ale aby nepředstavovaly ohrožení pro společnost jako takovou. Předpokládá bohatou diverzitu různých produktů, které se nacházejí v odlišných fázích vývojového cyklu. Vzhledem k tomu, že se neustále zkracuje, bude stále obtížnější takovýto balík produktů udržovat.

Řízení lidských zdrojů je souborem všech činností, které se dotýkají práce s lidmi. Nepatří sem jen nábor zaměstnanců a jejich úkolování, ale také motivace, vzdělávání nebo vhodný systém jejich odměňování. Jde o disciplínu, která má relativně blízko k psychologii. Je třeba si uvědomit, že v dnešní době není možné pracovat již jen s tvrdými parametry, jako je výkonnost, ale musíme vzít do úvahy také spokojenost zaměstnanců, jejich fluktuaci, nemocnost nebo kreativitu.

Management logistiky se zabývá tím, jak efektivně a v čas dopravovat zdroje z místa na místo. Ať již jde o zásobování, distribuci zboží zákazníkům nebo třeba přepravu objektů a osob mezi jednotlivými budovami instituce. Současné trendy směřují k tomu dělat co nejméně zásob a být maximálně flexibilní.

Krizové řízení bývá někdy redukováno na manažerské úkony v podniku, který se nachází v krizi, což je jistě jeho důležitá část, ale ne úplná. Patří sem také tvorba opatření pro snižování následků krize, její předcházení, detekce atp. Celé řízení společnosti tak může být pojato jako krizové, aniž by existovala aktuální krize.

Time management se zabývá organizací času a jeho efektivním využíváním. Díky metodám, které nabízí, je možné se vyhnout syndromům vyhoření, workoholismu nebo naopak prokrastinaci. Je možné jej užívat jako metodu personální nebo ji používat pro organizaci projektů či podřízených. Time management tak podstatným způsobem zvyšuje pracovní výkonnost.

Shrnutí

Management je možné chápat jako samostatný multidisciplinární vědní obor o řízení systémů. Využívá přitom znalosti z ekonomie, psychologie, koučování, sociologie či etiky. Pohled na to, jak dobře řídit podnik se s příchodem informační revoluce zásadním způsobem proměnil. Stále více se klade **důraz na zaměstnance**, jeho potřeby a spokojenost nebo enviromentální a společenskou odpovědnost organizací. V dějinách se silně měnil a tento proces neustále pokračuje. Co bylo užitečné před dvaceti či padesáti lety, může být dnes silně nevhodné.

Management můžeme chápat ve **třech jazykových rovinách** – jednak jako označení teoretické vědní disciplíny o řízení podniků či jiných systémů, dále pak jako samotné řízení a také jako termín identifikující ty, kdo řízení provádějí. Můžeme v současné době sledovat přechod od **strmého pyramidového** modelu uspořádání společností k **plochému**, dynamickému a flexibilnímu, který je schopen dobré komunikace a rychlé reakce na změnu.

Management se může rozpadat na řadu dílčích disciplín, mezi něž patří například **logistika, řízení kvality, informací, projektů, osob, času či znalostí**. Jednotlivé oblasti jsou spolu úzce propojené a manažer by se neměl upnout jen na jednu z nich, ale vždy by měl mít **pohled na celek** a jeho směřování ke stanoveným cílům.

Zdroje:



V knize Moderní management je tématu věnován prostor na stranách 13-60. Pozornosti čtenáře, by jistě nemělo uniknout především spojení informatiky a matematického modelování a managementu.

Řezáč, Jaromír. Moderní management. CPress 2009.

Stručně, ale relativně výstižně je základní historie managementu popsána v knize Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování na stranách 19-30.

Blažek, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování. Grada 2011.

Za přečtení stojí kniha Budoucnost managementu, která na celou problematiku nabízí dosti originální, ale vece kvalitní pohled, s důrazem na inovace, flexibilitu a schopnost změny.

Hamel, Gary. Breen, Bill. Budoucnost managementu. Management press. 2008.