



Moderný manažment

Program

■ **Moderný manažment**

- Manažment
- Čo robí manažér
- Zásady moderného manažmentu
- Efektívnosť
- Výkonnosť
- Pravidelnosť
- Nepravidelnosť
- Predvídateľnosť
- Byrokracia
- Rozhodovanie
- Disciplína
- Moderný manažment
- Výzvy
- Zmena
- Model riadenia



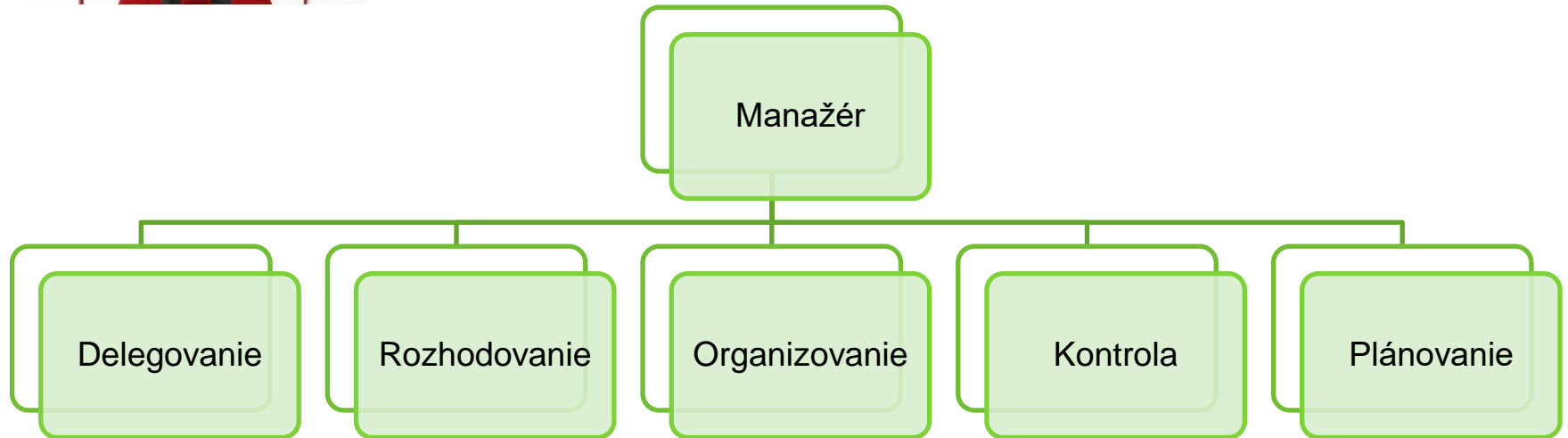
Moderný manažment

■ Manažment

- Manažment je **proces koordinácie činností skupiny pracovníkov**, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí, za účelom dosiahnutia **výsledkov**, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou.
- **Špecifická funkcia pri riadení organizácie**, ale tiež **pracovníkov**, ktorí ju vykonávajú.
- Určitý **spôsob riadenia ľudí**.
- Odborná **disciplína** a **odbor štúdia**.



Čo robí manažér



Zásady moderného manažmentu



Štandardizácia	<ul style="list-style-type: none">• Minimalizácia odchýlok od štandardov.
Špecializácia	<ul style="list-style-type: none">• Zoskupenie podobných činností do modulových organizačných jednotiek.
Koordinácia cieľov	<ul style="list-style-type: none">• Určenie jasných cieľov prostredníctvom hierarchického rozkladu súvisiacich cieľov a podporných meradiel.
Hierarchia	<ul style="list-style-type: none">• Vytvorenie pyramídy právomoci založenej na obmedzenom rozpätí riadenia.
Plánovanie	<ul style="list-style-type: none">• Vykonanie odhadu dopytov, rozpočtových zdrojov, plánovanie úloh.
Kontrola	<ul style="list-style-type: none">• Sledovanie odchýlok od plánu a ich oprava.
Odmeňovanie	<ul style="list-style-type: none">• Poskytovanie finančných odmien jednotlivcom a tímom za to, že dosiahli určité výsledky.

Zdroj: Gary Hamel, *Budoucnost managementu*, Management Press, 2008

Moderný manažment

■ Efektívnosť

- Nie je iba súbor užitočných **nástrojov a techník**.
- Je to **paradigma**-viac ako **spôsob myslenia**, je to **svetový názor**, hlboké presvedčenie o tom, ktoré typy problémov stojí za to riešiť.
- Bol vyvinutý na **paradigme efektívnosti** = riešení problémov **neefektívnosti**.

■ Výkonnosť

- **Pomáha** zásadným spôsobom **zvyšovať výkonnosť** podnikov.



Moderný manažment

■ Pravidelnosť

- Sústreďuje sa na jeden problém: **ako maximalizovať prevádzkovú efektívnosť a spoľahlivosť**.
- Vďaka pravidelnosti je práca manažérov ľahšia, lebo pomáha **odstraňovať odchýlky a formulovať predpovede**.

■ Nepravidelnosť

- Stále viac však platí, že žijeme v nepravidelnom svete, v ktorom nepravidelní ľudia používajú nepravidelné prostriedky, ktoré prinášajú nepravidelné zisky.
- V 21. storočí pravidelnosť neprináša prvoradú výkonnosť.

■ Predvídateľnosť

- Ak je cieľom organizácie vytvoriť organizáciu, ktorá je vysoko prispôsobivá a ľudská, tieto zásady sú **nedostatočné** a často aj **škodlivé**.



Byrokracia

- **Byrokracia**

- S rastom **produktivity** rastie aj **byrokracia**:
 - štandardizované postupy
 - nalinkované popisy práce
 - hierarchická organizačná štruktúra
 - hierarchické ciele



Byrokracia

■ Byrokracia

- Byrokratický systém z technického hľadiska dosahuje najvyššiu efektívnosť a je najracionálnejším prostriedkom výkonu zvrchovanej moci nad ľudskými bytosťami.
- Je ostatným systémom nadriadený čo do presnosti, stability, stupňa dosahovanej disciplíny a spoľahlivosti.
- Umožňuje tak vysoký stupeň vypočítateľnosti výsledkov pre vedenie organizácie a pre tých, ktorí s týmito organizáciami jednajú.
- Taylor, Fayol, Weber-sú už 90 rokov mŕtvi.



Byrokracia

■ Byrokracia

- V tejto definícii je odhalená **ideológia manažmentu-kontrolizmu**, ktorý i po 100 rokoch ostáva **základným filozofickým kameňom prakticky každej väčšej organizácie**.
- **Výhody prístupu: presnosť, stabilita, disciplína, spoľahlivosť.**
- Sú to pozitíva, ale vo väčšine odvetví sú dnes samozrejmosťou.
- **Sú potrebné pre konkurencieschopnosť, ale pre získanie zásadnejšej výhody nestačia.**



▪ Rozhodovanie

- Zápal a iniciatíva nie sú jedinými obeťami kontroly.
- Sú nimi aj adaptabilita a inovácia.
- Vo väčšine firiem je strategické plánovanie a pridelovanie zdrojov centralizované, čo je fakt, ktorý obmedzuje pružnosť.
- Hrátko ľudí vo vedení tak môže zablokovať zmeny.
- Štruktúry riadené zhora nadol, sú pre kreativitu škodlivé.
- Je vylúčené, aby existovala organizácia, ktorá je **adaptabilná, inovatívna a motivujúca**, pokiaľ reťazec moci vychádza zhora, pokiaľ veľkí šéfovia menujú menších šéfov, pokiaľ hrdka ľudí zodpovedá za dôležité rozhodnutia a pokiaľ zamestnanci zodpovedajú vedeniu a nie opačne.
- Organizácie postavené na ideológii, ktorá preventívne a štruktúrne dáva moc menšine a odoberá ju väčšine, nebude mať v budúcnosti šancu na úspech.



Disciplína

■ Disciplína

- Disciplína je dobrá vec „čo“, problém je však s tým „ako“.
- Pre udržanie disciplíny musia byť splnené 4 podmienky:
 - Zamestnanci prvej línie sú zodpovední za výsledky.
 - Členovia tímu majú neustály prístup k aktuálnym údajom o výkonnosti.
 - Majú rozhodovaciu právomoc v kľúčových premenných, ktoré ovplyvňujú úroveň výkonnosti.
 - Existuje pevné spojenie medzi výsledkami, odmenami a uznaním.



■ Disciplína

- Žiadna organizácia nemôže dlho prežiť bez podpory silnej disciplíny.
- Väčšina organizácii je však **riadená príliš** (manažéri sa snažia riadiť veľa vecí a dôkladne) a **zle** (riadenie prichádza od nadriadených a predpisov a nie od ostatných kolegov).
- Konečným efektom je pracovisko s **minimom dôvery, kde jednotlivci nemôžu robiť samostatné inteligentné rozhodnutia.**
- Prečo ešte nemáme pre klasickú byrokráciu efektívnu konkurenciu?
- **Pretože táto ideológia je hlboko zakorenená v systémoch a procesoch manažmentu.**



Moderný manažment

■ Moderný manažment

- Úlohou manažérov v minulosti bolo, aby zaistili **dodržiavanie predpisov, minimalizáciu odchýlok, plnenie kvót, potrestanie flákačov.**
- Zamestnanci vyrábali **produkty a služby**, manažéri vyrábali **riadenie**, tak je to aj dnes.
- Výhody prístupu: **presnosť, stabilita, disciplína, spoľahlivosť.**
- Sú to pozitíva, ale vo väčšine odvetví sú dnes samozrejmosťou.
- Sú potrebné pre konkurencieschopnosť, ale **pre získanie zásadnejšej výhody nestačia.**



Moderný manažment

Náš **pokrok** je doposiaľ **obmedzovaný** našimi manažérskymi paradigmami-efektívnosť a byrokracia.



■ Výzvy

- Dnes naše organizácie stoja pred **novými výzvami**:
 - zrýchľujúce tempo zmien
 - hyperkonkurencia
 - komodizácia znalostí
 - neustále narastajúce požiadavky na sociálnu zodpovednosť
- Pre zvládnutie týchto nových nárokov je potreba viac než len schopnosť riadiť.
- **Potrebujeme organizácie, ktoré sú plné zápalu a kreativity a zároveň poddajné.**
- Takéto organizácie sa s byrokraciou vôbec nezlučujú.



Zmena

Cieľom budúcnosti manažmentu nie je potvrdiť platnosť dnešných postupov manažmentu, ale pracovať na ich premene.



Zmena

▪ Zmena

- Manažéri na celom svete sa v priebehu posledných 10 rokov snažili **vymiesť neefektivitu z prevádzkových postupov firiem.**
- Iba málo organizácií venuje rovnaké množstvo energie a predstavivosti výzve, ktorou je **zásadná premena ich procesov riadenia.**
- Dnes sa musíme postaviť faktu, že sám **manažment je bažinou plnou neefektivity.**
- **Chyby manažmentu sú najnákladnejšie.**
- V globálnej ekonomike nie je miesto, kde by sa **neefektivita mohla skryť**, takže tie firmy, **ktoré ju nedokážu znížiť**, budú nakoniec vo veľkej **nevýhode.**



Model riadenia

**To, čo najviac obmedzuje výkonnosť vašej organizácie
nie je prevádzkový model, ani podnikateľský model
ale jeho model riadenia!**



Model riadenia

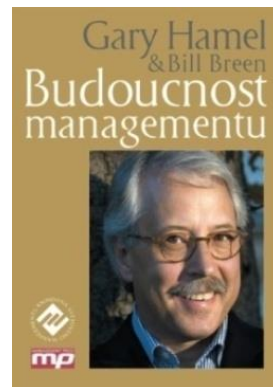
Byť lepší, pohotovejší, lacnejší, rýchlejší už dnes nestačí.

Je treba zmeniť model riadenia organizácie.



Knihy

- **Gary Hamel & Bill Green**
 - Budúcnosť manažmentu
- **Gary Hamel**
 - Na čom dnes záleží



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com