

# GLOBÁLNÍ PARADIGMA MANAGEMENTU A JEHO ZMĚNA

Ivana Mandysová

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav veřejné správy a práva

## **Abstract**

*The move of paradigm is understood as an old principles forfeit followed by creation of new ones. New information from scientific sphere anticipates. Assuming classical old industrial model was partial assignment. New conditions of company environment cause integration of partial assignments into one complex aggregate. Customer determines simultaneously scale of products and secures at the same time customers loyalty. Changes in management are required and they are under way continuously or radically.*

Paradigma (původ tohoto slova nalézáme v češtině) je nosná myšlenka v určité disciplíně, určité schéma myšlení a konání, logika uvažování. Je to teorie, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Paradigma má svou platnost pouze v dané době a je proto funkcí času. Paradigma je založeno na soustavě principů, které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení. Principy jsou tvrzení, která se v rámci určité v určité disciplíny teorie považují za pravdivá a nedokazují se. Principy jsou fundamentální a nesporné, proto se v rámci daného paradigmatu nedokazují.

Principy nemají trvalou platnost a jejich pomocí může být definován určitý model či teorie pouze v určitém čase a za splnění určitých, obdobných podmínek.

Principy mohou být

- a) popisné
- b) predikční

Například Henri Fayol ve svém díle *Administration generale et industrielle* poprvé publikované v roce 1916, vedle jím definovaných šesti funkcí správy – (1) technické – produkce, výroba, (2) komerční – nákup, prodej, směna, (3) finanční – tvorba a optimální alokace kapitálu, (4) bezpečnostní – ochrana pořádku a pracovníků, (5) účetní – sledování nákladů, emise akcií, rozpočtování, (6) řídicí – plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola, se zaměřoval především na jednotlivé **činnosti** managementu.

Vyvinul první obecnou teorii managementu, v níž identifikoval základní principy ve třinácti specifických pojmech: „division of work (dělení práce), authority and responsibility (pravomoc a zodpovědnost), discipline (disciplína) unity of command (princip jediného vedoucího), unity of direction (jednotnost řízení – pro každý cíl jeden plán), subordination of the individual interest to the general interest (podřízenost individuálních zájmů zájmu obecnému /zájmu organizace), remuneration (spravedlivé odměňování), centralization (centralizace vedení a kontroly), scalar chain (dodržení hierarchické linie nadřízenosti vůči podřízeným), stability of tenure of personnel (stabilita zaměstnanců ve funkcích i v práci), initiative (podpora iniciativy zaměstnanců), esprit the corps (spolupráce ve skupinách)“.(1)

Jednotlivé principy jsou zde v anglickém jazyce proto, že v některé literatuře publikované v českém jazyce se nikdy setkáváme s drobnými odlišnostmi v překladu.

I když tyto principy nejsou exaktní, některé z nich jsou platné a dodržují se i v dnešní době (například princip pravomoci a zodpovědnosti managementu), některé se účelově porušují – například

princip jediného vedoucího – a to zejména při řízení rozsáhlých projektů s využitím maticových řídicích struktur.

Fayolem vyvinuté principy nejsou samozřejmě jedinými a odborná literatura uvádí celou řadu dalších, např. šest principů byrokratické organizace podle Webera apod.

Posun paradigmatu chápeme proto jako pozbytí platnosti principů starých a vytvoření principů nových. Tomu vždy předchází doplnění informací, které dříve nebyly k dispozici. Z jednotlivých vědních disciplín jsou uváděny příklady z astronomie (posun paradigmatu od geocentrické vesmírné soustavy k heliocentrické – Kopernik) nebo fyziky (posun od Newtonova modelu fyziky k Einsteinovi modelu, založeném na teorii relativity).

Ve společnosti a managementu jsme od poloviny 20. století svědky posuvu globálního paradigmatu směrem od společnosti industriální ke společnosti znalostní (postkapitalistické). Tě dříve určující faktory výroby – práce, půda a kapitál ztrácejí na významu. Posuvem paradigmatu naopak nabývají na významu zdroje bohatství moderní, postindustriální společnosti jako jsou znalosti, vědomosti, informace a kvalitativně doliěná (tvořivá) práce. Hodnoty jsou nyní vytvářeny prostřednictvím produktivity a inovací.

V podnikovém okolí dochází k mnoha turbulencím, a organizace v postkapitalistické společnosti, chce-li prosperovat, dokonce sama na své okolí musí působit jako destabilizátor. Funkcí každé organizace je především uplatňování jejích znalostí, a proto organizace působí jako nositel neustálých změn. Z tohoto důvodu je i uvnitř organizována tak, aby byla schopna neustálých inovací, stejně jako systematického opuštění neúspěšných zvyklostí a návyků.

Mění se ovšem i společnost sama. Stává se společností nových tříd, založenou na nových zdrojích. V postkapitalistické společnosti jsou třídami kvalifikovaní odborníci, kteří při své práci využívají specializovaných znalostí (knowledge workers) a obslušní pracovníci (service workers). Sociální výzvou pro postkapitalistickou společnost je zejména zajištění důstojnosti pro třídu obslužných pracovníků, kteří postrádají potřebné vzdělání k vykonávání práce založené na znalostech a budou v každé rozvinuté společnosti tvořit většinu. Ve společnosti znalostní rovněž dochází ke změně způsobu myšlení a to od operačního k procesnímu a od deduktivního k induktivnímu. Společnost rovněž systematicky podporuje vytváření synergického efektu. Tato společnost využívá volného globálního trhu k celosvětové ekonomické integraci. Hodnoty jsou vytvářeny, jak již bylo řečeno výše, prostřednictvím produktivity a inovací. Ekonomickou výzvou postkapitalistické společnosti bude proto produktivita kvalifikované práce a vzdělaný pracovník. Nově formovaná společnost je rovněž charakteristická nepředvídatelnou, **permanentní změnou v okolí organizací** a tím i v organizacích samých.

Nástup postindustriální společnosti si vynucuje změny zejména v podnikatelském prostředí – nejvíce se odehrávají v oblasti tzv. 3C Customer (zákazník), Competition (konkurence) a Change (ve změně samotné). **Zákazník** již není masou, tvořící poptávku ve všech výrobních trzích v téměř neomezeném množství – zákazník se stává individualitou, jež rozhoduje co, kdy, kolik a jakých výrobků se bude vyrábět. **Konkurence** je globální, ve své síle srovnatelná téměř na všech výrobních trzích. Hovoří se o hyperkonkurenci, superkonkurenci, ultrakonkurenci apod. Konkurenční práh v globální ekonomice roste skokově a ve velmi krátkých časových intervalech, konkurence je agresivnější. Téměř neexistují deficitní trhy. V této souvislosti jsou jako nejvýznamnější konkurenční strategie uváděny strategie nízkých nákladů (trendem jsou akvizice a fúze největších firem v oboru) a strategie diferenciací.

Změna je všudypřítomná a trvalá. „Změna změny“ je patrná především v jejím tempu. Toto tempo se projevuje především ve zkrácení životního cyklu výrobků. Změna se stala běžnou

záležitostí a organizace jsou nuceny se na tento nový stav adaptovat a počítat se změnou jako s příležitostí i s hrozbou. Současný management se stává managementem změny. Jednou z velmi důležitých činností managementu je zkracování doby nutné na vývoj a uvedení nových výrobků a služeb na trh.

Na úrovni organizace dochází především k reformulování nejdůležitějších koncepčních podnikových cílů – hlavními cíli v postindustriální společnosti jsou: **uspokojování zákazníka, dominance na trhu a růst ziskovosti.**

Novým podmínkám v okolí se organizace přizpůsobují rovněž svou organizační **architekturou**. Nejvýznamnější změny jsou patrné především v organizačních strukturách firem – dochází k jejich zplošňování, klasické pyramidové organizační struktury nemohou plnit nově definovanou funkci organizace. Vznikají organizace s několika málo úrovněmi a v této horizontální struktuře pracují značně autonomní procesní týmy, které se stávají základem moderní organizace. Procesní týmy fungují na základě tzv. principu 3S, tj. samořízení, samoregulace, samokontroly. Změna se týká rovněž způsobu motivace pracovníků.

Hmotné stimuly, jako jeden z prostředků motivace pracovního chování, nejsou závislé na provedení činnosti či úkolu, ale jsou přímo závislé na výstupu, výsledku procesu, jehož hodnotu určuje zákazník. V oblasti motivace je ve větší míře využíváno prostředků motivace formou koučování, tedy nikoliv formou pokazů a nařizování. Manager aplikuje metodu koučování jak na jednotlivé členy týmu, tak zejména na týmy jako celek, čímž vytváří vhodné podmínky pro rozvoj synergie.

Původní průmyslový model předpokládal nízké dovednosti a nedostatek schopností dělníků je výcvikem získat. Adam Smith ve svém Bohatství národů položil teoretický základ dělby práce, která spočívala v rozdělení jednotlivých činností dělníka na jednotlivé dílečké úkoly. Tato premisa klasického průmyslového modelu byla téměř všemi organizacemi až donedávna přijímána jako nejužitečnější cesta k prosperitě organizace. Nové podmínky v podnikovém okolí však mění i tyto zažitě **integrace** jednotlivých činností a úkolů do jednoho celku. Změny se dotýkají především **reintegrace činností**, která je základem pro týmovou práci. Namísto jednotlivých činností, operací a dílečích úkolů vzniká proces, ve kterém jsou tyto činnosti integrovány a jehož výstupem není „splněný úkol“, ale výrobek či služba s přidanou hodnotou pro zákazníka.

Členové týmu jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří celý proces znají, jsou schopni vzájemné zastupitelnosti a kreování a zlepšování procesu. Dalšími oblastmi, kde se setkáváme se zásadou integrace je **integrace dodavatelů a odběratelů** (zákazníků) do procesu výroby. Tyto integrace se jeví jako neobyčejně efektivní – v oblasti integrace dodavatelů přináší úspory především v oblasti výroby, plánování, vývoje a výzkumu atd., integrací zákazníků je výrobce schopen splnit požadavky odběratele ve velmi krátké době. Zákazník si tak přímo určuje, co a kdy se bude vyrábět, čímž si výrobce zajišťuje značnou loajalitu zákazníků.

To ovšem vyžaduje změny ve způsobu řízení organizace. Tyto změny mohou probíhat buď postupně (kontinuálně), a nebo radikálně. Metody kontinuálního přístupu ke zlepšování procesů jsou známy především z japonského podnikatelského prostředí. Jedná se o metody kaizen, TQM apod. „Západní společnost“ se naopak novým podmínkám (díky 10 – 15 letému „zpoždění“ za Japonskem) přizpůsobuje na makroekonomické i mikroekonomické úrovni radikálnějšími nástroji a metodami. Nejradikálnější metodou přechodu od průmyslového modelu řízení k procesnímu modelu podnikového řízení je reengineering. Metoda reengineeringu podnikových procesů je tak zároveň svým pojetím cílů organizace odrazem změny globálního paradigmatu managementu.

**Literatura:**

Boone, L.E. Kurtz, D.L.: Management, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc. 1992

**Kontaktní adresa:**

Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav veřejné správy a práva

Studentská 84

532 10 Pardubice

e-mail: [Ivana.Mandysova@upce.cz](mailto:Ivana.Mandysova@upce.cz)

tel: 46 603 6527

**Recenzovala:** RNDr. Šárka Brychtová, Ph.D.,

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav veřejné správy a práva