

SYSTEM MANAŽÉRSTVA KVALITY

podľa normy EN ISO 9001

Moderný manažment



Zásady moderného manažmentu

Zásada	Použitie	Cieľ
Štandardizácia	Minimalizácia odchýlok od štandardov na vstupe, výstupe a v prípade pracovných metód.	Rozvíjať prínosy z rozsahu výroby, efektívnosť výroby, spoľahlivosť a kvalita.
Špecializácia	Zoskupenie podobných činností do modulových organizačných jednotiek.	Obmedzovať zložitosť a urýchľovať učenie.
Koordinácia cieľov	Určenie jasných cieľov prostredníctvom hierarchického rozkladu súvisiacich cieľov a podporných merítok.	Zaisťovať, aby jednotlivé aktivity boli v zhode s cieľmi všetkých úrovní zhora dole.
Hierarchia	Vytvorenie pyramídy právomoci založenej na obmedzenom rozpätí riadenia.	Udržiavať si kontrolu nad širokým záberom činností.
Plánovanie a kontrola	Vykonanie odhadu dopytov, rozpočtových zdrojov, plánovanie úloh, sledovanie odchýlok od plánu a ich oprava.	Vniesť do prevádzkových činností pravidelnosť a predvídateľnosť, uviesť ich do súladu s plánmi.
Odmeňovanie	Poskytovanie finančných odmien jednotlivcom a tímom za to, že dosiahli určité výsledky.	Motivovať úsilie a zaisťiť jeho súlad so zásadami a štandardmi.

Moderný manažment

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

Pomáha zásadným spôsobom zvyšovať **výkonnosť podnikov**. Praktiky veľkých firiem: optimalizácia procesov a prevádzkových činností, znižovanie nákladov, neustále zlepšovanie, prenos výroby do lacných krajín. Neexistujú však dôkazy, žeby vďaka jeho príspevku konali firmy **etickejšie**. **S rastom produktivity rastie aj byrokracia**: štandardizované postupy, nalinkované popisy práce, hierarchické ciele, štruktúra.

Byrokratický systém z technického hľadiska dosahuje **najvyššiu efektívnosť** a je **najracionálnejším prostriedkom výkonu zvrchovanej moci nad ľudskými bytosťami**. Je **presný, stabilný, prísny, spoľahlivý a vyžaduje disciplínu**. Zaisťuje vysokú mieru **vypočítateľnosti výsledkov**. Jeho autori-Taylor, Fayol, Weber-sú už 90 rokov mŕtvi.

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

Náš pokrok je doposiaľ obmedzovaný našimi manažérskymi paradigmami-**efektívnosť a byrokracia**. Ak je cieľom organizácie vytvoriť organizáciu, ktorá je vysoko **prispôsobivá a ľudská**, tieto **zásady sú nedostatočné a často aj škodlivé**.

V priebehu minulého desaťročia takmer každá firma na tejto planéte usilovne pracovala na **zásadnej premene svojich prevádzkových procesov**. Iba málo organizácií venuje rovnaké množstvo energie a predstavivosti výzve, ktorou je **zásadná premena ich procesov riadenia**.

Manažéri na celom svete sa v priebehu posledných 10 rokov **snažili vymiesť neefektivitu z prevádzkových postupov firiem**. 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**.

Zmena

Niekedy v najbližšom desaťročí bude vaša firma vystavená nutnosti **zmeniť sa spôsobom**, ktorý **nemá v jej minulosti žiadnu obdobu**. Buď sa prispôsobí, buď **vykoná zásadnú sebaobnovu**, alebo bude prechádzať **vyčerpávajúcou reštrukturalizáciou**. Prevláda názor, že výroby a služby je treba pravidelne inovovať, ale často prevláda názor, že stratégie, podnikateľské modely, spôsobilosti a hodnoty sú nemenné. To, čo odlišuje našu dobu od ostatných dôb je rýchlo sa **zvyšujúce tempo zmeny**. **Čo sa mení najnápadnejšie je zmena samotná**. Rozsiahla literatúra o riadení zmien odкрýva znepokojujúce javy: zmeny sú hlboké, zahŕňajú veľké posuny v podnikateľskom modeli, poslaní, prevádzke, hrdinom zmeny je obyčajne generálny riaditeľ firmy. Vyzerá to tak, že zmena je vždy vyvolaná krízou. Zmeny prinášajú nielen problémy, ale aj **príležitosti**. Najzákladnejšia otázka pre každú firmu 21. storočia je: **Meníme sa tak rýchlo, ako sa mení svet okolo nás?**

Cieľom je vybudovať organizácie, ktoré budú schopné nepretržitej zmeny bez zraňujúcich otrasov. Zmena musí byť **automatická, spontánna a reflexívna**. Premeniť hlboké zmeny skôr v automatický proces-vybudovať organizácie, ktoré sú schopné nepretržitej sebaobnovy **bez výskytu krízy**.

Literatúra:

Gary Hamel & Bill Green, Budúcnosť manažmentu, Management Press, Praha, 2008