

PRÍRUČKA PRE ÚČASTNÍKOV

MODUL:

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT. PROJEKTOVÝ
CYKLUS, MONITOROVANIE A HODNOTENIE,
FINANČNÉ RIADENIE, MEDZIKULTÚRNE
ASPEKTY.

TÉMA 9:

MANAŽÉRSKE ŠTÝLY – INŠPIRÁCIE

OBSAH

- I. Úvod.
- II. Hierarchická organizácia.
- III. Spoločnosť vedomostí.
- IV. Modrozelená organizácia.

I. Úvod.

Táto téma je zámerne diskutovaná na konci manažérskej schôdze, keď už projekt vnímate ako určitú štruktúru, cyklus, súbor úloh, ktoré treba vykonať a činností, ktoré treba vykonať, takže už teraz môžete zvážiť, **aký štýl projektového manažmentu, ktorý budete zastupovať, vyberiete a akým koordinátorom budete.** Pri riadení partnerských projektov financovaných z prostriedkov programu Erasmus Plus prirodzene hľadáme inšpiráciu v manažmente ako takom. Keď si spomenieme na dobrý manažment, dobré manažérske postupy, napadne nám obchodný manažment.

Štruktúra projektového manažmentu napokon pripomína štruktúru medzinárodnej spoločnosti. Všetky práce riadi projektový koordinátor – prezident projektu. Sú tam miestni koordinátori – riaditelia pre danú krajinu a často zodpovední za rôzne oblasti projektu. Existujú vyrobené produkty a tímy pracujúce na ich výrobe. Sú tu finančníci a technici. Samozrejme, čo odlišuje projekt od firmy, je predovšetkým rozpočet na prevádzku. Spoločnosť si v rámci svojho fungovania, vykonávaných činností vytvára prevádzkový rozpočet, ktorý je vystavený riziku. V projekte máme „istý“ rozpočet – samozrejme, ako výsledok práce vykonanej počas procesu podávania žiadostí. Nič to ale nemení na tom, že tu je na najbližšie 2-3 roky rozpočet. Mnohé podniky, a nie nevyhnutne tie najmenšie, o tom môžu len snívať, väčšinou je už ročný rozpočet poriadny úspech.

Prestaňme si zatiaľ všimáť rozdiel spojený s financovaním projektu a firmy a potom v rámci relácie preskúmame, ako môžeme túto skutočnosť pozitívne využiť v procese nášho projektového manažmentu.

II. Hierarchická organizácia.

Pravdepodobne jeden z účastníkov alebo niektorá zo skupín (ak bolo predchádzajúce cvičenie vykonávané v skupinách) nakreslilo vertikálnu hierarchickú štruktúru; a aj keby nie, stojí za to diskutovať ako o tradičnej, odvodenej z priemyselnej revolúcie a stále veľmi rozšírenej (pre lepšie znázornenie kontrastu s revolučnou, ale možnou a existujúcou v mnohých krajinách vrátane Poľska, samosprávna štruktúra).

Najlepšie je porozprávať sa s účastníkmi o ich potenciálnych skúsenostiach s prácou v takýchto hierarchických organizáciách.

Vertikálna štruktúra - vlastnosti:

Najlepšie je uvádzať frázy pomocou hierarchickej štruktúry.

Nadriadený – podriadený -> nátlaková nadvláda

Nadriadený – mentee -> asymetria rolí – hoci založená na partnerstve a podpore – zostáva nezmenená.

Vydávanie príkazov a kontrola.

Špecialisti a radoví zamestnanci.

Rozsah činností.

Systém bonusov, odmien a provízií.

Konkurencia a konkurenti.

Finančné stimuly.

Riziká: nedostatok dôvery, nečestnosť v konkurencii.

Strata času kvôli sporom, personálnej politike, výrobné chyby spôsobené meškaním, nešikovnosť.

III. Spoločnosť vedomostí.

Na základe rovnováhy síl medzi zamestnávateľmi a zamestnancami

Peter F. Drucker, žil v rokoch 1909 - 2005, jeden z najväčších metodikov a praktikov manažerstva kvality.

Spoločnosť má znalosti ako hlavný zdroj a úlohou manažéra je vytvárať vzťahy.

Tvorca konceptu „znalostnej spoločnosti“ – vedomosti určujú profesijnú a spoločenskú pozíciu, najatý zamestnanec prináša vedomosti do firmy. Zamestnávateľ pri zakladaní spoločnosti prispieva hmotnými prostriedkami (vlastný príspevok). Týmto spôsobom sa dosiahne pomer síl zamestnávateľ - zamestnanec.

Znalostný podnik – takto definujú obchodnú organizáciu (firmu) moderné teórie manažmentu, jediným zdrojom, ktorý sa nedá kúpiť v hotovej podobe, sú „firemné znalosti“ – synergia vedomostí a zručností všetkých zamestnancov v podniku.

Podľa: Peter M. Senge, MIT: „Schopnosť učiť sa rýchlejšie ako vaši konkurenti môže byť jedinou trvalo udržateľnou konkurenčnou výhodou.“.

IV. Zelenomodrá organizácia

Od manažmentu k samospráve

Text na čítanie – popisy sebariadenia z Lalouxovej knihy „Reinventing organization“.

Príklady sú zahrnuté ako príloha k príručke.

Poznámky

Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*

(Polish: Pracować inaczej)

Myšlienka samoriadiacej organizácie - nazývaná organizáciou Laloux modrozelená.

Organizácia bez manažérov, ale s lídrami.

Nie je založená na demokracii (väčšina robí rozhodnutia, ale chýbajú jej kompetencie a znalosti) alebo na štruktúre vedenia (vedúci rozhoduje, aj keď mu chýbajú znalosti a kompetencie), ale na nasledujúcom základe: „Tvorcovia rozhodnutí sú tí, ktorí vedia, a ostatní im dôverujú.“ Podmienka: tí, čo vedia, majú zmysel pre zodpovednosť a preto im dôverujeme.

Aká je filozofická myšlienka konceptu zelenomodrej organizácie?

Dobrý život je radosť z toho, že sme dosiahli úspech, prinášame dobro druhým, využívame svoj talent a sme medzi ľuďmi, ktorým dôverujeme.

" Jednotlivec chce dobrý život, práca je súčasťou života, preto chceme, aby bola naším aktívom, aby nám dávala zmysel života, aby napĺňala našu potrebu kreativity, rozvoja, inovácií. Jednotlivec najlepšie funguje v slobode, pocite naplnenia a realizácie dôležitého poslania.

Až potom uspokojia svoje prirodzené potreby:

- kreativita,
- vynaliezavosť,
- budovanie sebavedomia, Pomáha to pretvárať myslenie o práci zo súťaženia na partnerstvo, od vzájomného súperenia k vzájomnej podpore, budovaniu dobrých vzťahov a dôvery.“

Citované po:

Doktryna jakości_wydanie_II.pdf

https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf

Lalouxov popis „pred-modrozelených“ štýlov riadenia:

- Červený štýl: "krvavé vedenie založené na strachu: jeden vodca a jeden trest - verejne vykonávaný trest smrti. Najdôležitejšou hodnotou je absolútna poslušnosť. Typickú červenú reprezentujú pouličné gangy. Žiaľ, existujú aj červené firmy, inštitúcie, organizácie a politické strany“.

- Jantárová: "Je veľa vodcov a sú nasadení na úrovniach formalizovanej hierarchie. Hlavnou hodnotou je podriadenosť nejakému nespochybniteľnému kódexu cti (armáda) alebo etiky (organizácie).

- Oranžová: "hierarchická organizácia, ktorej najdôležitejšou hodnotou je efektívnosť, často posväcujúca prostriedky. Organizácia funguje ako stroj, v ktorom sú ľudia 'ľudské zdroje' a meradlom ich hodnoty je ich užitočnosť pre organizáciu. Mnohé korporácie majú túto štruktúru."

- Zelená: "štýl, v ktorom platia demokratické pravidlá rozhodovania a najdôležitejšími hodnotami sú rovnosť, sloboda a spravodlivosť. Jednotlivec nie je zdroj, ale subjekt hodný záujmu nielen o to, čo produkuje, ale aj o to, čo je. Družstvá a družstevné hnutia sú takými organizáciami, hoci existujú aj spoločnosti podobného zmysľania.“

Samospráva (samoriadenie)

According to A. Blikle, *Doktryna jakości_wydanie_II.pdf*

https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf

Tímové rozhodovanie (nikto nerozkazuje, ale riadime sa sami)

Základné princípy:

- robíš, čo môžeš
- robíš, čo potrebuješ
- ste za to zodpovedný (nikto za vás nezodpovedá) - môžete zmeniť, čo robíte, v súlade s predchádzajúcimi pravidlami

Nie je priestor na tresty a ocenenia, previerky, hodnotiace pohovory. Rozhodovanie: v rukách tých, ktorí majú vedomosti, s konzultáciou so zvyškom tímu.

Rozpočet: prognóza používaná na prijímanie optimálnych rozhodnutí..

10 pravidiel pre vybudovanie modrozelenej organizácie:

According to A. Blikle, *Doktryna jakości_wydanie_II.pdf*
https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf

Kapitola 2.3.2, strana 41:

1. Nehľadajte vinníka, aby ste ho potrestali – hľadajte dôvod na jeho odstránenie.
2. Neočakávajte dokonalosť, ktorá sa nedá dosiahnuť - očakávajte pokrok, ktorý je vždy možný.
3. Vyhnite sa konkurencii, ktorá ničí partnerstvo – vytvorte podmienky pre spoluprácu.
4. Nesúďte, lebo to ničí – vážte si, lebo to posilňuje.
5. Nehovor, čo je zlé – povedz, čo by mohlo byť lepšie.
6. Nepýtajte sa, čo by ľudia mohli urobiť lepšie – pýtajte sa, čo ich v práci trápi.
7. Nestavajte na kontrole – stavte na dôvere.
8. Nehovorte, že sa niekto hnevá – povedzte nám, ako sa pri tom cítite.
9. Neriadiť – vytvárať podmienky pre sebariadenie.
10. Nebuď supervízor – buď učiteľ, moderátor a žiak.“



Seth Godin: Lídri zdieľajú vieru – a podporujú heretikov

<https://www.managementexchange.com/video/seth-godin-leaders-share-faith%E2%80%94and-promote-heretics>

Poznámky