

Management (3MA101)

Úrovně managementu:

- a) Vrcholoví manažeři (TOP management, vytváří koncepce a strategie, strategické a obecné cíle, dlouhodobé plánování)
- b) Střední manažeři (zabývají se především získáváním a poskytováním informací, např. vedoucí závodů, taktické plánování, střednědobé plánování)
- c) Manažeři 1. linie (řídí konkrétní pracovníky, útvary pracovníků, vedoucí, mistři v dílnách ap., operativní plánování, krátkodobé plánování)

Paretovo pravidlo 20:80

Ne všechny hospodářsko-sociální jevy mají stejnou prioritu 20% nejnámennějších jevů má 80% významovou hladinu.

Pravidlo deseti

Je to princip prevence a vychází z toho, že náprava nějakého problému zabere 10x více času a prostředků než jeho prevence a náprava neřešených problémů zabere 100x více času než jejich prevence.

Parkinsonovy zákony

1. Práce přibývá úměrně s tím, kolik času se na ni může vyložit (úředníci si navzájem přidělávají práci)
2. Výdaje narůstají úměrně s příjmem
3. Narůstání přináší složitost a složitost přináší rozklad

Analýza PEST

Vymezení základních vlivů, které na organizaci působí (P = politické, E = ekonomické, S = sociální a T = technické)

Plánování

Základní faktory plánování: cíle, aktivity, zdroje, termíny a odpovědnosti.

Cíle musí být jednoznačně formulované, musí být vymezena oblast jejich působnosti, stanoven časový harmonogram a návaznost na další cíle, musí mít určenou prioritu, musí být měřitelné a přiměřené.

Metoda řízení podle cílů (management by objectives), autorem je Peter Drecker (v principu rozdělíme hlavní cíl na několik menších, které dohromady tvoří původní cíl; zapojení podřízených u jejich definice)

Rozhodování

Dvě základní teorie: normativní ("jak by se to ideálně mělo řešit") a deskriptivní ("jak se to řeší", analyzuje již proběhlé problémy).

Jednotlivé fáze rozhodování:

- a) identifikace rozhodovacích problémů (určíme prioritu řešení)
- b) analýza a formulace (zjišťujeme příčiny, pozor si dát především na symptomy problémů, neřešit symptomy, ale problémy)
- c) stanovení kritérií hodnocení variant (podle čeho budeme varianty hodnotit, dát pozor, aby tam byla všechna kritéria)
- d) tvorba variant (maximum koncepčně odlišných variant, využít brainstorming a brainwriting)
- e) stanovení důsledků variant (každou variantu ohodnotit podle stanovených kritérií)
- f) hodnocení a výběr varianty určené k realizaci (vybíráme konkrétní variantu dle stanovených kritérií)
- g) realizace varianty
- h) kontrola výsledků

Modely rozhodování:

a) Racionálně-ekonomický model (normativní teorie rozhodování, máme k dispozici všechny varianty rozhodování, známe jejich přesné důsledky, rozhodování za jistoty)

b) Administrativní model (deskriptivní teorie rozhodování, máme velmi omezené možnosti k rozhodování, neznáme všechny varianty, vybíráme první dobrou variantu)

Nejčastější chyby při rozhodování: rozhodnutí bez diagnózy a stanovení cílů, rozhodnutí pozdě, výběr první ideální varianty, absence originality, odkládání rozhodnutí, přenášení rozhodnutí na podřízené, vyčkávání na rozhodnutí jiných, zaměření na snadné problémy, obava z nového, obava z rizika

Organizování

Optimální počet přímých podřízených je 5, dále již strmě narůstá počet vztahů mezi pracovníky.

Organizační struktura se dělí na plochou (velký počet podřízených) a strmou (malý počet podřízených, pyramidy).

Základní organizační formy:

a) dle dělby pravomocí: liniová (vojenská), funkcionální (rodinná, státní aparát), liniová štábní a organizační forma s pružnými prvky

b) dle činností je jejich výsledků: funkční, divizní a hybridní

Netradiční organizační struktury: franchising (prodávání know-how, např. McDonald), síťové organizace (propojení organizací s cílem konkurovat větší organizaci), améba (organizace složená se samostatných nezávislých jednotek, typicky teroristické organizace) či fraktály (biologická struktura), projektové struktury ap.

Implementace

Existuje mnoho motivačních koncepcí, ty nejzajímavější spadají do koncepce uspokojování potřeb a říkají, že člověk bude vždy reagovat v souladu s uspokojováním vlastních potřeb:

a) Teorie hierarchie uspokojování potřeb (A. Maslow - člověk nejprve uspokojuje fyziologické potřeby (jídlo, plat...), pak potřeby bezpečí a jistoty, pak sociální potřeby (kontakt s lidmi), pak potřebu uznání (např. povýšení) a nakonec potřebu seberealizace (rozvoj a využití vlastních schopností)

b) Dvoufaktorová teorie motivace (F. Herzberg - člověk rozeznává faktory motivující, které i když nebudou uspokojeny, bude v organizaci dále (např. zodpovědnost, povýšení atd.) a faktory udržovací, které pokud nebudou uspokojeny, pracovník odchází (např. plat, pracovní podmínky, životní styl, postavení ve firmě atd.)

c) Teorie typu X a Y (D. McGregor - rozlišuje dva typy lidí podle jejich vztahu k práci, lidé typu X pracují neradi, musí být nuceni, nechtějí zodpovědnost, lidé typu Y naopak pracují velice rádi, chtějí sami rozhodovat)

Kontrola

Vždy je potřeba dát pozor především na tyto kontrolované elementy:

a) regulované elementy (bezpečnostní, hygienické a další normy)

b) nestabilní procesy (v minulosti se u nich vyskytly problémy)

c) zvláštní procesy (jejich oprava by byla velice nákladná)

d) nové aktivity (riziko nedostatku)

Profil manažera

Styly řízení:

a) klasické dělení podle Rensise Likerta: autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní

b) podle úrovně moci a spolupráce: byrokratický, autoritativní, demokratický, liberální

v) podle R. Blakea a J. Moutonové: ochuzený management (nezájem o nic), venkovský manažer (zájem o lidi), technokrat (zájem o produkt), týmový manager (zájem o všechno)

Zvyšování (především) neformální autority: zvyšování odborní kvalifikace, pracovní morálka, příklad v morálce, důslednost, spravedlnost, vztah s podřízenými.

Komunikace

Nejčastější šumy (faktory ovlivňující negativně komunikaci) jsou naslouchání vlastnímu já a předsudky ze vzájemného vztahu aktérů komunikace.

Nejčastější chyby v komunikaci na straně sdělovacího je rozsáhlé prezentování, zařazení neadekvátních myšlenek a neurovnání si myšlenek, nejčastější chyby v komunikaci na straně příjemce je nedostatečná soustředěnost, soustředění se na detail a ne na sdělení jako celek a soustředění se na odpověď v průběhu sdělování.

Zlatá pravidla řízení diskuse: nepřerušovat tazatele, formulovat otázku pozitivně, odpovídat jasně, bez agrese a emocí.

Selektivní vnímání znamená, že příjemce si upraví informace podle toho, co si myslí.

Defenzivní přístup se projeví např. tehdy, když nadřízený kritizuje podřízeného, který se automaticky dostává do obranné pozice a informace již nepřímá racionálně.

Při kritice používat „já-vzkazy“ (např. „Pane Nováku jsem zklamán, co se stalo“), nepoužívat „ty-vzkazy“ (např. Pane Nováku, udělal jste to špatně“).

Identita

Identita je to, jak vnímají organizaci pracovníci uvnitř, image je to, jak vnímají organizaci lidé stojící mimo organizaci. Jednotlivé složky identity jsou design, chování, komunikace, produkt a kultura.

Historie

1) Klasický management (do 30. let 20. stol.)

a) Americký proud

- F.W.Taylor (zakladatel vědeckého managementu), H. Ford (standardizace - hromadná výroba jednoho produktu), L. Gantt, manželé Gilbrethovi

b) Evropský proud

- H. Fayol, M. Weber, T. Baťa

2) Management 40. let až 70. let

a) sociální přístup

- W. Pareto, E. Mayo, D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, D. Carnegie

b) procesní přístup

- L- Urwick, L. Guilick

c) systémový přístup

- Ch. Bernard

d) kvantitativní metody rozhodování

- K. Arrow, R. Frisch, L. Kantorovich, W. Leontieff, J. Neumann, P. Samuelson, H.

Simon, H. Markowitz

e) empirické (pragmatické) přístupy

- A. Sloan, P. Dracker

3) Management konce 20. století a současnost

- P. Kotler, M. Porter, T. Peters, R. Woterman, J. Champy, M. Hammer, P. Senge

Pro japonský management je typické obrácené řízení (zapojení podřízených do rozhodování), výborný systém personální práce, orientace na zákazníka, důraz na kvalitu technologií a princip seniority (povyšování, odměňování podle věku).