

Dobré ráno



Management II

Kontakt



jhnidakovapeckova@seznam.cz

Obsah přednášek

- 1. Úvod do managementu**
- 2. Vývoj managementu**
- 3. Profil manažera**
- 4. Identita organizace, kultura organizace, manažerská etika**
- 5. Rozhodování**
- 6. Manažerské funkce**
- 7. Řízení lidských zdrojů**
- 8. Strategický management**

Doporučená literatura

- 1. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Rubico, 2001
- 2. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006
- 3. Donelly, J. H., Gibbon, J. L., Ivancevich J. M.: Management, Grada Publishing 2000 (1997)
- 4. Koontz, H. Weihrich, H.: Management, Victoria Publishing 1993
- 5. Robins, S. P., Coulter, M., Management, Grada 2004
- 6. Stýblo, J., Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy, Grada Publishing 1998

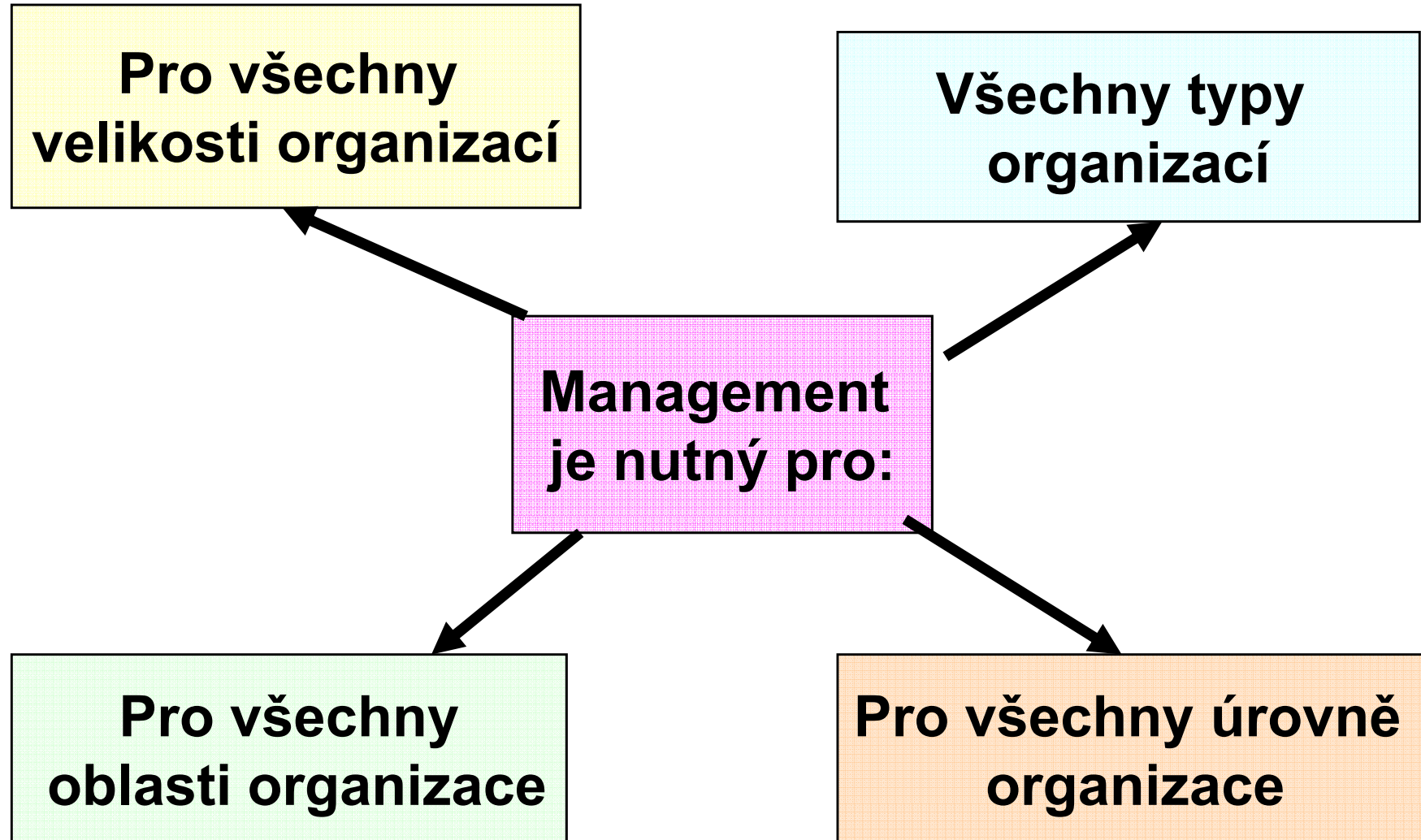
Hodnocení

- Seminární práce – 30 %
- Zkouška – 70 %

Přednáška 25-10-2008

- **Úvod do managementu**
- **Vývoj managementu**
- **Profil manažera**
- **Manažerská funkce plánování**
- **Manažerská funkce organizování**

Proč studovat management?



Co je management?

- * je proces systematického
plánování,
organizování,
vedení lidí
a kontrolování
směřující k dosažení cílů organizace

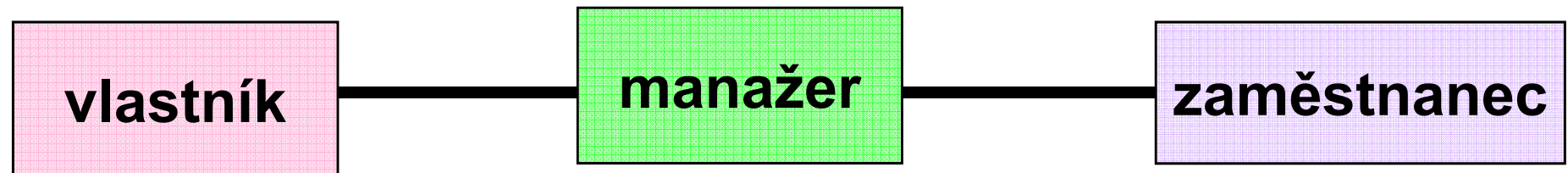
Specifické manažerské činnosti

- **Strategické řízení**
- **Marketing**
- **Finanční řízení**
- **Řízení lidských zdrojů**
- **Management kvality + environmentální systém řízení**
- **Řízení informací**
- **Logistické řízení**
- **Krizové řízení**
- **Řízení změn**

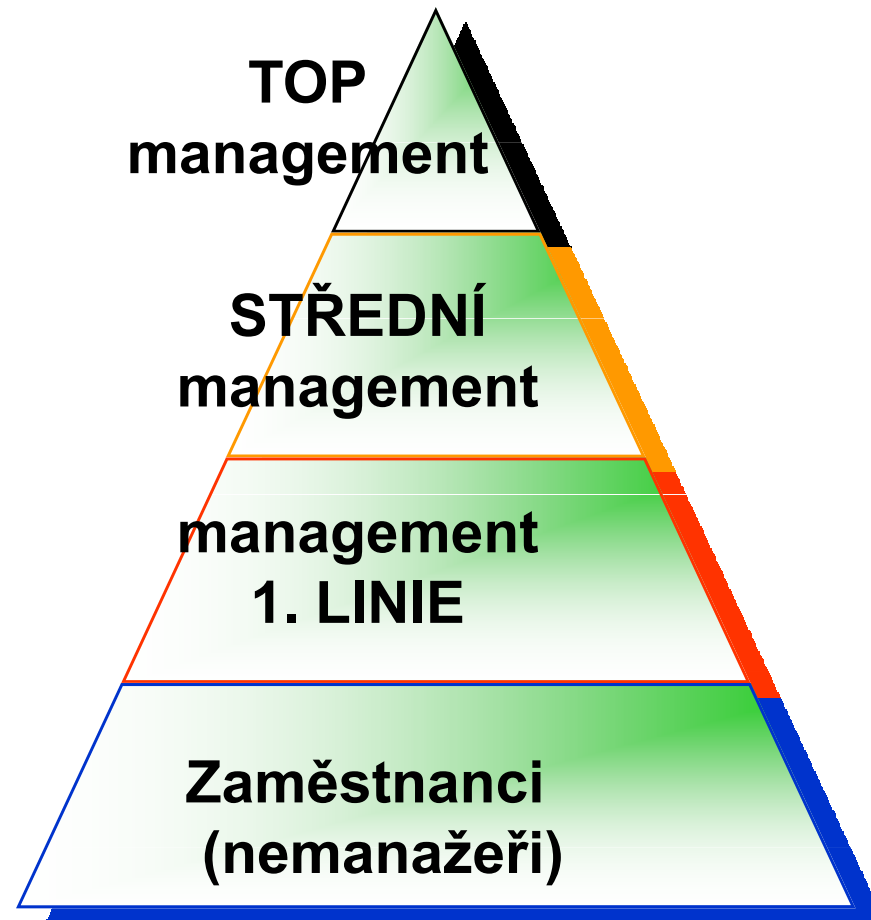
Kdo jsou manažeři?

- * **ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace**
- * **koordinuje práci skupin nebo pracuje s jednotlivci**

Postavení manažera v organizaci



Úrovně managementu



Odlišnosti v náplni práce jednotlivých úrovní managementu

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	
kontrolování	organizování	
	vedení	
	kontrolování	kontrolování

**Management
1. linie**

**Střední
management**

**Top
management**

Manažerské role

Role mezilidské (interpersonální)

- * manažer s autoritou
- * vůdce
- * budovatel vztahů

Informační role

- * monitorování
- * šířitel
- * mluvčí

Rozhodovací role

- * podnikatel
- * krizový manažer
- * distributor zdrojů
- * vyjednávač

Prostředí managementu

a) Vnitřní podmínky organizace

- **tvrdé prvky**

technické vybavení,
organizační struktury,
datové soubory, distribuční kanály,
finance, stimulační nástroje, atd.

- **měkké prvky**

jednání, chování,
vystupování uvnitř i vně organizace

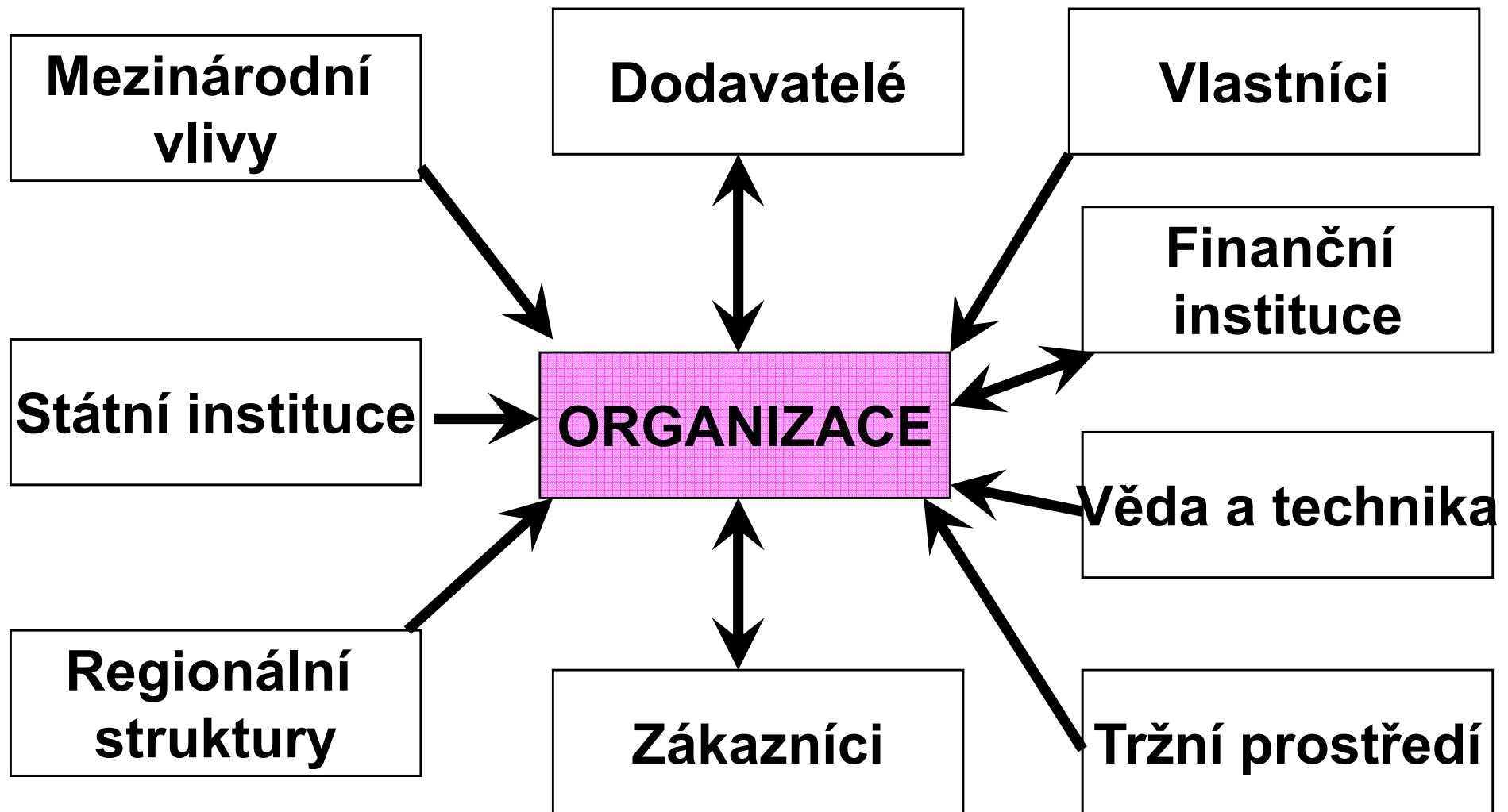
Prostředí managementu

b) Vnější podmínky organizace

PEST

- **politické vlivy**
- **ekonomické vlivy**
- **sociální vlivy**
- **technické vlivy**

Příklady typických faktorů vnějšího prostředí



Zdroj:

Veber, F.: Management, Management Press 2005

Vývoj managementu

„Dějiny nás učí životu.“

Cicero

- Klasický management – konec 19. století do třicátých let 20. století
- Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století
- Management konce 20. století
- Management začátku 21. století

Klasické období managementu

1. Americký proud managementu

- zaměřen na zvyšování výkonnosti
- zvyšování pracovní disciplíny
- představitelé

F. W. Taylor

H. Ford

manželé Gilbrethovi,

Klasické období managementu

2. Evropský proud managementu

- vymezení úlohy manažerů
- určení funkční náplně obecného řízení
- stanovení formálních pravidel řízení
- představitelé

H. Fayol

M. Weber

T. Baťa

Management čtyřicátých a sedmdesátých let 20. století

1. Sociální přístup

- hledání postavení a úlohy člověka
- představitelé

E. Mayo

D. McGregor

A. Maslow

D. Carnegie

F. Herzberg

Management čtyřicátých a sedmdesátých let 20. století

2. Kvantitativní metody rozhodování

- matematické programování
- strukturní analýza
- teorie her

Management čtyřicátých a sedmdesátých let 20. století

3. Empirické (pragmatické) přístupy

- **užitečná doporučení**
- **představitelé**

P. Drucker

Management konce 20. století

Výchozí motto manažerské koncepce konce
20. století = **Společnost znalostí**

Model intelektuálního kapitálu:

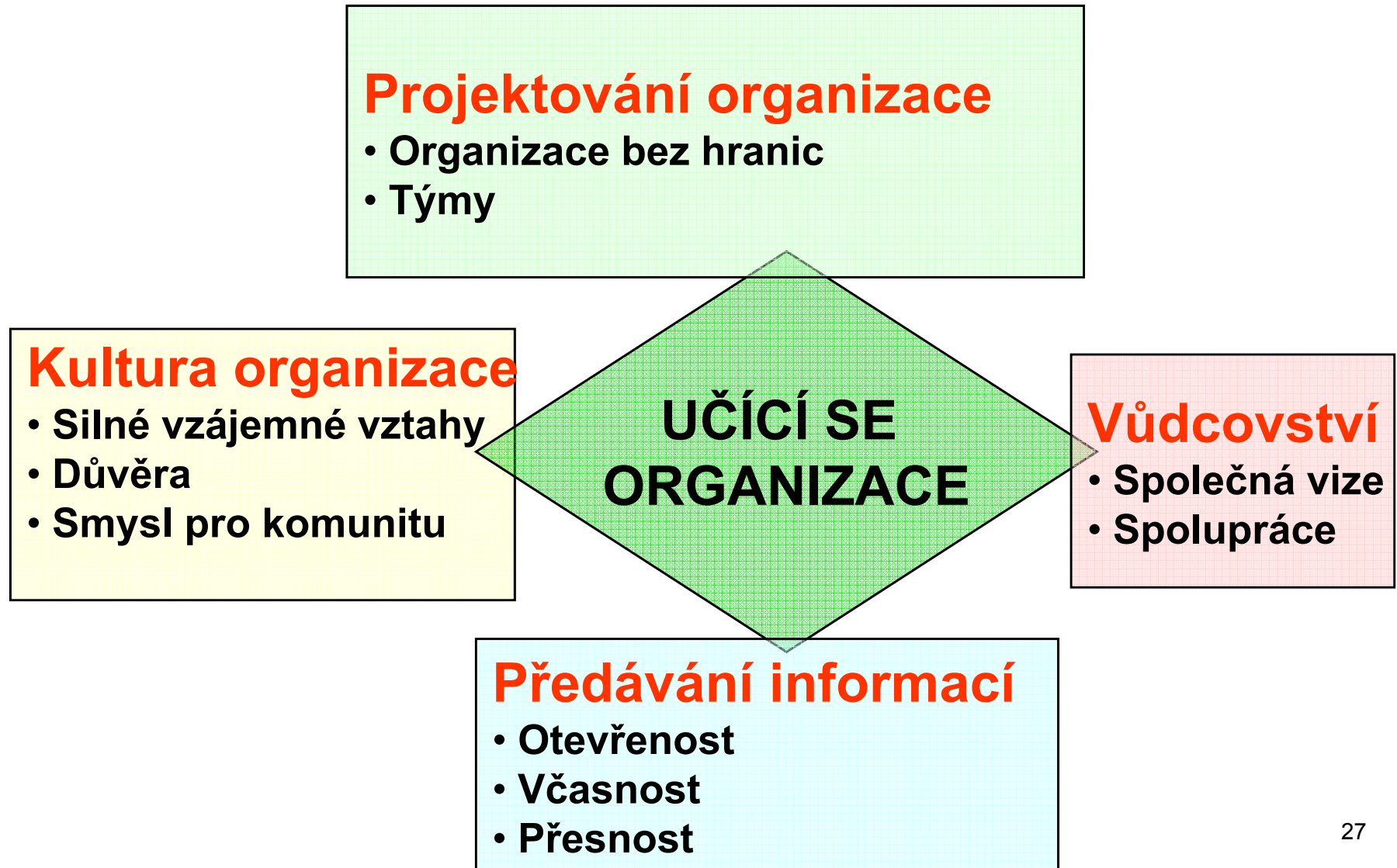
- **Lidský kapitál**
- **Zákaznický kapitál**
- **Strukturní kapitál**

Management na počátku 21. století

Některé nové trendy

- rostoucí vliv informačních, komunikačních a dopravních systémů
- na významu nabývají know-how, informace, invence, inovace,...
- diverzita pracovních sil
- učící se organizace a management znalostí
- globalizace – mezinárodní, interkulturní management

Učící se organizace



Kompetence manažera

**Způsobilost úspěšně vykonávat příslušné
pracovní činnosti.**

Manažerské dovednosti

1. Odborné znalosti

- * znalosti a schopnosti ve specifických oblastech
- * **získávány zejména vzděláním**
- * dobrý koordinátor s odborností
- * provozní ekonomické záležitosti, obchodní činnosti, personální řízení, právní povědomí, znalost ekologie,...

Manažerské dovednosti

2. Praktické dovednosti

- * schopnost dobře spolupracovat s lidmi, technické dovednosti
- * **získávány zejména tréninkem a praxí**
- * zvládnutí správných řídicích praktik
 - rozhodování, delegování, kontrolování
 - komunikace
 - ovlivňování

Manažerské dovednosti

3. Sociální zralost

- * lidské a mravní kvality
- * **dědičné nebo získány výchovou**
- * osobnostní vlastnosti
- * charisma

Obecné zásady manažerské práce

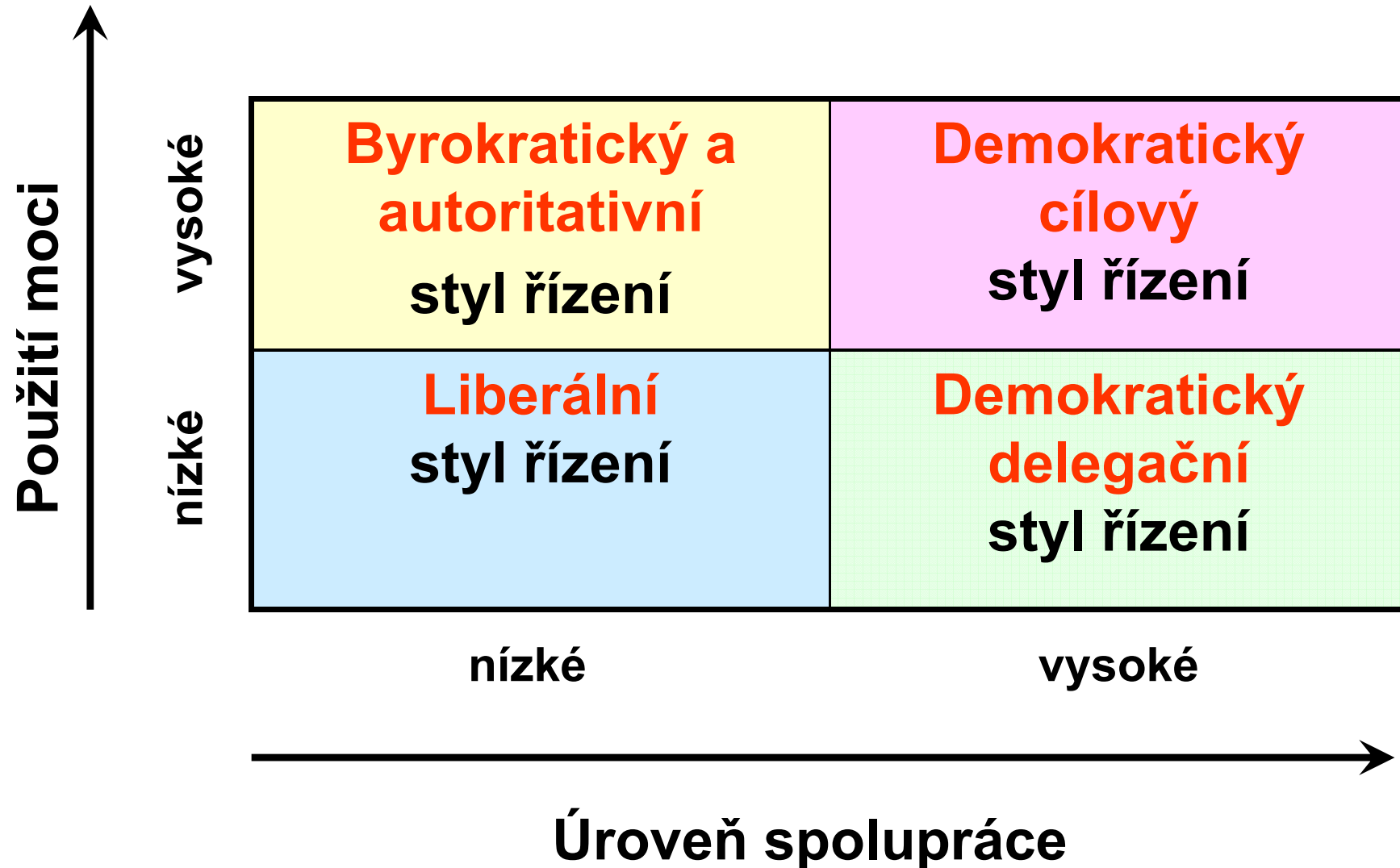
Volba priority

Princip prevence

Orientace na zákazníka

Bezvadnost

Styly manažerské práce – podle Likerta



Styly manažerské práce – podle Vrooma

AI – silně autokratický styl

AII – autokratický styl

CI – konzultativní styl

CII – silně konzultativní styl

GII – participativní styl

Vztah manažera k podřízeným

1. Autorita

- a) formální
- b) neformální

**Jaká doporučení lze navrhnout manažerům
pro posilování autority?**

Vztah manažera k podřízeným

2. Jak komunikovat s podřízenými?

forma předání příkazů, informací či pokynů může jejich plnění do značné míry předurčit

Na co dbát při předávání příkazů?

Vztah manažera k podřízeným

3. Kritika

Na co dbát?

- **smyslem kritiky není trestat, ale iniciovat zlepšení**

Jak reagovat při disciplinárním řízení?

Selfmanagement

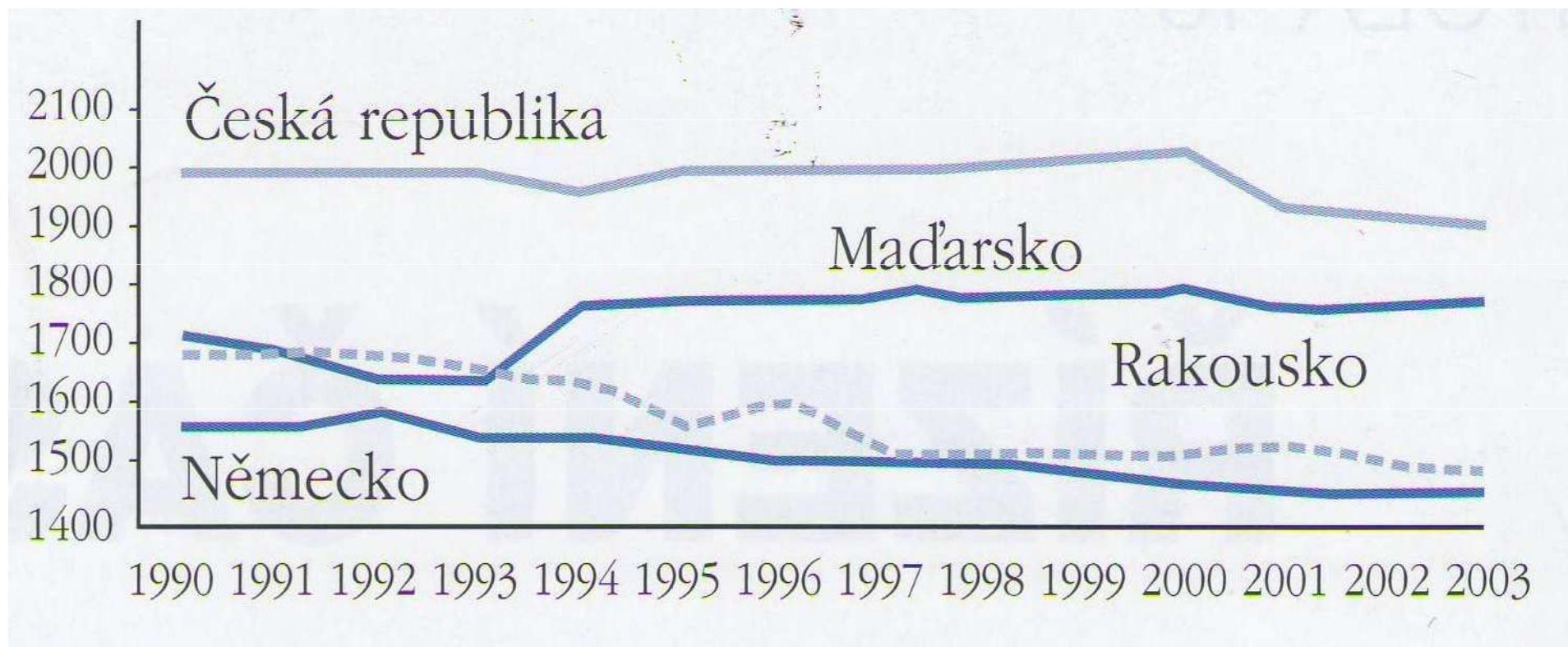
**Manažer nemůže efektivně organizovat druhé,
dokud se nezorganizuje sám.**

- 1. Sebepoznání (sebereflexe)**
- 2. Sebevzdělávání**
- 3. Sebekontrola, sebehodnocení**

Time management

Dobrý manažer se musí umět bránit časovým ztrátám a nadměrnému působení pracovního stresu.

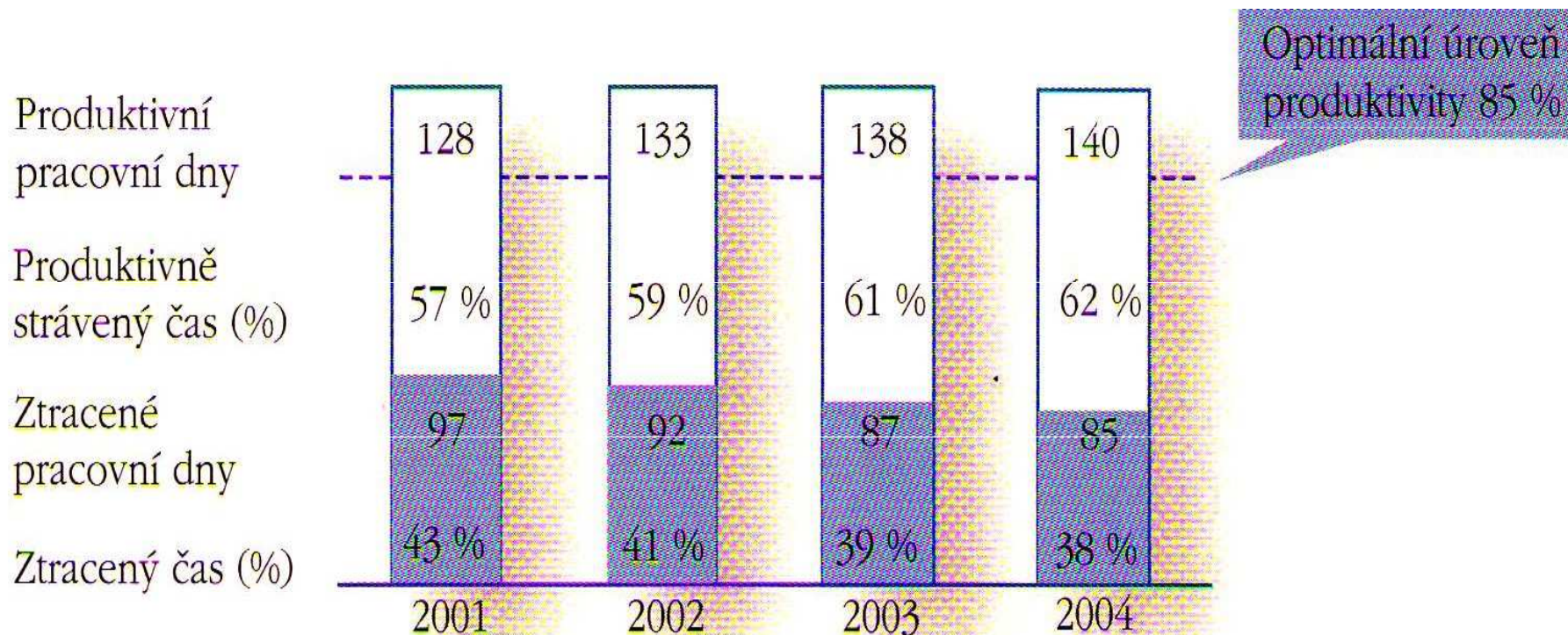
Roční pracovní čas v hodinách



Zdroj:

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press
2006

Celosvětový průměr ztracených pracovních dnů



Zdroj:

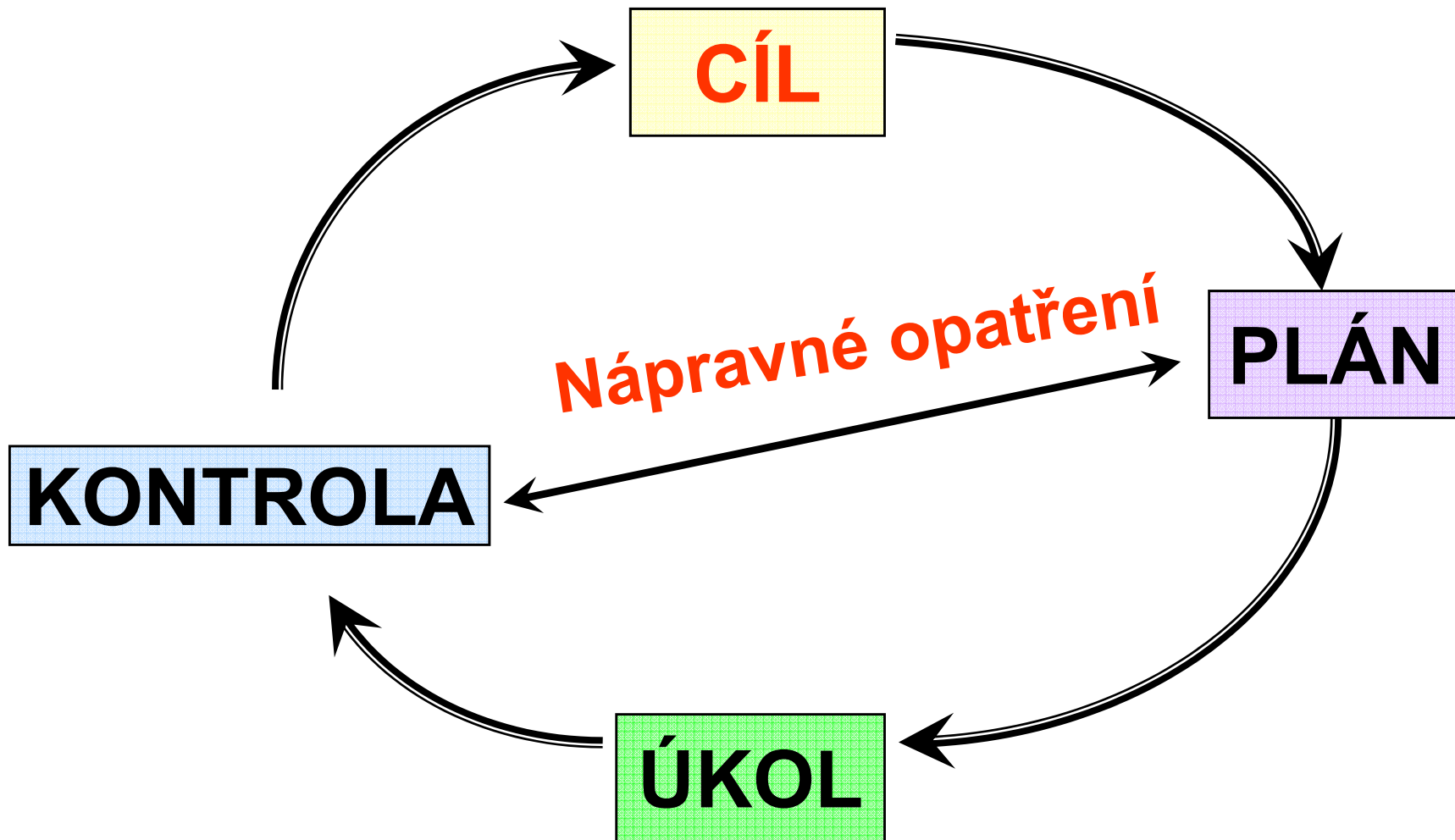
Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

Time management

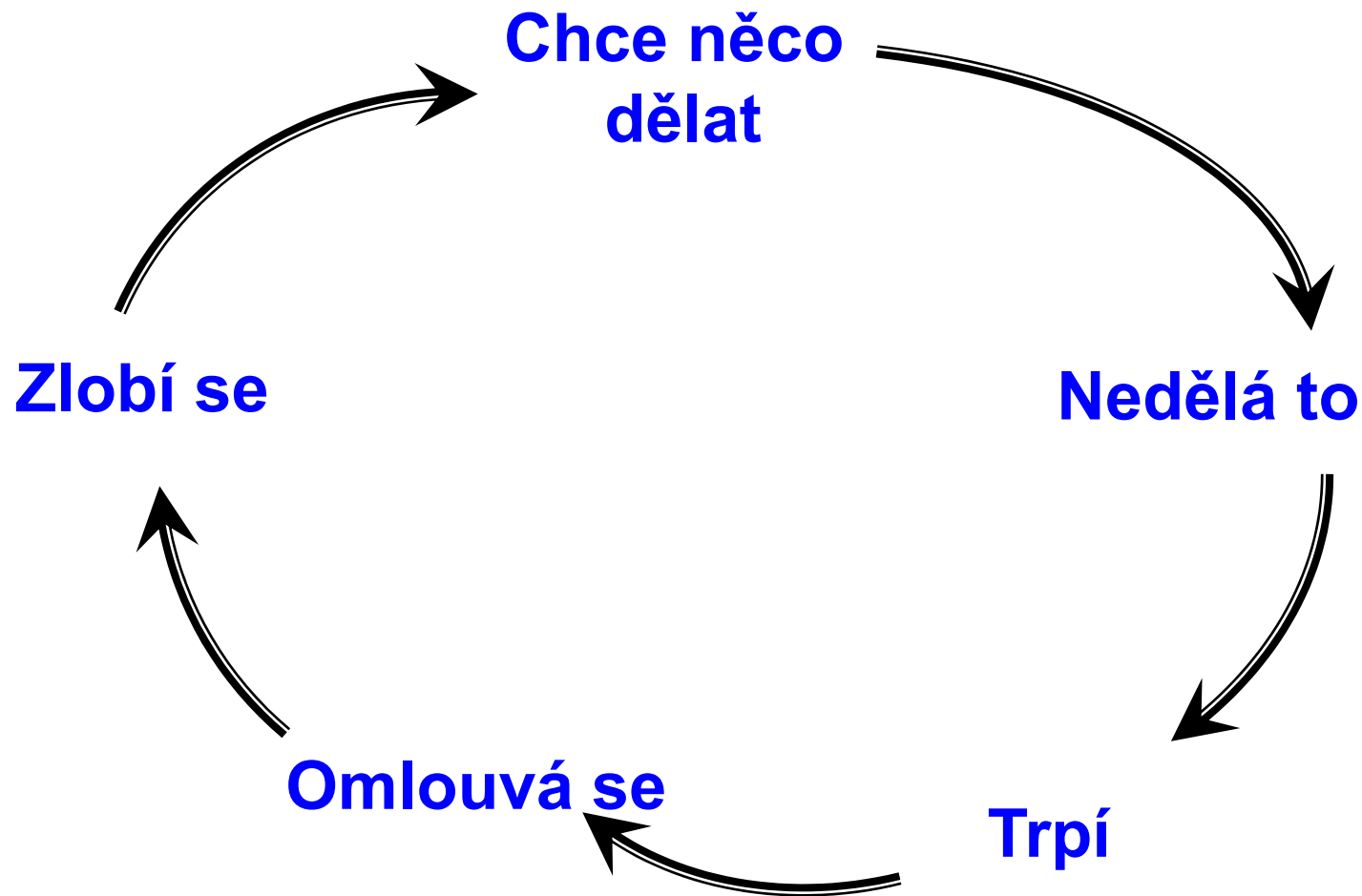
Tajemství úspěchu spočívá ve schopnosti řídit svůj čas:

- **používat techniky umožňující získat maximum z minima investovaného času**
- **správné stanovení priorit**
- **naučit se delegovat a rozvíjet své podřízené**

Základní koncept řízení



Špatné návyky aneb „Bludný kruh odkládání úkolů“



Techniky time managementu

1. Paretovo pravidlo 20:80

Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!

**Výsledky jsou způsobeny děláním SPRÁVNÉ věci,
nikoli děláním věcí správně.**

Peter Drucker

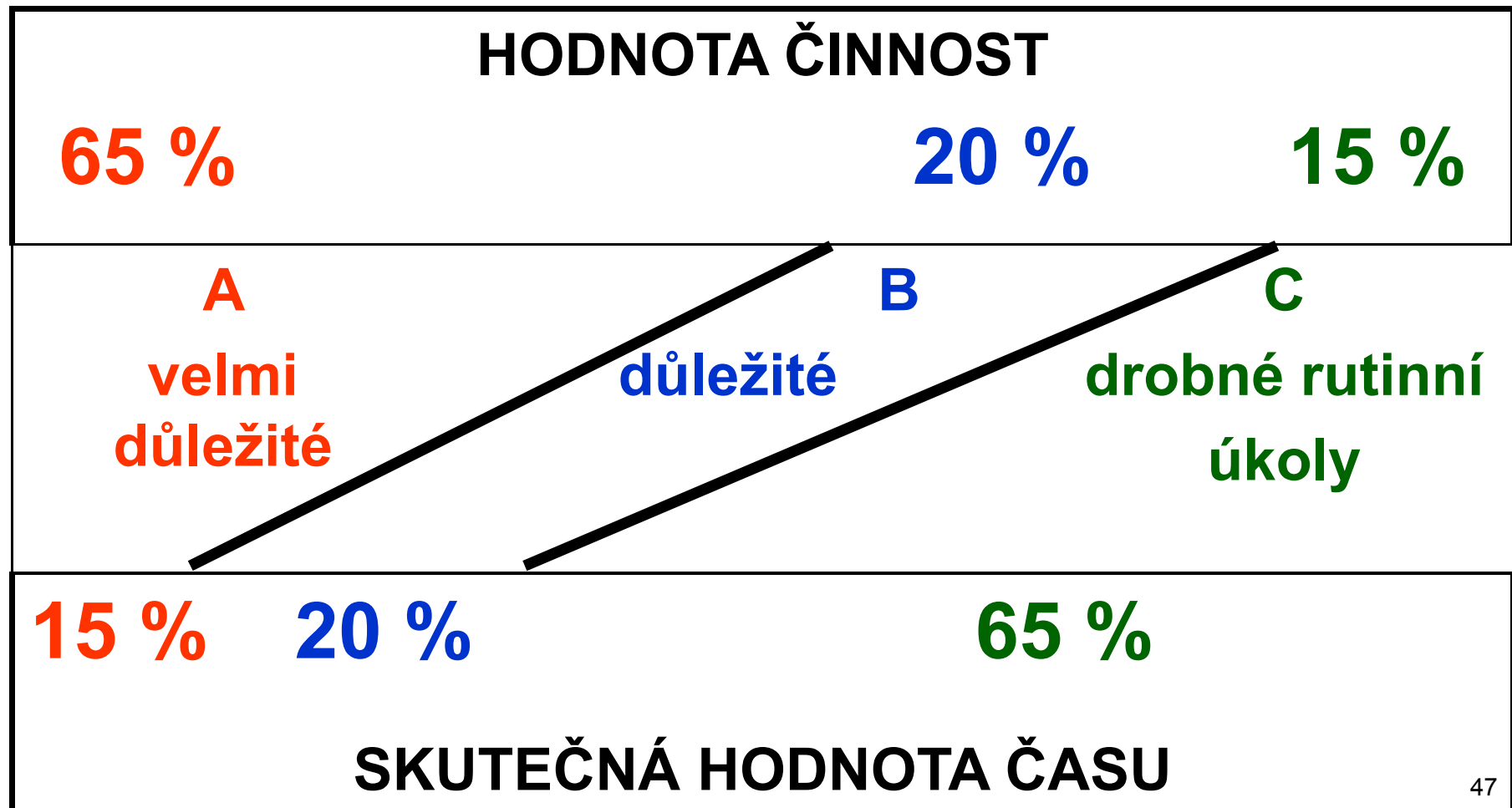
Techniky time managementu

2. Eisenhowerův princip matice naléhavosti a důležitosti

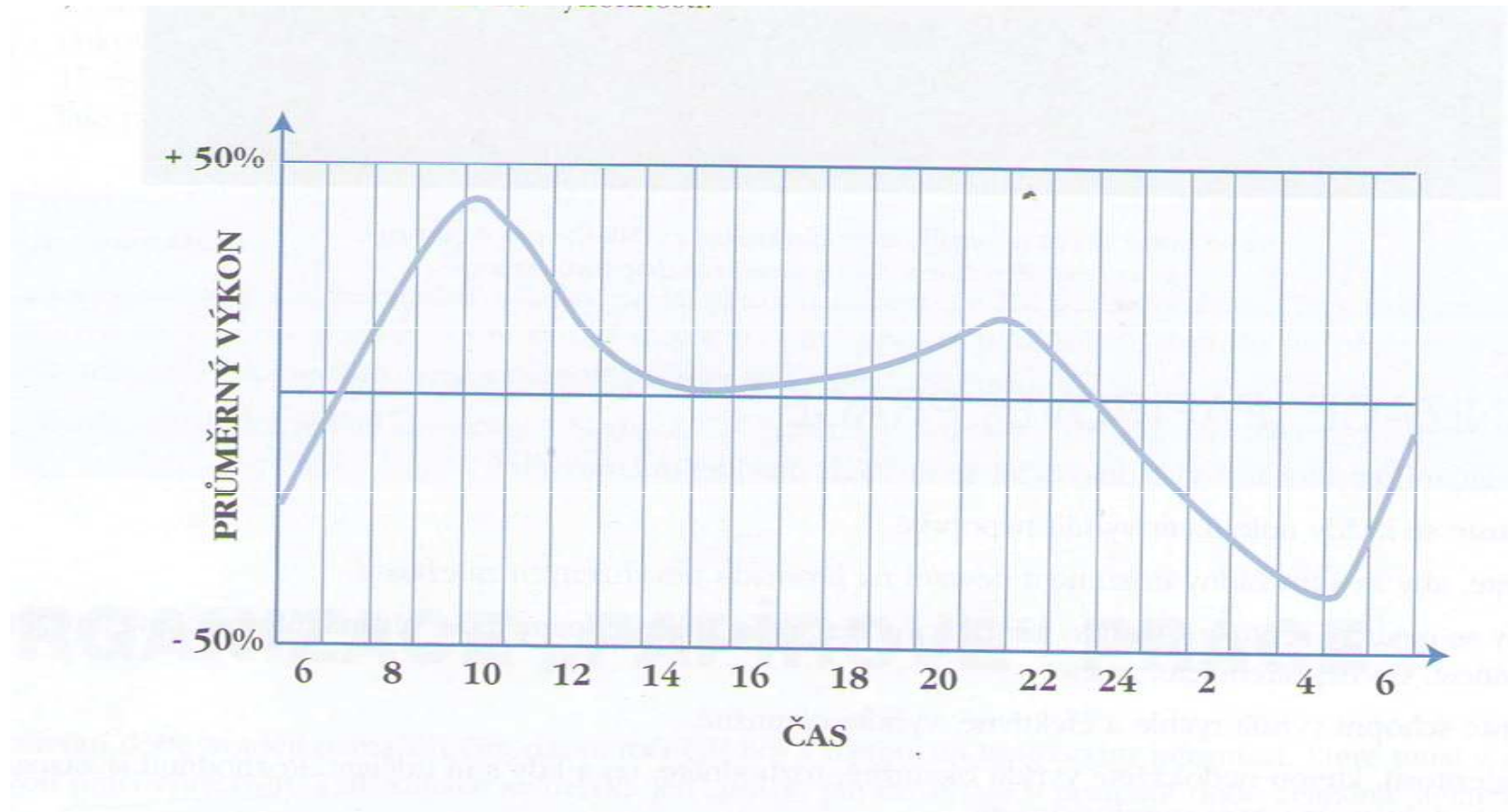
Priority B Vysoce důležité, ale méně naléhavé	Priority A Vysoce naléhavé a velmi důležité
Priority O Málo důležité i málo naléhavé	Priority C Vysoce naléhavé, ale méně důležité

Techniky time managementu

3. ABC analýza



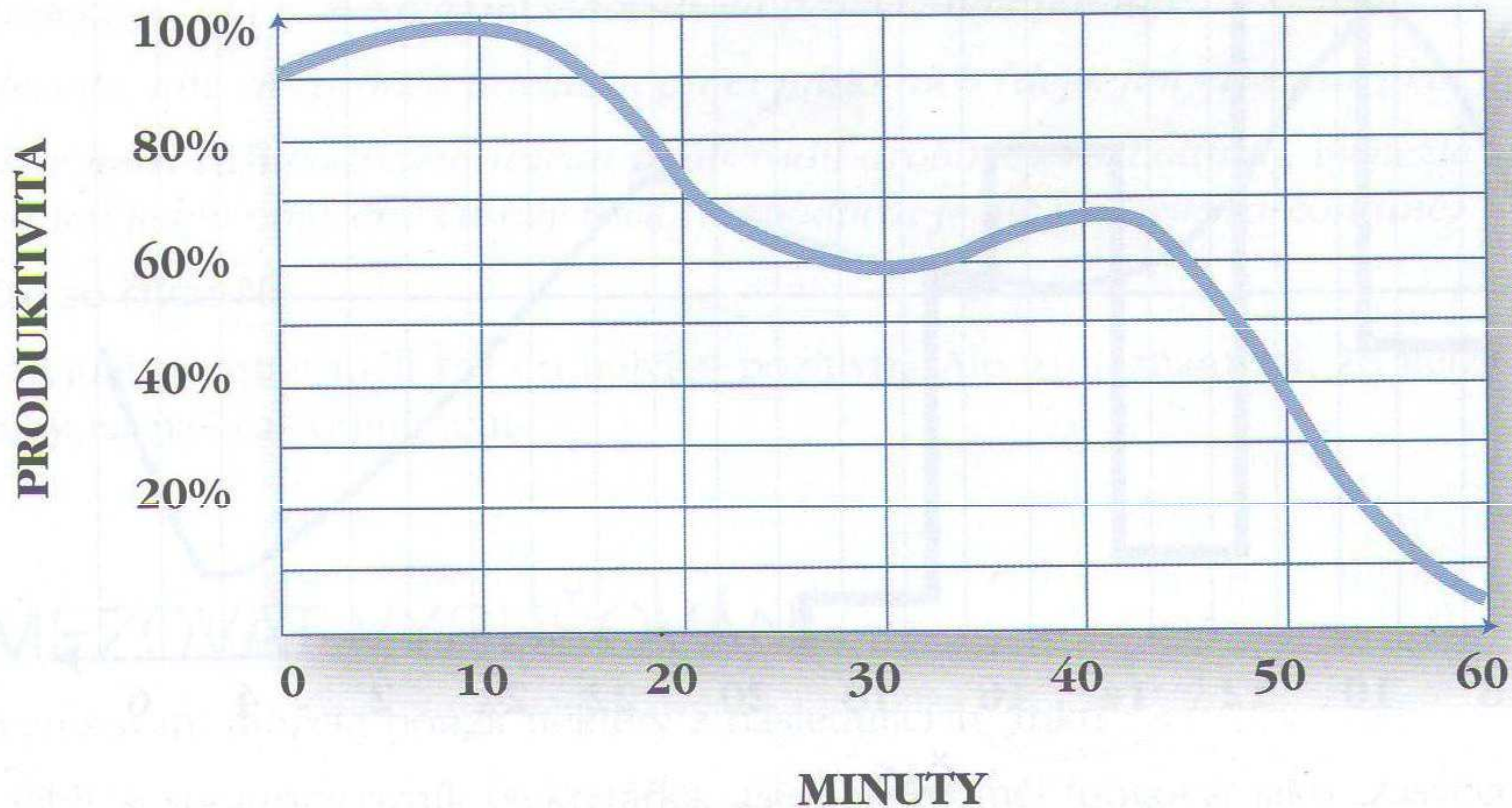
Statistická křivka denní výkonnosti



Zdroj:

Veber, F.: Management, Management Press 2005

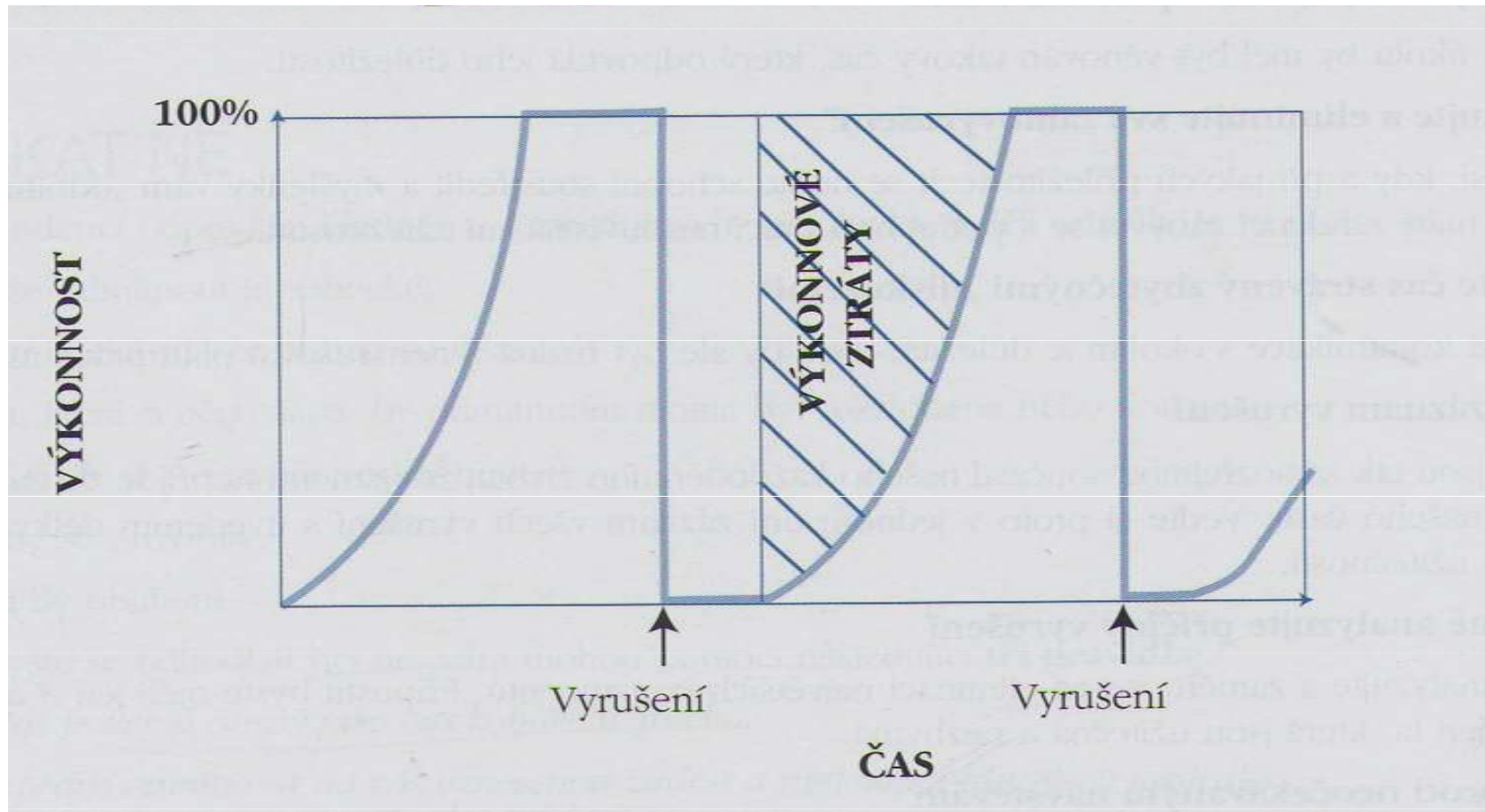
Křivka produktivity (ztráta koncentrace)



Zdroj:

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

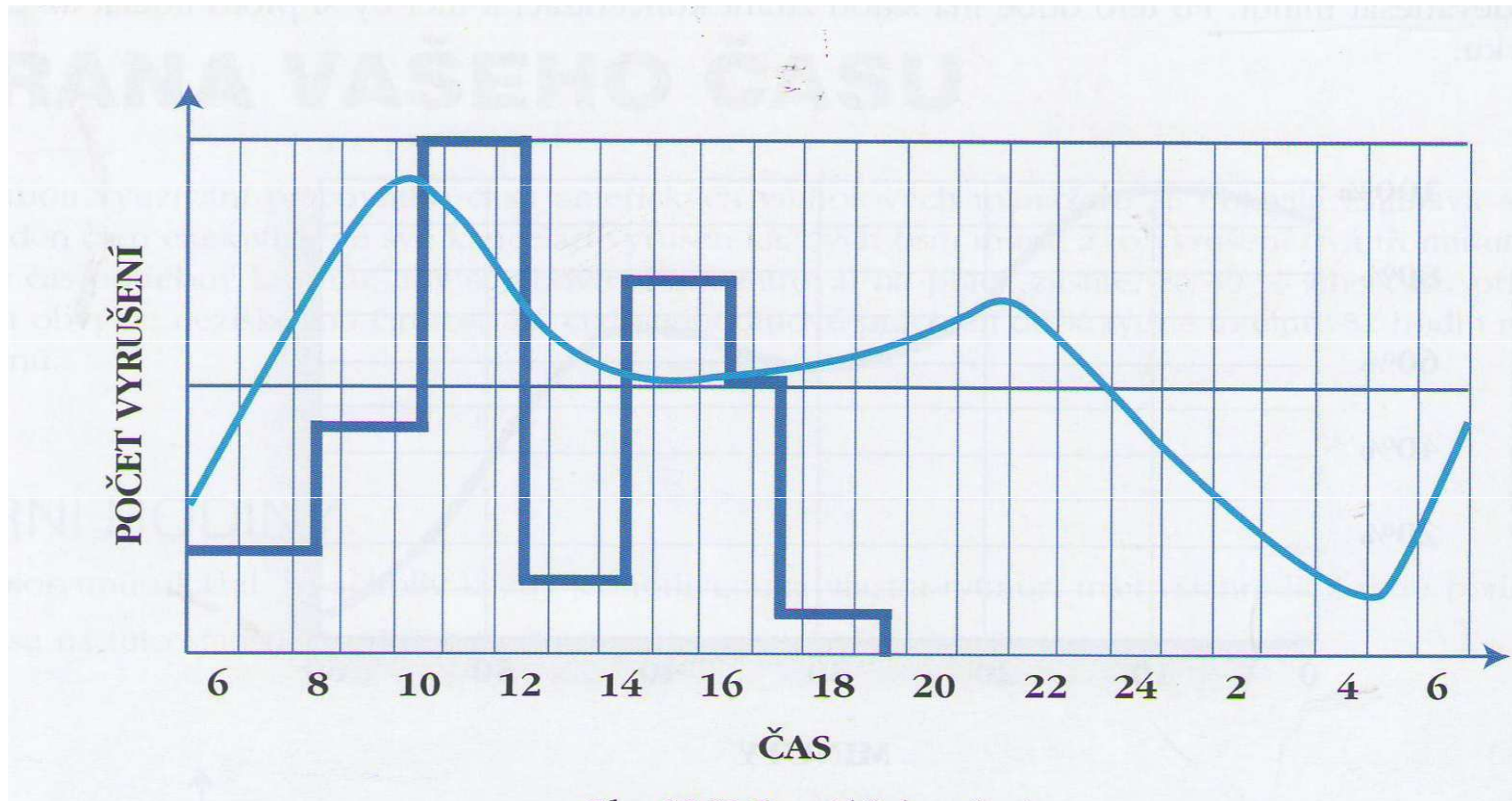
Efekt listu pily (vyrušování)



Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

Denní křivka rušení



Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

Jak bránit svůj čas?



Kultura organizace

Souhrn zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů.

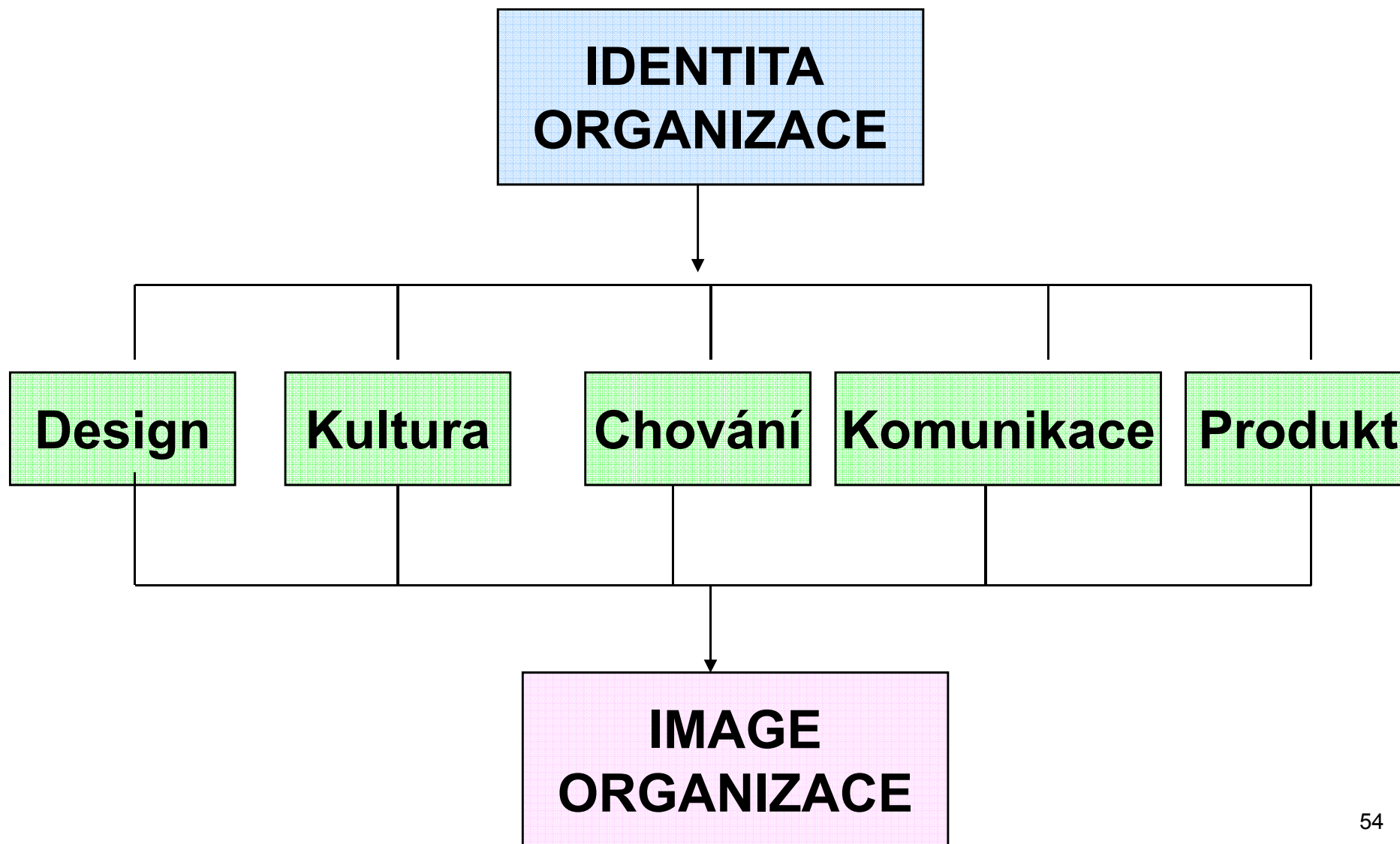
Souhrn zásad, přístupů, norem a hodnot, které se v organizaci sdílí a dodržují jako **obecné vzory**

chování,

jednání

a vystupování.

Komponenty identity a image organizace



Manažerská etika

- **Etické chování manažera**
- **Etické chování celé organizace**

Jak zlepšit etické chování?



Manažerská funkce

PLÁNOVÁNÍ

**Plánování staví mosty mezi tím,
kde jsme a kam chceme jít.**

H. Koontz, H. Weihrich

Co je plánování?

- **definování cílů organizace s ohledem na zdroje**
- **nástroj rozvoje organizace a směru rozvoje**
- **ucelený soubor plánů**
 - **časová provázanost**
 - **věcná provázanost**
 - **kaskáda plánů**

Proč manažeři plánují?

- poskytuje směr
- snižuje dopad změn (redukuje nejistotu)
- minimalizuje plýtvání
- poskytuje normy pro kontrolování

Jak manažeři plánují?

Náplň plánů:

Čeho?

určení cílů

Jak?

- činnosti

- zdroje

- termíny

- odpovědnost

Členění plánů

z hlediska času

dlouhodobé
střednědobé
krátkodobé

z hlediska charakteru rozhodovacího procesu

strategické
taktické
operativní

Bariéry plánování

- měnící se prostředí
- nedostatečná znalost organizace
- osobní zájmy
- odpor ke změně
- čas a náklady

Zásady efektivního plánování

- podpora top managementu
- efektivní komunikace
- flexibilita
- variantnost

Současné problémy plánování

- **formalizované plánování**
 - **nemůže nahradit intuici a tvořivost**
- **současné techniky plánování**
 - **projektový management**
 - **plánování scénářů**

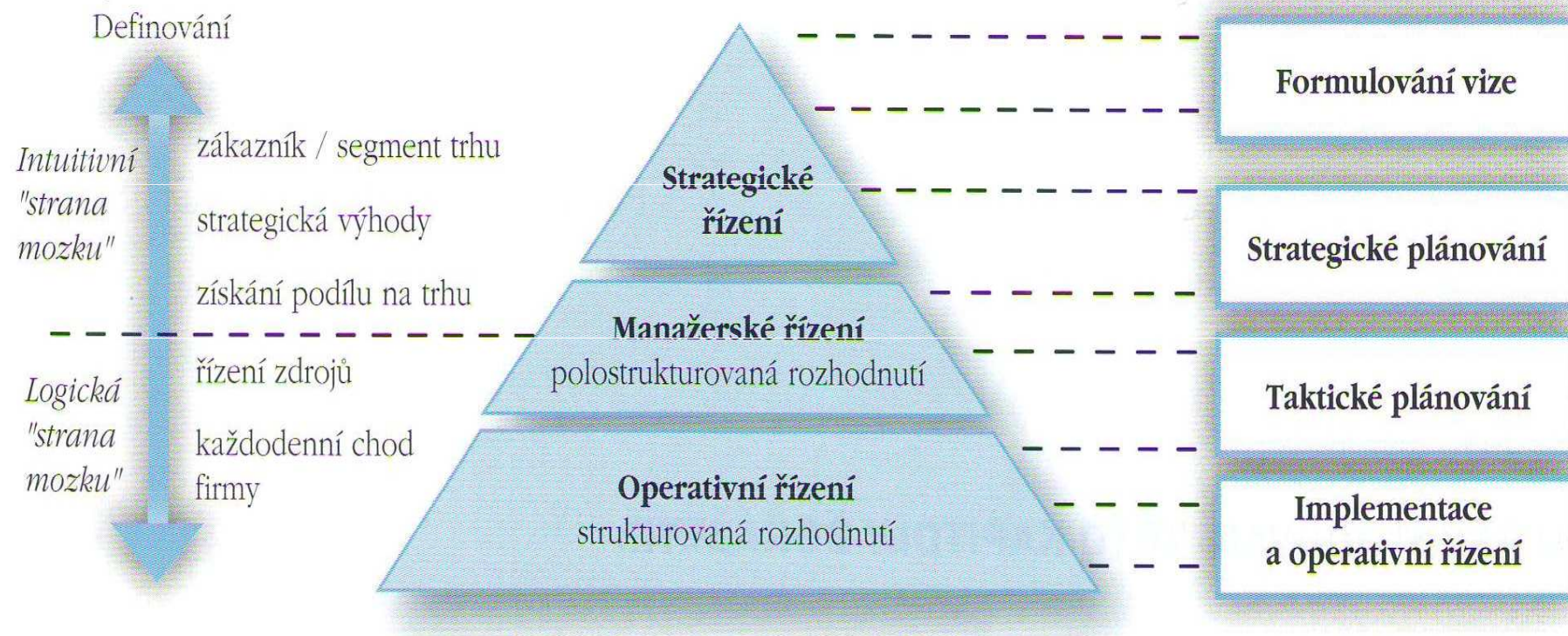


Strategický management

**„Všichni jsme poutníky na stejné cestě.
Někteří poutníci mají lepší mapy.“**

Nelson Demille

Úrovně manažerského řízení a rozhodování



Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

Strategické plány

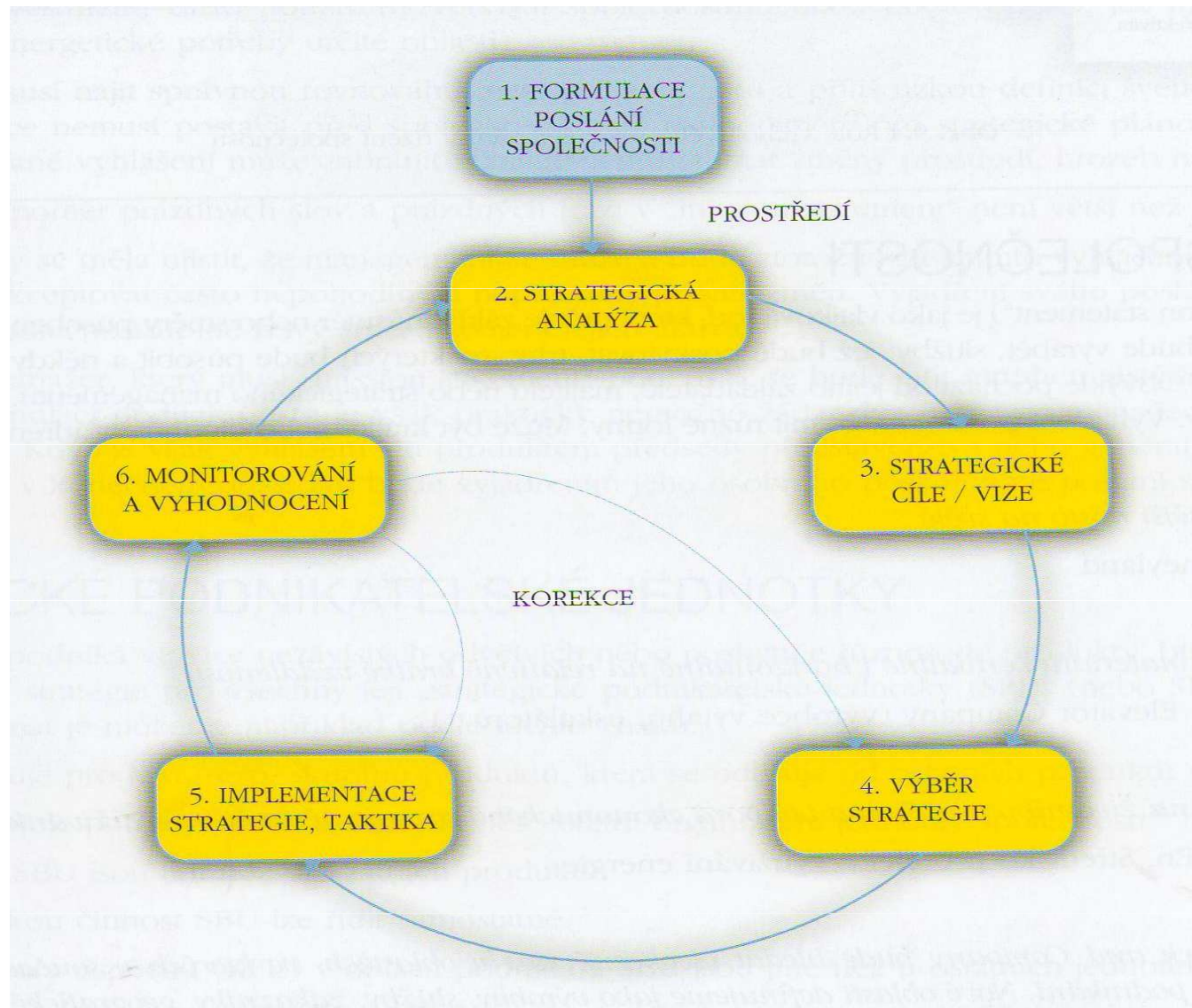
Co je strategický management?

- soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují celkovou výkonnost organizace
- zasahuje všechny manažerské funkce

Co je účelem strategického managementu?

- poskytuje specifické cíle a jednotnou vizi

Proces strategického managementu



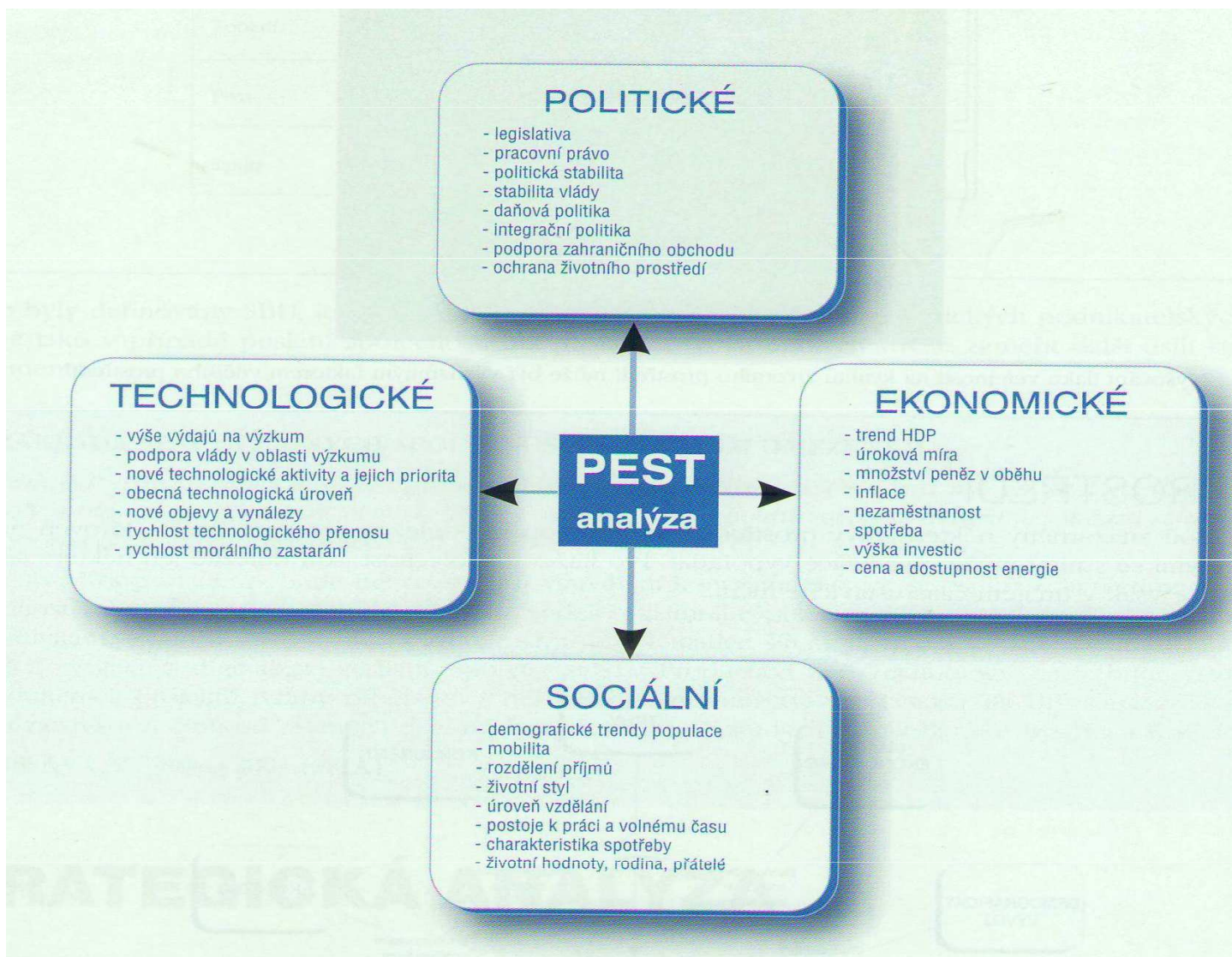
Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

Metody strategické analýzy

- **PEST analýza**

PEST analýza vlivu prostředí



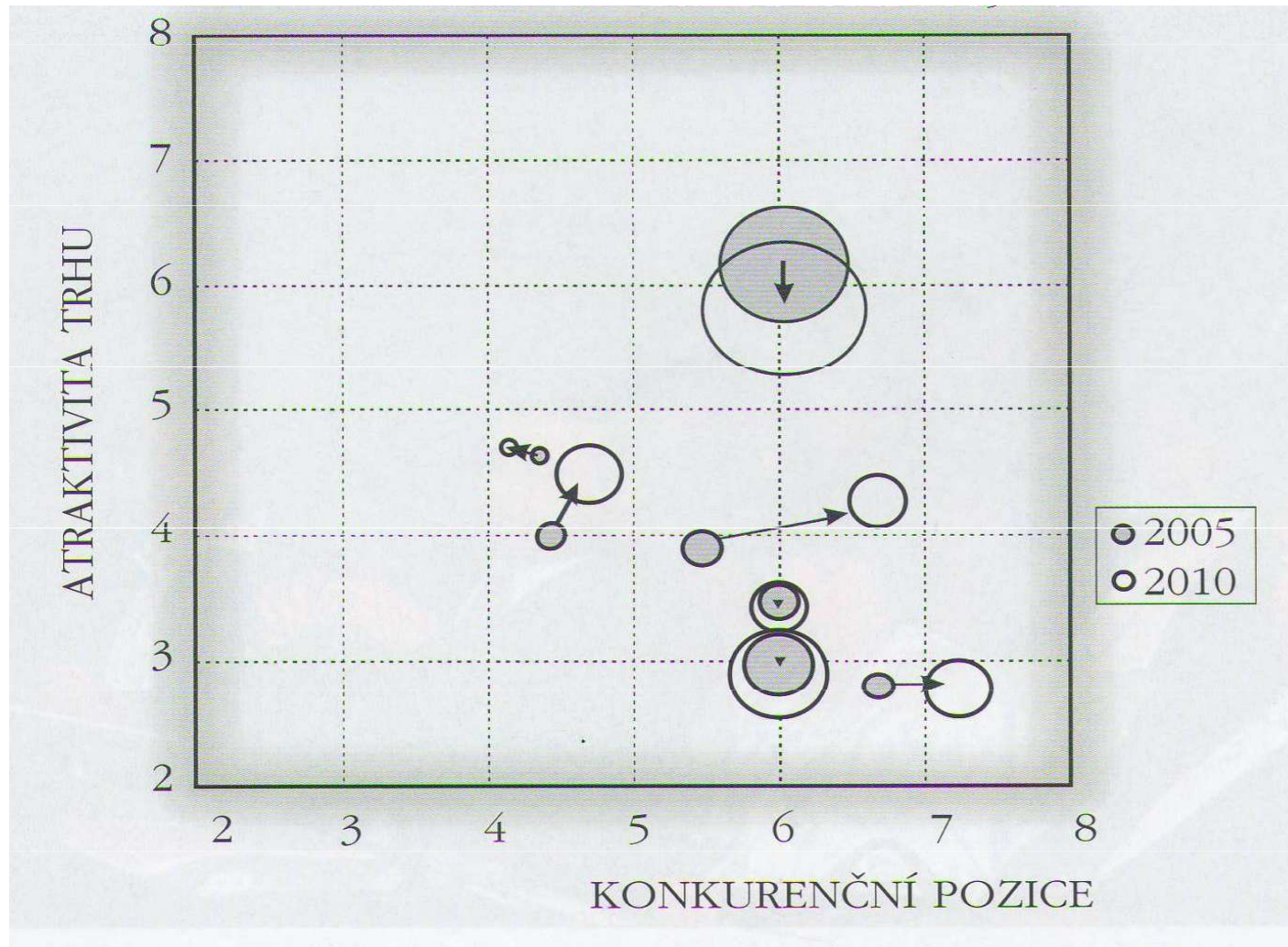
Zdroj:

Veber, F.: Management, Management Press 2005

Metody strategické analýzy

- **finanční analýza**
- **teorie hodnoty**
- **benchmarking**
- **maticová a portfoliová srovnání**

Matice atraktivita trhu/konkurenční schopnost (GE)



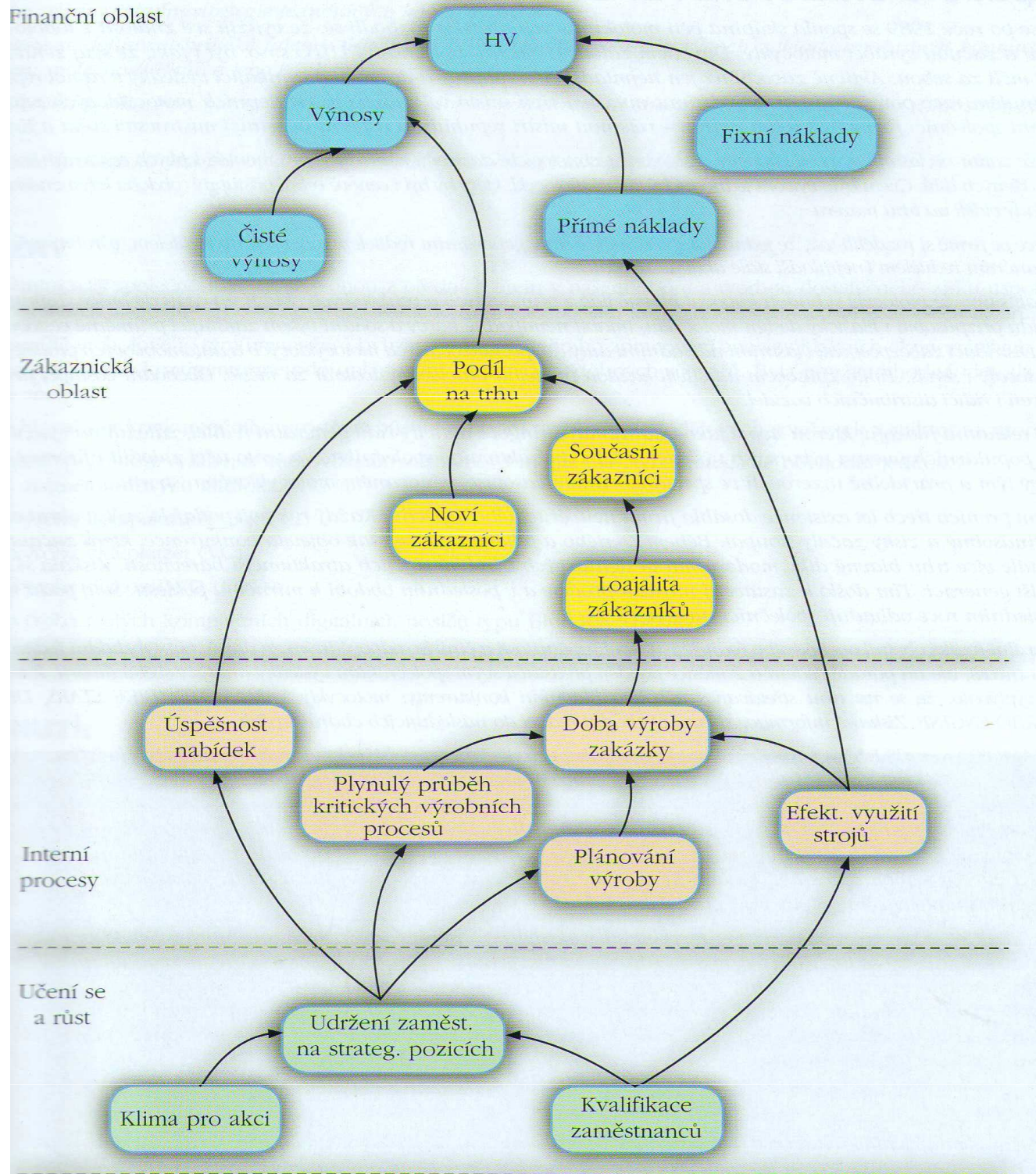
Zdroj:

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Computer Press 2006

Balanced scorecard (BSC)



Vytvoření strategické mapy
Viz následující schéma





Děkuji za pozornost.

Přeji hezký zbytek dne.