12. prednáška – 15.5.2012

# Manažment v južnej Európe, v Ázii (vrátane Japonska) a v Južnej Amerike

* **viac personálne vzťahy** – vzťahy medzi ľuďmi, očakávania, správanie
* **intuícia** – schopnosť vnímania na vnútornom cítení
* **emócie** – práca s citmi ľudí
* **senzitivita** – schopnosť vnímať, vidieť a vyjadriť niečo
* **kolektivizmus** – kolektívne práva a očakávania
* **služobný postup na základe seniority** – postup v hierarchii organizačnej štruktúry na základe veku a skúsenosti

# Japonský manažment

* **celoživotné zamestnanie** (ako status)
  + riadni pracovníci (kľúčoví a mid-karier)
  + sezónni pracovníci
* **systém seniority** (služobný postup ovplyvňuje vek, vzdelanie, status)
* **systém odmeňovania –** výkon, významnú váhu má aj vek, vzdelanie, skúsenosti a status pracovníka
* **kolektivizmus** ovplyvňuje manažérke metódy
  + rozhodovanie na základe konsenzu – ringi systém
  + nešpecializovaný kariérny tréning na základe rotácie
  + systém komplexného riadenia kvality (W.D.Deming)
    - kvalitu treba zabudovať do produktu
    - na štatistických metódach merania odchýlok a zisťovaní ich príčin (6% odchýlok predstavujú špeciálne príčiny zavinené pracovníkom, 94% ako bežné príčiny spočívajúce v procesoch – zlepšovať)

## Podiel Japonska na HDP USA

V roku 1960 27%

1970 70%

= úspech Japonska, japonské firmy sa stali významným konkurentom amerických firiem

# Teória Z

* rozpracoval ju začiatkom 80. rokov Američan japonského pôvodu Villiam G. Ouichi
* predstavuje odporúčania, ako môžu americkí manažéri lepšie súťažiť s japonskými firmami:
  + stabilita kolektívu na dlhodobejšom zamestnaní
  + zvyšovanie miezd v závislosti od dĺžky zamestnania vo firme, kvalifikácie a dosahovania výsledkov
  + sústavná kvalifikačná príprava prepojená so služobným postupom, rotáciou
  + podniková kultúra na hodnotách podporujúcich aktivizáciu všetkých pracovníkov k plneniu cieľov

# Súčasné trendy v manažmente organizácie

* turbulentne sa meniace prostredie
* dokážu prežiť organizácie, ktoré sa dokážu prispôsobiť zmenám
* riadenie zmien – riadenie adaptácie organizácie na zmeny

## Čo vyvoláva zmeny

* problém typu porucha ako negatívny jav vedúci k nerovnováhe v organizácii
* problém typu ohrozenie ako signalizácia, že v blízkej budúcnosti môže nastať porucha
* problém typu príležitosť ako šanca pre ďalší rozvoj často spojená s rizikami

## Trojfázový model riadenia zmien

* prezentovali ho Lewin-Schein

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. fáza  Rozmrazenie | 2. fáza  Uskutočnenie zmeny | 3. fáza  Zamrazenie |

**Podstatou je:**

* odstrániť zaužívané stereotypy a pochopiť potrebu zmeny
* implementovať zmenu
* zastabilizovať dosiahnuté zmeny ako nové status quo v organizácii

## 1. fáza: Rozmrazenie

* rozpoznanie zmeny (možno využiť metodológiu a postup skúmania externého a interného prostredia zo strategického manažmentu)
  + monitorovanie vonkajšieho prostredia
  + monitorovanie vnútorného prostredia
* uvedomenie si potreby zmeny
  + rozpoznanie problému (porucha, príležitosť, riziko)
  + projekcia očakávaných efektov
* prekonávanie odporu voči zmenám – na zmenu postojov a konania ľudí, aby akceptovali zmeny

## 2. fáza: Uskutočňovanie zmeny

* zmeny v oblasti ľudí – cez programy vzdelávania, skvalitnenie pracovných vzťahov
* zmeny produktov – cez inovácie na zlepšenie existujúcich, či zavedenie nových výrobkov
* technologické zmeny – cez nové pracovné postupy, inovácie
* štrukturálne zmeny – wtf???

## 3. fáza: Zamrazenie

* posilnenie výstupov – podpora manažmentom cez motiváciu, vedenie ľudí, komunikáciu
* hodnotenie výsledkov – získavanie informácií o výstupoch, analýza ukazovateľov
* aktuálne modifikácie – ak pritom dochádza k ďalším, nepredvídaným zmenám

# Príčiny bariér voči zmenám

* vlastné záujmy – ekonomické, istota v zamestnaní, príležitosti postupu, moc, prestíž
* neistota – obava z vplyvu zmeny na prácu, život
* nedostatok porozumenia a dôvery – neefektívna komunikácia, zlé skúsenosti
* rozdielne vnímanie – rozdielne názory na potrebu zmeny, prínosy
* nedostatok tolerancie – zotrvačnosť, neochota niečo meniť

# Taktiky prekonávania bariér

* komunikácia a vzdelávanie – keď je nedostatok informácií, alebo nepresné informácie
* participácia a zapojenie – keď iniciátor zmeny ma nedostatok informácií k príprave zmeny, a keď ostatní majú značnú moc odolávať zmene
* uľahčenie a podpora – keď ľudia odmetajú zmenu pretože im prináša problémy

# Ďalšie taktiky

* vyjednávanie a dohoda – keď niekto, alebo nejaká skupina zmenou stratí a má značnú moc odolávať zmene
* manipulácia – keď iné techniky nemožno uplatniť, alebo sú príliš drahé
* donútenie – keď rýchlosť je kľúčová a iniciátori majú značnú moc

# Manažérske rozhodovanie a informácie

Manažérske rozhodovanie je proces definovania problému, stanovenia kritérií, tvorby možných alternatív riešenia, voľby najvýhodnejšej alternatívy vrátane zhodnotenia efektívnosti prijatého rozhodntia

# Rozhodovací proces

1. Identifikátor problému
   * Identifikátory (nesúlad medzi existujúcim stavom a štandardom, možné alebo nastávajúce zmeny prostredia)
   * Definovanie problému
2. Stanovenie kritérií – čo je dôležité v riešení problému
3. Tvorba variantov – generovanie možných riešení
4. Projektovanie dôsledkov variantov – dopady rozhodnutí na cieľ
5. Vyhodnotenie variantov
   * Analýza variantov, zhodnotenie silných a slabých stránok
   * Výsledky analýzy sú porovnateľné s prijatými kritériami
6. Prijatie rozhodnutia – na základe výberu najlepšieho variantu
7. Formulácia rozhodnutia vrátane realizácie a kontroly

# Metódy rozhodovania

1. Empirické
   1. Empiricko-intuitívne (odhady, skúsenosti, intuícia)
   2. Empiricko-analytické (analýzy, prepočty)
   3. Expertné (na zisťovanie – metóda delphi), alebo vybavovaní myšlienok (brainstorming, metóda nominálnej skupiny)

# Brainstorming

1. Príprava brainstormingového sedenia
   * Vymedziť problém a časový limit (30 až 60 minút)
   * Zabezpečiť zapisovanie nových nápadov
   * Stanoviť základné pravidlá
     + Nekritizovať nápady ostatných
     + Neupravovať, čo už bolo povedané
     + Podporovať čo najviac nápadov
     + Neobmedzovať kreativitu
2. Určenie postupu brainstormingu
   * Organizovaná diskusia – podľa poradia
   * Voľná diskusia – podľa vznikania nápadov
3. Generovanie myšlienok
   * Podporujeme vytvorenie čo najviac nápadov
   * Nápadu sú zaznamenané
   * Koniec diskusie až sa všetci vyjadria
4. Stanovenie „filtrov“ pre hodnotenie nápadov
   * Filtrami sú kritéria alebo obmedzenia, ktoré umožnia posudzovať prijateľnosť alternatívy a redukovať ich počet
5. Aplikácia filtrov
   * Každý nápad sa posudzuje pomocou filtrov
   * Selekcia nápadov
   * Zostanú nápady, ktoré neboli vyradené
6. Ukončenie brainstormingu
   * Zopakujeme a objasníme nápady, ktoré zostali

# Metóda nominálnej skupiny

* Skupina je oboznámená s problémom, neprebieha diskusia
* Účastníci si pripravia vlastný návrh na riešenie
* Po tejto tichej fáze nasleduje prezentácia návrhu každého z členov skupiny
* Po prezentácií diskusia a zhodnocovanie návrhov
* Každý z účastníkov navrhne poradie prezentovaných riešení
* Riešenie s celkovým najvyšším umiestnením sa považuje za rozhodnutie prijaté skupinou

# Metoda Delphi

* riešenie pomocou vyplnenia pripravených dotazníkov
* každý nezávisle vyplní anonymný dotazník, kde vysloví svoj názor na problém
* odpovede sa vyhodnotia a vytvorí sa druhý dotazník
* postup sa opakuje, kým nedôjde k zblíženiu názorov

# B. Exaktné

* ekonomicko-štatistické – analýza časových radov, indexy, stredné hodnoty, teória pravdepodobnosti
* metódy operačnej analýzy – lineárne a nelineárne programovanie, stochastické a dynamické programovanie
* systémy na podporu rozhodovania

**~~~~~~~~~~~~**

**~~ KONIEC ~~**

**~~~~~~~~~~~~**