

# Management

## Obsah

---

- Manažerské funkce a role, komunikace
- Vývoj myšlenkových směrů managementu
- Plánování rozvoje a činnosti
- Interní a externí analýza podniku, SWOT analýza
- Rozhodovací proces - analýza problému a tvorba variant
- Rozhodovací proces - třídění, implementace
- Organizační struktury a jejich aplikace
- Organizace a delegování
- Vedení a styly vedení
- Motivace
- Základní personální činnosti

# Manažerské funkce a role, komunikace

---

- Henri FAYOL (1913) - plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování
- Henry Mintzberg
  - mezilidské vztahy (interpersonální) - představitel organizace, vedoucí organizace, spojovací článek
  - informační - příjemce, šířitel informací, mluvčí
  - rozhodovací - podnikatel, řešení konfliktů, alokace zdrojů, vyjednávač
- McKinsey - 7S faktorů úspěchu - strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, skupina, styl
- komunikace - empatické naslouchání

## Vývoj myšlenkových směrů managementu

---

- management počátku 20. století
  - směr vědeckého řízení (Henry Ford pásová výroba), směr lidských vztahů (Elton Mayo, vztahy), směr správního řízení (Henri Fayol, role), směr byrokratického řízení (Max Weber)
  - rozmach průmyslu, význam řízení
- management 40. - 70. let 20. století
  - psychologicko-sociální (motivace, tvůrčí činnost), funkční (funkce), empirické (poznatky z praxe), systémové (teorie systému, zavádění modelů), kvantitativní (matematika, operační výzkum)
- management od konce 20. století (empirický management)
  - japonský, konkurenceschopnost, marketing, hledání dokonalosti

## Plánování rozvoje a činnosti

---

- 3 klíčové otázky plánování - kde jsme? kde chceme být? jak se tam dostaneme?
- typy plánů
  - business plán - poslání, vize a hodnoty, cíle SMART, zákazník, SWOT, konkurenční síly, finanční analýza

- plán rozvoje - strategické oblasti, cíle a způsoby vytyčení, dlouhodobé a střednědobé
- akční plán - krátkodobé, každodenní procesy, alokace zdrojů
- účel kontroly - inspekční, preventivní, eliminační

# Interní a externí analýza podniku, SWOT analýza

---

- externí analýza - příležitosti a hrozby z okolí, co organizace neovlivní
  - Porterův model 5 konkurenčních faktorů - síla dodavatelů, hrozba vstupu nových podniků, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitutů, konkurenti v odvětví
  - PESTEL analýza - politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické, legislativní faktory
- interní analýza - silné a slabé stránky podniků
  - 7S faktorů úspěchu - strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, skupina, styl
  - EFQM - směřování (účel, vize a strategie, organizační kultura a leadership), realizace (zapojení stran, vytváření hodnoty, řízení transformace) a výsledky (vnímání stran, strategická výkonnost)
- SWOT analýza - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
  - WO strategie "hledání", SO strategie "využití", WT strategie "vyhýbání", WT strategie "konfrontace"

# Rozhodovací proces - analýza problému a tvorba variant

---

- faktory - rozhodovací problémy (strukturování, závažnost), podmínky pro rozhodování (čas, jistota, riziko), rozhodovatel (styl, přístup, minulé zkušenosti)
- kroky - definice (co je problém, neřešení zástupných problémů), analýza (popis problému, otázky co,kde,kdy,kdo,oblasti), generování (tvorba variant řešení)
- metody
  - diagram proč-proč - určení příčin, postup dolů
  - brainstorming - hledání náměrů, kvantita

# Rozhodovací proces - třídění, implementace

---

- fáze rozhodování - třídění (redukce počtu variant na základě limitních kritérií), hodnocení (vybírání variant), rozhodování (výběr varianty a přeměnu v činy, komunikace, alokace)
- limitní kritéria (rozpočtová omezení, duplicity, morální hodnoty, apod.), hodnotící kritéria (počet, typ)
- metoda lineární dílčí funkce utility (převod hodnotící do rozhodovací tabulky, porovnání nejlepší a nejhorší dosažené hodnoty pro převod na stejnou škálu)

## Organizační struktury a jejich aplikace

---

- funkce organizování - uspořádání vztahů mezi lidmi, horizontální a vertikální koordinace lidí
- typy dle Mitzberga
  - podnikatelská - přímý dohled, tlak na vedení, centralizace, stabilní prostředí
  - výrobní byrokracie - standardizace procesů, efektivnost, veřejná správa a výroba, zisk pouze vrcholový manager, koordinace, specializace
  - profesní organizace - dovednosti, advokáti/notáři, zaměstnanci jsou nezávislí a vzdělání, důraz na kde,co,kdy
  - divizionální organizace - samostatnost a standardizace výstupů, velké organizace se širokým sortimentem, konflikty
  - projektová / inovativní organizace - tlak na spolupráci, projektová báze, maticová struktura

## Organizace a delegování

---

- delegování - přiřazení pravomoci podřízenému, odpovědnost zůstává na vyšší úrovni, zodpovědnost a důvěra v pracovníky
  - zralost - Z1 (nízká), Z2 (nízká), Z3 (střední), Z4 (expert)
  - styl - S1 nařizování, S2 koučování, S3 participace, S4 delegování
- Scheinův model kultury - artefakty, hodnoty a normy chování, základní přesvědčení
  - procesní versus výsledková orientace, míra orientace

- silná kultura usměřuje chování lidí

# Vedení a styly vedení

---

- vedení (schopnost přesvědčovat jiné) versus motivace (vnitřní hnací síly)
- modely stylu vedení
  - teorie X a Y - X lidé jsou líní a musí být nuceni a kontrolováni (metody přímého řízení) / Y přirozená zábava (tvůrce hodnot, decentralizace, samostatné rozhodování)
  - manažerská mřížka - mřížka 1 až 9 na osách zájem o produkci (úkol) a zájem o lidi, metody 1-1 volný průběh, metoda 1-9 venkovský management, 9-1 administrativní management a plantážník, metoda 5-5 kompromisník a status quo, metoda 9-9 leadership a týmový management
  - Fiedlerův kontingenční model - výběr metoda podle aktuální situace, faktory vztahy, strukturovanost, váha pozice
- Transakční vs. transformační vedení - v minulosti byl vůdce manažerem, jenž efektivně a úspěšně řídil, nyní je vůdce ten, co získává lidi a mění svět

# Motivace

---

- motivační typy - dynamika vs stabilita, užitečnost vs efektivita, usměrňovatelé (usilují o vliv na své okolí, Dy a Ef), objevovatelé (přijímají výzvy a překonávají překážky, Dy a Us), sladčitelé (vytvářejí příznivé prostředí, Ef a St), zpřesňovatelé (dokonalost, St a Us)
- teorie motivace na poznání motivačních příčin
  - A. Maslow a teorie hierarchie potřeb - fyziologické potřeby, potřeba bezpečnosti, společenské potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace
  - F. Herzberg a teorie dvou faktorů - vnitřní motivátory a frustrátory
- teorie motivace na průběh motivačního procesu
  - Vroom a teorie očekávání motivační síla ( $M = \text{hodnota (V)} \times \text{očekávání (E)}$ )
  - Adams a teorie spravedlivé odměny = jedinec porovnává své vklady a zisky s vklady a zisky spolupracovníků
- motivační nástroje - ocenění práce, podmínky práce, práce samotná

# Základní personální činnosti

---

- funkční flexibilita a početní flexibilita
- klíčoví pracovníci a další pracovníci
- plánování pracovních sil
- nábor a získávání pracovních sil
- výběr uchazečů
- rozmístění pracovníků a adaptace
- hodnocení zaměstnance
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- propouštění zaměstnance