

Řízení organizací kontext

21.2.2020
Petr Škyřík

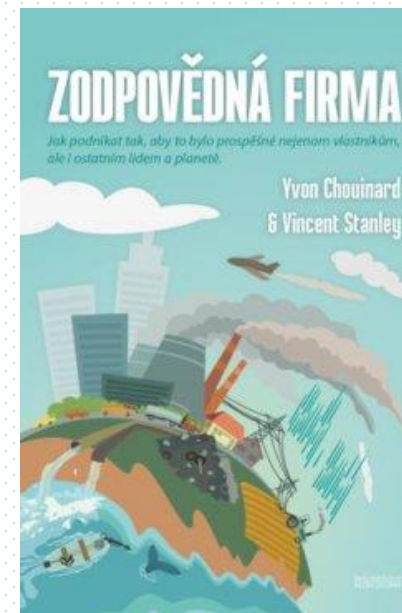
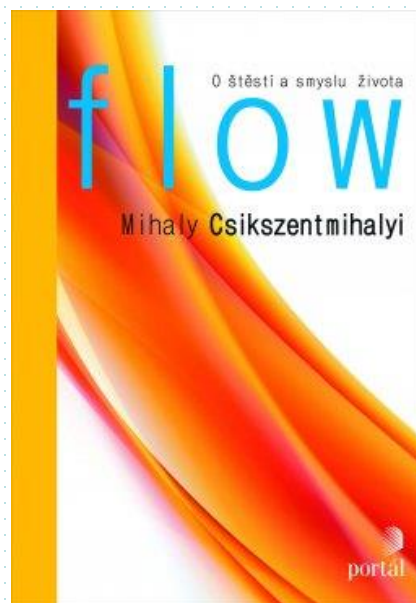
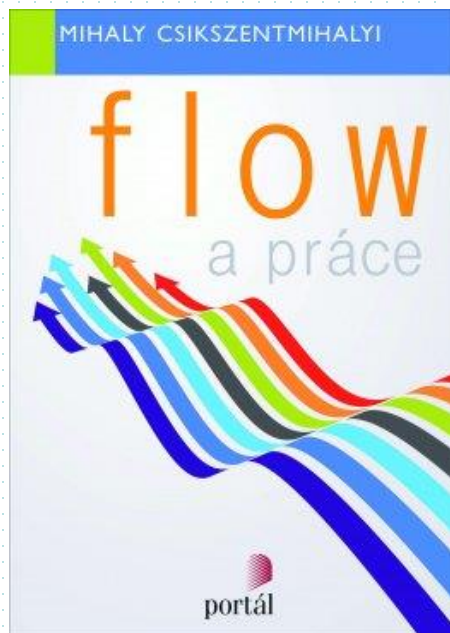
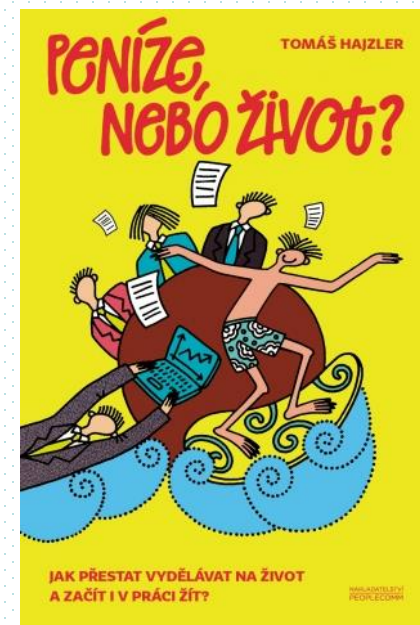
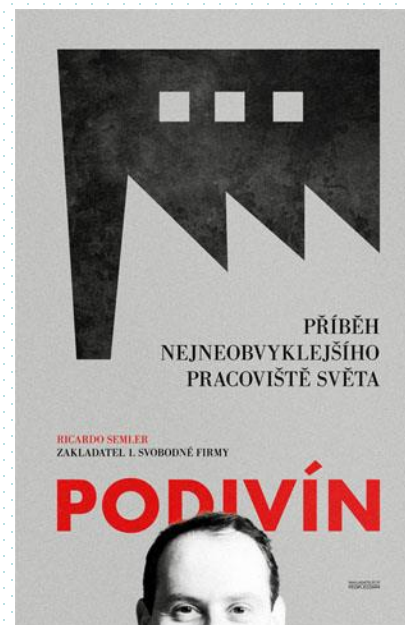
Oblasti

- **Manažerské kompetence/role**
- Time management
- Design driven innovation
- Design thinking
- Design management
- Projektové řízení
- Change management
- Koučink a mentoring

TIME Magazine's 25 Most Influential Business Management Books

1. [The Age of Unreason](#) by Charles Handy
2. [Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies](#) by Jim Collins; Jerry I. Porras
3. [Competing for the Future](#) by Gary Hamel; C. K. Prahalad
4. [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors](#) by Michael E. Porter
5. [Emotional Intelligence](#) by Daniel Goleman
6. [The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It](#) by Michael E. Gerber
7. [Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker](#) by Peter F. Drucker
8. [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization](#) by Peter M. Senge
9. [First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently](#) by Marcus Buckingham; Curt Coffman
10. [The Goal: A Process of Ongoing Improvement](#) by Eliyahu M. Goldratt; Jeff Cox
11. [Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't](#) by Jim Collins
12. [Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business](#) by Jay Conrad Levinson
13. [How to Win Friends and Influence People](#) by Dale Carnegie
14. [The Human Side of Enterprise](#) by Douglas McGregor
15. [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail](#) by Clayton M. Christensen
16. [Leading Change](#) by John P. Kotter
17. [On Becoming a Leader](#) by Warren Bennis
18. [Out of the Crisis](#) by W. Edwards Deming
19. [My Years with General Motors](#) by Alfred P. Sloan
20. [The One Minute Manager](#) by Kenneth Blanchard; Spencer Johnson; Constance Johnson
21. [Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution](#) by Michael Hammer; James Champy
22. [The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic](#) by Stephen R. Covey
23. [The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance](#) by Peter S. Pande; Robert P. Neuman; Roland R. Cavanagh
24. [Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production](#) by Taiichi Ohno; Norman Bodek (Introduction by)
25. [Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life](#) by Spencer Johnson; Kenneth Blanchard (Foreword by)

- https://www.goodreads.com/list/show/125015.Time_Magazine_s_25_Most_Influential_Business_Management_Books



Harmonogram semestru

1. **21.2. kontext**
2. 28.2. teorie 1
3. 6.3. teorie 2 (?)
4. **13.3. komplexní přístup** (seminář)
5. 20. 3 akce a energie (seminář)
6. 27.3. specifická komunikace (seminář)
7. **3. 4. dohled a kontrola** (seminář)
8. **10.4. Velký pátek svátek**
9. 17.4. odbornost (seminář) *(18.4. TrekFlow :)*
10. **24.4. Blok tří seminářů**
 1. **práce s lidmi** (seminář) 10 – 12 hod
 2. **zajištění chodu** (seminář) 12 – 14 hod
 3. **v jádru člověk** (seminář) 14 – 16 hod
11. **1.5. Svátek práce**
12. **8.5. Den vítězství**
13. **15.5. expedice Banát**
14. **Nahrazeno 24.4. (není)**
15. **Zkouškové termíny polovina května a polovina června**

Třetí gramotnost

- rozvoj životního stylu,
- integrity osobnosti,
- mezilidské komunikace,
- odolnost proti stresu,
- sebemotivace a motivace,
- lídrovství,
- schopnost týmové spolupráce,
- tvořivosti,
- zvládání procesů změny,
- dostatečná flexibilita,
- adaptabilita a adjustace na nové skutečnosti,
- přitom silná emoční inteligence, hodnotová a etická vybavenost

Ukončení předmětu

- **Docházka na semináře**

- prezenční 6/8, kombinovaní 3/4

- **Přečíst: 1 knížka z ...**

- https://www.goodreads.com/list/show/125015.Time_Magazine_s_25_Most_Influential_Business_Management_Books + 7 z dalšího slajdu prezentace

- **Realizace a prezentace vlastního projektu** (zadání 13. března)

- Individuálníxskupinový (max 3)

- ✓ 20 hodin přednášky a semináře

- ✓ 15 hodin čtení knihy a psaní position paper

- ✓ 15 hodin příprava na zkoušku

- ✓ 50 hodin vlastní projekt (plánování a realizace)

Ověření

- **Skupinové kolokvium** (8-10 studentů)
 - *Cca 2 hodiny*
 - Rozprava nad knihou a přineseným position paper (max 3600 znaků)
([inspirace k napsání](#))
 - Prezentace výsledků projektu
(participativní hodnocení)
 - Diskuze nad okruhy seminářů

(teorie)

Vedení

lidí

- Snažit se je pěkné, uspět je lepší
- Nechcete-li tančit, nechodte na večírek
- Dokonce i slepá veverka nalezne nějaké ořechy
- Pozor na psa, který neštěká
- Držíte-li v ruce meč, nemůžete ji nikomu podat
- „Je neuvěřitelné kolik dobrých nápadů je denně zavrženo kvůli neschopnosti zvládat vzájemné vztahy.“

- [[Nenavlékejte hrochovi ponožky](#)]

FUNKCE, PROCESY

Henri Fayol (1916)

Administration Industrielle et Generale
funkce správy:

- plánování/předvídání (planning)
- organizace (organizing)
- příkazování (directing)
- koordinace (coordinating)
- kontrola (controlling)

Luther Gulick (1937)

Notes on the Theory of Organization
akronym POSDCoRB:

- plánování (Planning)
- organizace (Organizing)
- personální zajištění (Staffing)
- příkazování (Directing)
- koordinace (Coordinating)
- evidence a výkaznictví (Reporting)
- rozpočtování (Budgeting)

Lyndall F. Urwick (1943):

The Elements of Business Administration
jako Henri Fayol + navíc:

- zkoumání/rozbor (investigating)
- komunikace (communicating)

Harold Koontz & Heinz Weihrich

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- personalistika (staffing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)
- + průřezová koordinace

James H. Donnelly, Jr.

& James L. Gibson

& John M. Ivancevich

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)

ÚKOLY

Günther Wöhe (podle U. Schubert, 1972)

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
„úkoly dispozičního faktoru“:

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizování
- kontrolování

ČINNOSTI

Peter F. Drucker (1973)

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
5 základních činností manažera:

- určování cílů + rozhodování o realizaci
- organizování
- motivování a komunikace
- hodnocení
- rozvoj lidí (včetně sebe)
- + průřezová koordinace

Harold Leavitt (1982)

podle Peters & Waterman
In Search of Excellence

„proces řízení = proud tří variant“:

- průkopnictví
- rozhodování
- realizace

Stephen P. Robbins

& Mary Coulter

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)

ROLE

Henry Mintzberg (1973)

The Nature of Managerial Work
manažerské role:

- 1) interpersonální
 - reprezentant (figurehead)
 - vůdce/lídr (leader)
 - spojovací článek (liaison)
- 2) informační
 - sběrač podnětů (monitor)
 - šířitel podnětů (disseminator)
 - mluvčí (spokesperson)
- 3) rozhodovací
 - podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial)
 - řešitel poruch (disturbance-handler)
 - přidělovatel zdrojů (resource-allocator)
 - vyjednávač (negotiator)

Kae H. Chung (1987)

Management. Critical Success Factors

- 4) administrativní
 - administrátor (processor of paperwork)
 - dohlizitel politik (monitor of policies)
 - správce rozpočtů (administrator of budgets)

TVŮRČÍ VEDENÍ

John Adair (1990)

Understanding Motivation
funkce tvůrčího vedení:

- plánování (planning)
- zahajování (initiating)
- kontrolování (controlling)
- podporování (supporting)
- informování (informing)
- hodnocení (evaluating)

DOVEDNOSTI

Robert L. Katz (1974)

Skills of an Effective Administrator
manažerské dovednosti:

- technické (nižší management)
- lidské (všechny úrovně managementu)
- koncepční (vrcholový management)

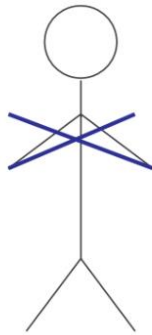
Praxe managementu znamená:

- ❑ Určování a programování *cílů*
- ❑ Motivování a zaměřování *úsilí*
- ❑ Koordinování a kontrolování *činností*
- ❑ Rozvíjení a umíst'ování *talentů*
- ❑ Získávání a uplatňování *znalostí*
- ❑ Shromažďování a rozmist'ování *zdrojů*
- ❑ Navazování a udržování *vztahů*
- ❑ Vyvažování a uspokojování *požadavků zájmových skupin*

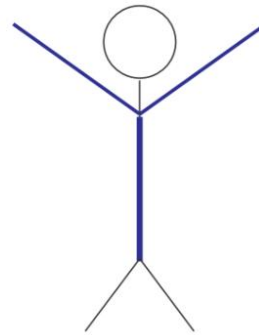
Teorie velkých osobností

(Great-Man Theories)

McGregorova teorie X a Y



X: „Já nic dělat nebudu“



Y: „Hurá, práce, dejte ji sem“

Teorie osobnostních

rysů

asertivita : rozhodnost : odolnost vůči stresu :

intelektuální rozsah : dominance : ambice a orientace na dosažení výsledků

(Trait Theories)

Kontingenční teorie

Contingency Theory

Styl vedení - Kontext

Behaviorální teorie

(Contingency Theories)

Seberozvoj – Činy a mentální modely

Teorie rolí

(Leader-Role Theories)

Vedení je vnímáno jako jedna ze skupinových rolí

Participativní teorie

(Participative Theories)

< bez participace

vysoká míra participace>

rozhoduje leader bez konzultace s týmem	leader navrhuje řešení, naslouchá připomínkám a pak rozhodne	tým navrhuje řešení, leader rozhodne	společné rozhodnutí	tým rozhoduje bez konzultace s leaderem
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------	--------------------------------------------------

Transformační teorie

(Transformational Theories)

... jak na dosažení cíle, tak na rozvoj
plného potenciálu vedených lidí.

Co pracovníky štve na
šéfech/práci?

- 1. Cítíme se tady jako otroci.**
- 2. Umím dělat svoji práci. Proč mě jí tedy nenechá dělat?**
- 3. Bojím se něco říci.**
- 4. Nikdo mě za moji tvrdou práci neocení.**
- 5. Pro různé lidi platí různá pravidla.**
- 6. Manažeři nám nenaslouchají.**
- 7. Manažeři nás nerespektují.**
- 8. Kdo je tady vlastně manažerem?**
- 9. Tomu, co se dozvím od managementu, prostě nedůvěřuji.**
- 10. Můj nadřízeným je hrozným manažerem.**

- 11. V management jsem ztratil svojí veškerou důvěru.**
- 12. Jsme lidsky poddimenzovaní.**
- 13. K tomu, abych mohl dělat svoji práci dobře, mi neřeknou nic.**
- 14. Potřebujeme více tréninku.**
- 15. Kvalita našich produktů a služeb je hrozná.**
- 16. Z ostatních oddělení dostávám ubohou podporu.**
- 17. Je tady příliš mnoho omezení a zákazů.**
- 18. Proč se nezbaví všech těch dřev tady okolo?**
- 19. Je tady zatraceně mnoho schůzí.**
- 20. Neplatí mě tady férově.**

- 21. Není prostě správné, že všichni dostáváme stejně.**
- 22. Má výkonnostní hodnocení jsou zcela k ničemu.**
- 23. Neexistuje žádná vazba mezi mým výkonem a kolik si toho vydělám.**
- 24. Firemní benefity mi ujídají mojí výplatu.**
- 25. Je nemožné být tady povýšen.**
- 26. Nenávidím své zaměstnání. Je to pro mě teď jenom práce.**
- 27. Neexistují žádné pracovní jistoty.**
- 28. Nemám vůbec žádný čas na sebe a svoji rodinu.**
- 29. Cítím se tady jako v pasti. Přál bych si odsud odejít někam jinam.**
- 30. Organizace se o mě nestará, tak co bych se já staral o ní?**

Spolu práce: úspěšný život v práci

„Spolupráce je přístup, životní filozofie, nikoli technika“





Do práce nastupujeme s tím, že chceme uspět.
Nechceme nadávat, flákat se nebo krást.



U lidí, kteří vydrží, se do cca ½ roku stane jedna
ze tří věcí...

The background of the middle section features silhouettes of four people standing in a line, facing forward. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or a presentation. The silhouettes are dark against a lighter background.

20%

zaměstnanců
svou práci
miluje a
věnuje se jí naplno
s nasazením.

50%

lidí „chodí do práce“.
Raději by byli jinde.
Práce je,
z části nebo zcela,
nebaví a nenaplnuje.

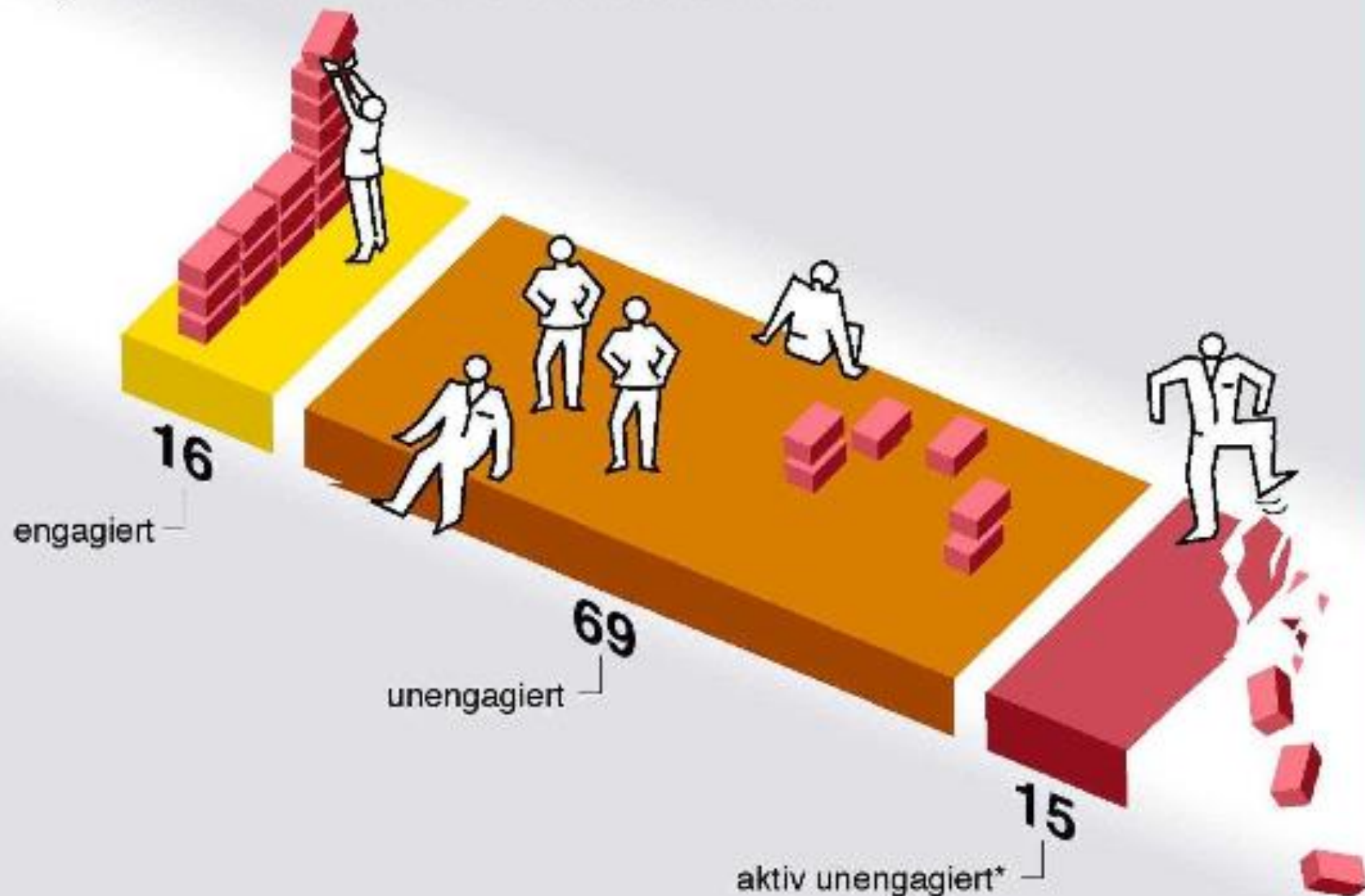
The background of the right section features a large silhouette of a person standing, facing forward. The silhouette is dark against a lighter background.

30%

pracovníků
svou práci
„aktivně nesnáší“.
Nadávají na ní,
často škodí.

Am Arbeitsplatz: „Innere Kündigung“ kostet Millionen

Von je 100 Mitarbeitern in deutschen Unternehmen sind



Quelle: Gallup

*arbeiten teilweise aktiv gegen die Interessen des Unternehmens

Hymna 30%





Jako vypuštěné balóinky, zaměstnanci v průměru využívají pouze 20% svého potenciálu.



1/3 spánek

1/3 volný čas

1/3 práce

1/3 života prospíme, 1/3 propracujeme,
1/3 nám zbývá na všechno ostatní.



Pracovní 1/3 života strávíme na 1/5 plynu.
Změňme to! Pojdme to společně sešlápnout!

Osm dovedností pro úspěšný život v práci



Jak lépe rozumět druhým?

Až $\frac{3}{4}$ bdělého času
komunikujeme s ostatními.

Z toho jsme až $\frac{1}{2}$ na příjmu, kdy
je naším úkolem porozumět.

Jak slyšet i to, co nám druzí
neříkají?



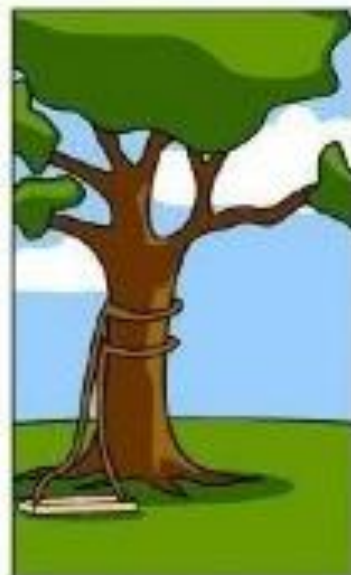
Co zákazník požadoval



Ako to vedúci projektu pochopil



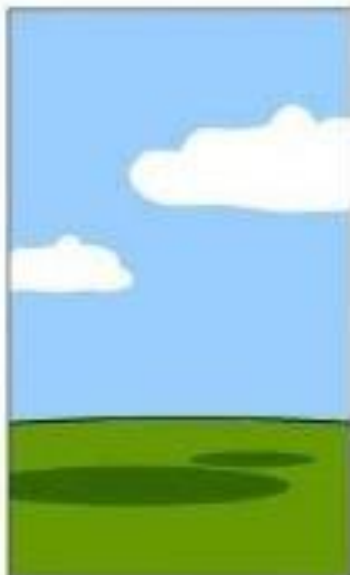
Co analytik navrhol



Co programátor naprogramoval



Co konzultant definoval



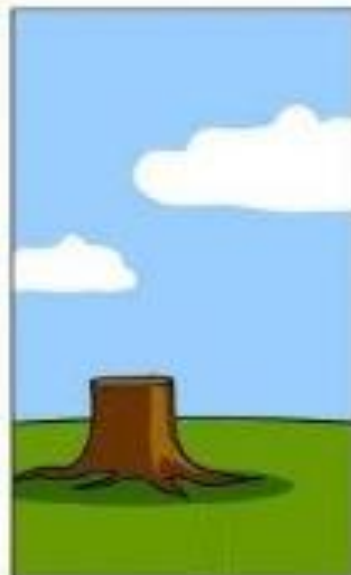
Ako bol projekt zdokumentovaný



Co bolo nainštalované



Co sa klientovi fakturovalo



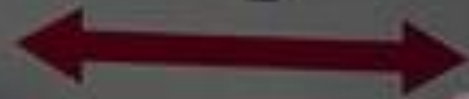
Ako bol projekt ošetrený



Co zákazník naozaj potreboval

NO

**UNDER-
STANDING
ANY
TIME**



Aby nám bylo rozumět...

Ve škole nás učili číst a psát. Na schopnost srozumitelně sdělit myšlenku, aby zaujala, se ale nedostalo. Jak se tedy vyjádřit jednoduše, sebevědomě a hlavně jasně?



Jak lépe využít vrozených darů?

Život je hra. Všichni jsme při narození dostali balíček karet, s kterým jí máme uhrát. Bohužel nám ke kartám nedali manuál. Proto většina z nás netuší, jaké má. Jak tedy přestat pošilhávat po druhých a začít hrát po svém?



Carpe

Diem

Jak žít tady a teď?

Dospělý člověk má zajímavou schopnost být na dvou místech najednou a zároveň nebýt ani tam ani onam. Těšíme se na zítřek a vzpomínáme na včera. Dnešek nám však stále uniká.



Jak se zorganizovat?

Svět se nafoukl a my máme naráz stovky úkolů. Jak to udělat, abychom je bez stresu a s úspěchem zrealizovali?



Zapomenuté umění partnerství

Vyrostli jsme v mentalitě „oko za oko, zub za zub“. Porovnávat se, soutěžit a závidět bylo vždy přirozenější než spolupracovat. Jak využít našich rozdílností?



Jak nemanipulovat ale inspirovat?

Máváme cukrem a bičem ve snaze dostat druhé, kam potřebujeme.

Nerozumíme podstatě lidské motivace, a proto taháme a taháme. Jak využít lidské přirozenosti, přestat tahat i manipulovat?



Jak vyměnit moc za autoritu?

Umíme nutit, dokážeme manipulovat, ale získat druhé a přirozeně je vést dokáže málokdo. Jak posílit a hlavně využít svou neformální autoritu?

Peníze? Nebo něco jiného?

1. Víím, co se ode v práci mne očekává?
2. Mám všechny podklady a výbavu pro to, abych mohl/a dělat svou práci jak nejlépe umím?
3. Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobrý/á?
4. Pochválil mě někdo upřímně nebo poděkoval během posledních sedmi dní za mou práci?
5. Záleží mému nadřízenému na mě jako na člověku?
6. Je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci?
7. Berou se v práci v potaz mé názory?
8. Mám pocit, že moje role je pro celkový výsledek naší firmy opravdu důležitá?
9. Podávají mí spolupracovníci ten nejlepší výkon?
10. Mám v zaměstnání opravdového přítele?
11. Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji?
12. Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci a vyrůst?

Abychom mohli podat výkon, něco potřebujeme

Například takový fotbalista neodvede stoprocentní práci, když nebude...

...vědět, kde je brána, kolik má vsítit gólů, kdo a jak mu v tom pomůže a kolik na to má času.

...mít kopačky, balón, chrániče, trénink, podporu týmu..., prostě vše pro to, aby mohl dávat góly.

... na místě, které mu nejvíce vyhovuje. Tj. bude stát v bráně, v záloze nebo v roli trenéra přestože je nejlepší v útoku.

... vidět na tabuli výsledků. Člověku se hraje úplně jinak, když vidí, jaký je stav a kolik má času ho udržet nebo změnit.

Předpoklady

1

Co konkrétně se ode mne očekává a kdo to potřebuje?

2

Mám vše, co potřebuji, abych mohl(a) splnit očekáváníí **(viz ot. 1)?**

3

Z kolika procent mám během pracovního dne možnost dělat to, v čem jsem nejlepší?

4

Mám dostatek zpětné vazby, tj. přesný a aktuální přehled o tom, jak naplňuji očekáváníí ostatních **(viz ot. 1)?**

Ptejme se

- ✓ Co děláte a proč?
- ✓ Jaké jsou vaše specifické znaky?
- ✓ Jaká je vaše filozofie?
- ✓ Jaké jsou vaše vize a hodnoty, které máme vyjadřovat?
- ✓ Jak to má fungovat?
- ✓ Jak to mají cílové skupiny vnímat?
- ✓ Jak vypadá váš uživatel a jak se chová?
- ✓ Kolik na to máte?
- ✓ Jak dlouho to bude trvat?
- ✓ Jak to budeme měřit?
- ✓ Jaká je strategie udržitelnosti?
- ✓ Jak to dělat týmově?

Musíte někým **BÝT**,
v něco **VĚŘIT**,
něco **UMĚT**,
něco **DĚLAT**
a něco s ostatními lidmi **SDÍLET**.