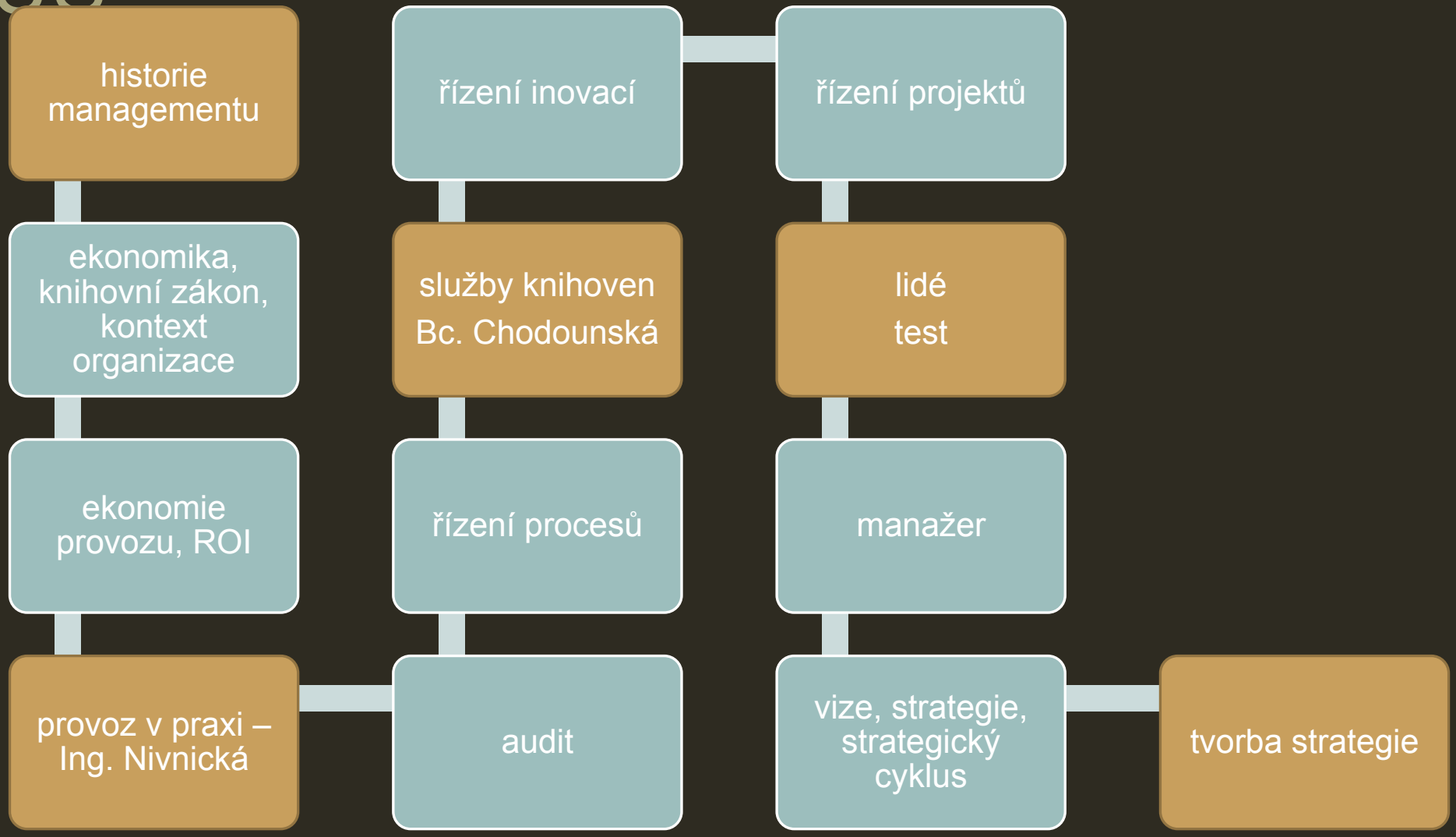
VIKBA22 ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Mgr. Markéta Bočková

OBSAH PŘEDNÁŠKY

- představení
- sylabus, sdílení
- podmínky ukončení
- úvod do managementu
- historie managementu
- zadání úkolu
- očekávání, diskuse

SYLABUS


historie managementu
ekonomika, knihovní zákon, kontext organizace
ekonomie provozu, ROI
provoz v praxi – Ing. Nivnická
řízení inovací
služby knihoven Bc. Chodounská
řízení procesů
audit
řízení projektů
lidé test
manažer
vize, strategie, strategický cyklus
tvorba strategie

PODMÍNKY UKONČENÍ

- prezenční studenti – docházka ve všech termínech (2 termíny bez omluvy)
- kombinovaní studenti - docházka v termínech pro kombinované studenty (1 termín bez omluvy)
- 3 písemné úkoly
- test 27. 11. 2015
- závěrečný úkol – zadán 27. 11. 2015 – termín vypracování do 4. 1. 2015 (nebo k ústní zkoušce)
- ústní zkouška

Ekonomický pohled:

Organizace jako produkční systém

(vstupy, výstupy, efektivita)

Kulturně-antropologický pohled:

Organizace jako kulturní systém

(artefakty, hodnoty, ideje, instituce)

Sociologický pohled:

Organizace jako sociální systém

(sociální struktury a interakce)

Psychologický pohled:

Člověk v organizaci

(myšlení, emoce a chování)

Biologický pohled:

Organizace jako organismus

(přežití a adaptace na okolí)

Mechanicistický pohled:

Organizace jako stroj

(optimální chod)

managementmania.com

ZÁKLADNÍ OBLASTI ORGANIZACE

MANAGEMET JAKO..

JAKO PROCES

proces, řídící subjekt, řízený objekt

KONCEPT manažerských funkcí

(Koontz – Weihrich)

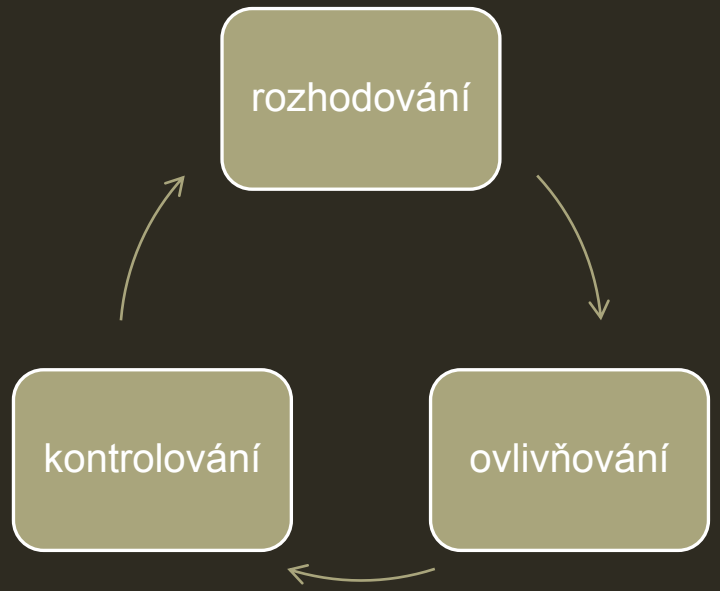
- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování

JAKO PROCES

KONCEPT manažerských rolí (H. Mintzberga)

- interpersonální – lídr, představitel
- informační – příjemce a šiřitel informací a mluvčí
- rozhodovací – podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a vyjednávač

KONCEPT řídícího cyklu



JAKO PROCES

KONCEPT kritických faktorů úspěchu (7S – McKinsey)

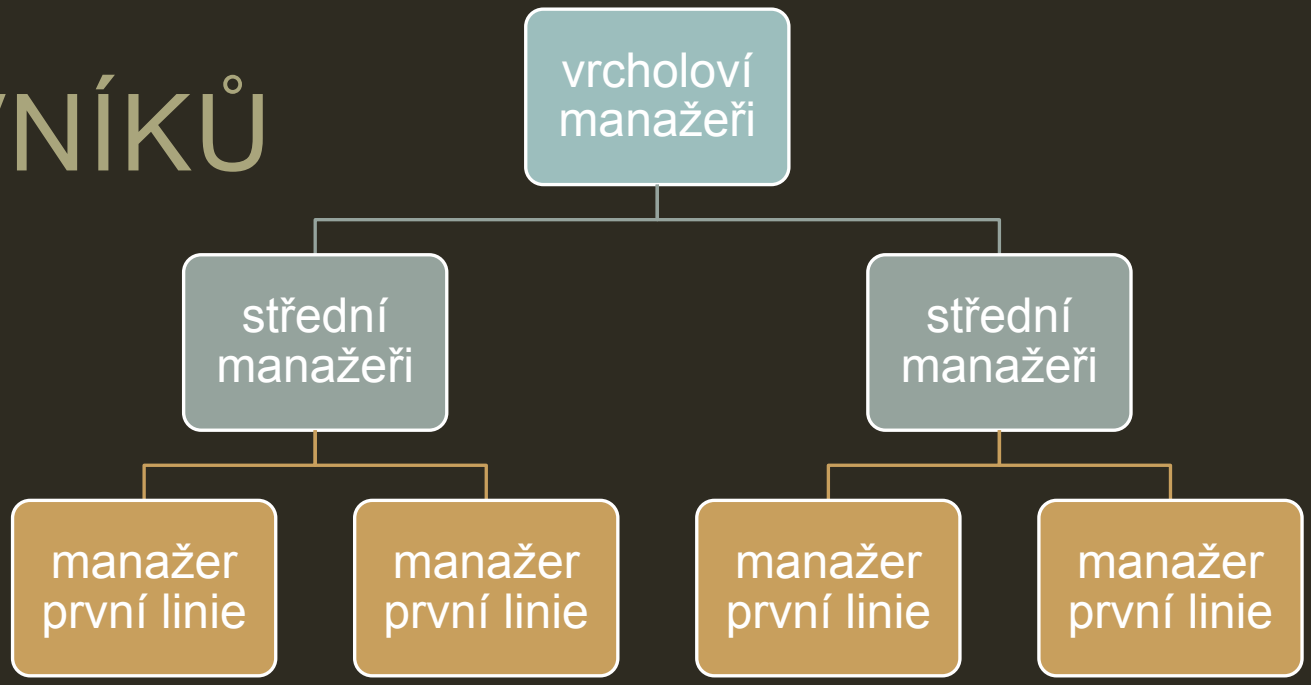
- strategie
- struktura
- spolupracovníci
- systémy managementu
- sdílené hodnoty
- styl managementu
- schopnosti

JAKO PROCES

KONCEPT manažerských komponent

- okolní prostředí
- plánování
- organizování
- manažerské procesy
- kontrolování
- rozhodování
- lidské zdroje
- organizační kultura
- informační systémy a komunikace

JAKO KOLEKTIV ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ



manažer / vedoucí pracovník

liniový manažer / v kontaktu s pracovníky

střední manažer / převodová páka

vrcholový manažer / řídí organizaci jako celek, reprezentace

JAKO SOUBOR POZNATKŮ O ŘÍZENÍ

Frederick Winslow Taylor

HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

klasický
- vědecké řízení
- lidské vztahy
- správní řízení
- byrokratické řízení

manažerská revoluce
- procesní přístupy
- psychologicko-sociální přístup
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

postindustriální trendy
- věk diskontinuity
- mnohočetnost
- globalizace
- empirické přístupy

L Blažek – Management

HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU / KLASICKÝ

- počátek 20. století
- organizovaná práce v lidském kolektivu
- důraz s nástupem industriální společnosti
- nová infrastruktura – telegraf, železnice,
- koncentrace výroby (méně zásob, méně hotových výrobků)
- větší flexibilita, operativnost, korporace, standardizace výroby,
- dělba práce, specializace

HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU / KLASICKÝ – 4 KLASICKÉ ŠKOLY

vědecké řízení

lidské vztahy

správní řízení

byrokratické řízení

KLASICKÝ / VĚDECKÉ ŘÍZENÍ

- taylorismus, inženýrský přístup ,
- **důraz na výkon práce na pracovišti, řízení na úrovni dílen / provozu,**
- člověk jako faktor (výrobek, stroj),
- prohlubování specializace, standardy,
- exaktní měření, rozbor času a úkolů, systematický výběr,
- školení, normování operací či procesů, grafy

- Fredrik W. Taylor – člověk podřízen autoritativnímu stylu řízení, jednoduchá reakce na jednoduché stimuly
- Henry L. Gannt, Frank B. Gilbreth, Lilian M. Gilbrethová

FREDERIK W. TAYLOR
(1856 – 1915)

ZÁSADY ŘÍZENÍ

1. Nahradit pravidlo osahání práce za metodu založenou na vědeckém studiu úkolu.

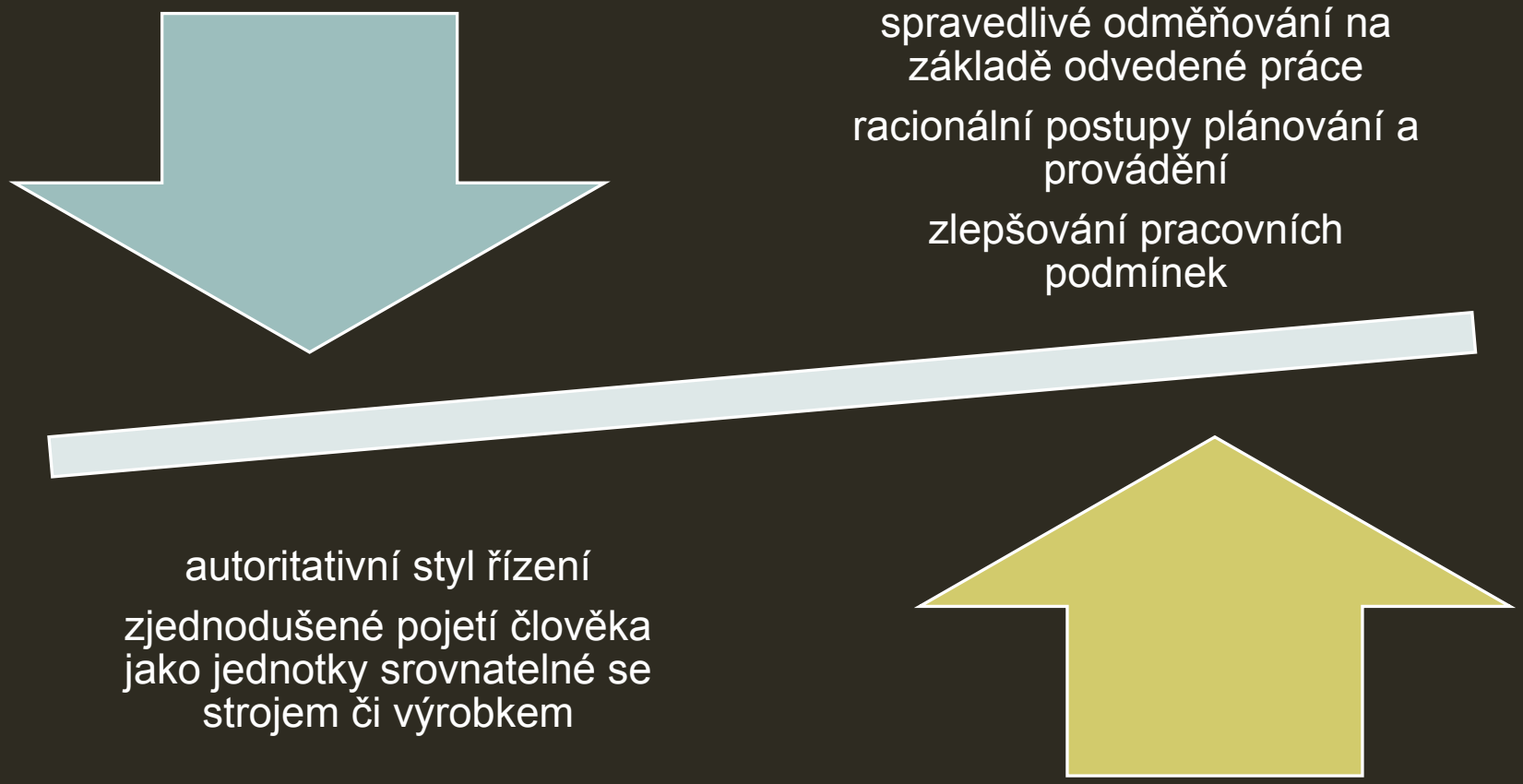
2. Vědecky zvolit, trénovat a rozvíjet každého zaměstnance je lepší než je nechat, aby se v oboru zdokonalovali sami.

3. Poskytnout podrobné instrukce a dozor nad každým pracovníkem při vykonávání jeho úkolu.

4. Rozdělit práci téměř rovným dílem mezi manažery a zaměstnance tak, aby manažeři aplikovali vědecké principy managementu na plánování práce a pracovníci skutečně vykonávali tyto úkoly.

Zásady byly publikovány v Taylorově knize Principles of Scientific Management vydané v r. 1911.

KLASICKÝ / VĚDECKÉ ŘÍZENÍ



spravedlivé odměňování na základě odvedené práce

racionální postupy plánování a provádění

zlepšování pracovních podmínek

autoritativní styl řízení

zjednodušené pojetí člověka jako jednotky srovnatelné se strojem či výrobkem

KLASICKÝ / LIDSKÝCH VZTAHŮ

- posílení psychologických a sociálních aspektů lidí, které mají vliv na výkon člověka,
- **důraz na respektování vztahu pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti**
- metody pro vedení lidí, stimulace, motivace, uspokojení,
- vztah k práci je závislý na hodnocení lidmi s nimiž je spojen,
- neformální vztahy, loajalita, solidarita

Elton Mayo (1880 – 1949) - lidé jsou nejcenějším kapitálem, kterým podnik může disponovat

(M. P. Folletová, Hugo Münsterberg, V. Pareto)

KLASICKÝ / LIDSKÝCH VZTAHŮ

přeceňování významu skupin

opomíjení jiných aspektů

velký důraz na harmonii vztahů

nedocenění funkce konfliktu

východisko pro moderní personalistiku

ocenění přínosu člověka

motivace

KLASICKÝ / ŠKOLA SPRÁVNÍHO ŘÍZENÍ

- koncept celistvosti – celkové řízení organizační jednotky
- důraz na činnosti vedoucího pracovníka, obecná a ověřená doporučení pro samostatné jednání vedoucího pracovníka
- Henri Fayol (1841 – 1925) – The Human Problems of an Industrial Civilization – východisko pro definování manažerských funkcí

6 druhů činností, které je potřeba sladit:

- technické
- účetní
- ochranné
- finanční
- obchodní
- správní

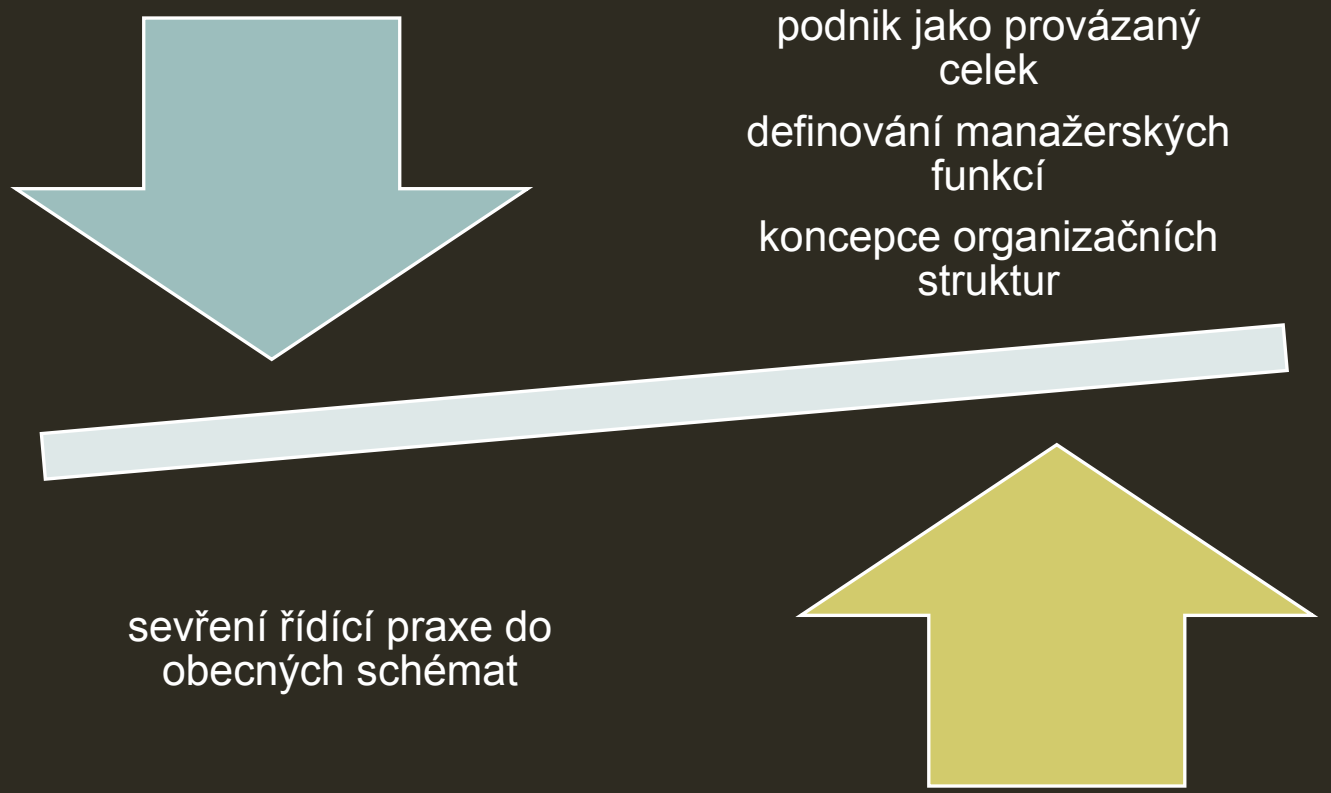
5 funkcí správy

- plánování
- koordinování
- organizování
- kontrolování
- přikazování

14 principů managementu

- dělba práce
- disciplína
- odměňování
- pořádek
- iniciativa
- pravomoc
- jednota přikazování
- seberealizace
- stabilita personálu
- sounáležitost
- odpovědnost
- jednotné řízení
- hierarchie
- spravedlnost

KLASICKÝ / ŠKOLA SPRÁVNÍHO ŘÍZENÍ

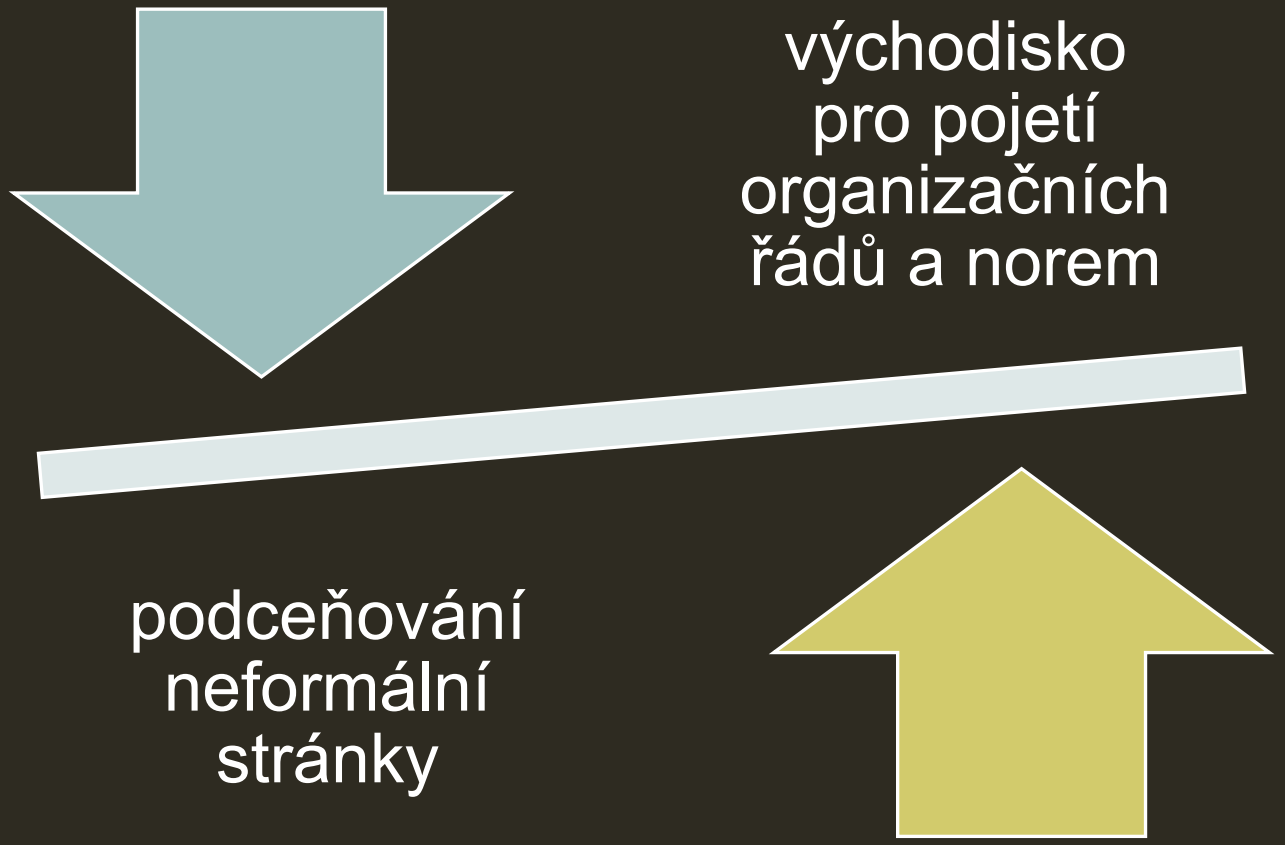


KLASICKÝ / BYROKRATICKÉ ŘÍZENÍ

- hierarchie moci a pořádku,
- racionální uspořádání organizace,
- přesné vymezení úkolů, odpovědnosti,
- specialisté pro zvýšení produktivity, kvalifikace, hierarchie, zodpovědnost, autorita, pravomoc, pravidla, eliminace odchylek,
- neosobní a spravedlivé řízení
- stabilita, pořádek, přesnost, disciplína, spolehlivost

Max Weber (1864 – 1920)

KLASICKÝ / BYROKRATICKÉ ŘÍZENÍ



MANAŽERSKÁ REVOLUCE

klasický

- vědecké řízení
- lidské vztahy
- správní řízení
- byrokratické řízení

manažerská revoluce

- procesní přístupy
- psychologicko – sociální přístup
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

postindustriální trendy

- věk diskontinuity
- mnohočetnost
- globalizace
- empirické přístupy

SVĚTOVÁ HOSPODÁŘSKÁ KRIZE → MANAŽERSKÁ REVOLUCE

- propad akcií na americké burze – zhroucení ekonomiky
- snížení mezinárodního obchodu
- opuštění klasických myšlenek managementu (posílení státního vlivu)

- trend k vytváření velkých korporací s vlastnictvím rozptýleným mezi velký počet akcionářů.
- oddělování funkce vlastnění a řízení.
- řízení korporací se dostává do rukou profesionálů, kteří získávají oproti rozptýleným vlastníkům značnou faktickou moc.

Tato změna bývá označována jako tzv. „manažerská revoluce“.

Vysoké nároky na profesionální řídící pracovníky stojící v čele korporací byly výzvou pro rozvoj teorie řízení. Vznikají další myšlenkové proudy.

HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU / MANAŽERSKÁ REVOLUCE

procesní

psychologicko-sociální

systémový

kvantitativní

empirický

MANAŽERSKÁ REVOLUCE / PROCESNÍ PŘÍSTUPY

- vychází ze správního myšlení a byrokratického řízení,
- řízení je chápáno ve své celistvosti,
- ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky,
- tendence k schématičnosti, nedocenění lidských zdrojů,
- často z něj vycházejí učebnice managementu

MANAŽERSKÁ REVOLUCE / PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUP

- motivace,
- neformální vazby
- nepřímé metody řízení
- hierarchie potřeb
- konflikty v organizaci a jejich eliminování
- efektivní mezilidská komunikace

Člověk jako sociální bytost s pracovní autonomií a tvůrčí činností, který odmítá svázanost. Je považován za aktivní složku podnikové činnosti a manažer vytváří vhodný prostor.

MANAŽERSKÁ REVOLUCE / **SYSTÉMOVÉ PŘÍSTUPY**

- princip celistvosti
- celek je více než pouhá suma jeho částí
- vychází z teorie systémů a kybernetiky
- emergentní vlastnosti
- cíl, chování, struktura, funkce, část, celek, vazba, kompozice, dekompozice
- řešení problému se hledá z hlediska:
- pohledu přímých důsledků řešení
- nepřímých důsledků

MANAŽERSKÁ REVOLUCE / **KVANTITATIVNÍ PŘÍSTUPY**

- akcentace na uplatnění metod
- řešení rozhodovacích úloh
- tvorba modelů objektivní reality
- přesné měření pracovních činností a jejich plánování na základě matematických výpočtů

- síťové grafy pro časovou, zdrojovou analýzu
- teorie her pro řešení konfliktních situací atd.

MANAŽERSKÁ REVOLUCE / **EMPIRICKÉ PŘÍSTUPY**

- nejširší záběr
- nejhůře uchopitelný a definovatelný
- prolíná se celým II. obdobím
- snaha formulovat manažerská doporučení na základě zkušeností
- management jako umění řídit ve smyslu intuice

P.F. Drucker, p. Kotler, M.E. Porter, J.P. Kotter
bibliografie, bestsellery

ROPNÉ ŠOKY – POPTÁVKA PŘEVÝŠÍ NABÍDKU

1973 – OPEC snižuje těžbu ropy + embargo na vývoz do zemí podporující Izrael během Jomkipurské války
1979 – Íránská revoluce – omezení vývozu ropy

MANAŽERSKÁ REVOLUCE

klasický

- vědecké řízení
- lidské vztahy
- správní řízení
- byrokratické řízení

manažerská revoluce

- procesní přístupy
- psychologicko – sociální přístup
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

postindustriální trendy

- věk diskontinuity
- mnohočetnost
- globalizace
- empirické přístupy

POSTMODERNÍ MANAGEMENT

- období akcelerace četnosti a hloubky probíhajících změn.
- Drucker,P.F.: „…jedinou konstantou příští doby bude změna…“. 1968.
- hovoří se o nástupu věku diskontinuity, tj. zásadních a těžko předvídatelných zlomových přeměn, které zasahují rozsáhlé oblasti nejen ekonomických, ale v podstatě veškerých společenských aktivit.
- mnohočetnost, zejména však častá rozpornost a protisměrnost dílčích vývojových procesů je vnímána jako prostředí turbulence a chaosu.
- globalizace. Nástup globální konkurence, ale i globální spolupráce je iniciován trendem ke stále se rozšiřující dělbě práce a k využívání komparativních výhod podnikání v různých lokalitách.

NOVÉ SMĚRY MANAGEMENTU

- procesní management,
- projektový management,
- benchmarking,
- reengineering,
- management znalostí,
- informační management,
- řízení kvality atd.

CHARAKTERISTIKY MODERNÍHO MANAGEMENTU

- účelnost (effectiveness)
- pružnost (flexibility)
- účinnost (efficiency)
- hospodárnost (economy)
- odpovědnost (equity)

Dobrý manažer musí ovládat a v řídící praxi uplatňovat všech pět charakteristik a musí zvládat jejich vzájemnou optimalizaci.

DĚKUJI ZA POZORNOST

P. Kotler: „Jsou jen dva druhy podniků. Ty, které se změní a ty, které zmizí“

mbockova@phil.muni.cz