

Manažerské funkce paralelní

8. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí průběžných

- Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi.
- Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností.
- K průběžným manažerským funkcím patří:
 - analýza,
 - rozhodování,
 - implementace,
 - komunikace.

- Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.
- Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.
- Je nutné zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání
 - Rozsah údajů
 - Přesnost údajů
 - Spolehlivost údajů

Typologie analýz

- Analýzy z hlediska času – předběžné, průběžné, následné
- Analýzy z hlediska objektu – procesy, funkce, prvky, systémy, vstupy, výstupy, zdroje ...
- Analýzy z hlediska prostředí – externí prostředí, interní prostředí
- Analýzy z hlediska stupně komplexnosti – souhrnné, dílčí
- Analýzy z hlediska subjektu provádějícího analýzu – externí analytik, interní analytik
- Analýzy z hlediska jejich cílu, účelu – deskriptivní, komparační, rozhodovací, situační, informační...
- Analýzy z hlediska vědeckého výzkumu - klasifikační, vztahové, kauzální, systémové analýzy (strukturálně genetické)
- Analýzy z hlediska charakteru řešených problémů - strukturované problémy (tvrdé, tradiční systémy), nestrukturované problémy (měkké systémy)

- Obsahové vymezení analyzovaného úkolu
- Formulace vlastního problému
- Stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy (aktuálnost, přesnost, spolehlivost...)
- Vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení
- Realizace požadovaného rozboru, vyhodnocení výsledků a jejich ověření
- Využití výsledků analýzy

- Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.
- Volba mezi více variantami chování. Výběr určité varianty postupu.
- Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů – rozhodovatel a řešitel.
- Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.
- Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodovací situace

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované
- za jistoty – nejistoty – rizika
- individuální – kolektivní
- strategické – taktické – operativní

Fáze rozhodovacího procesu

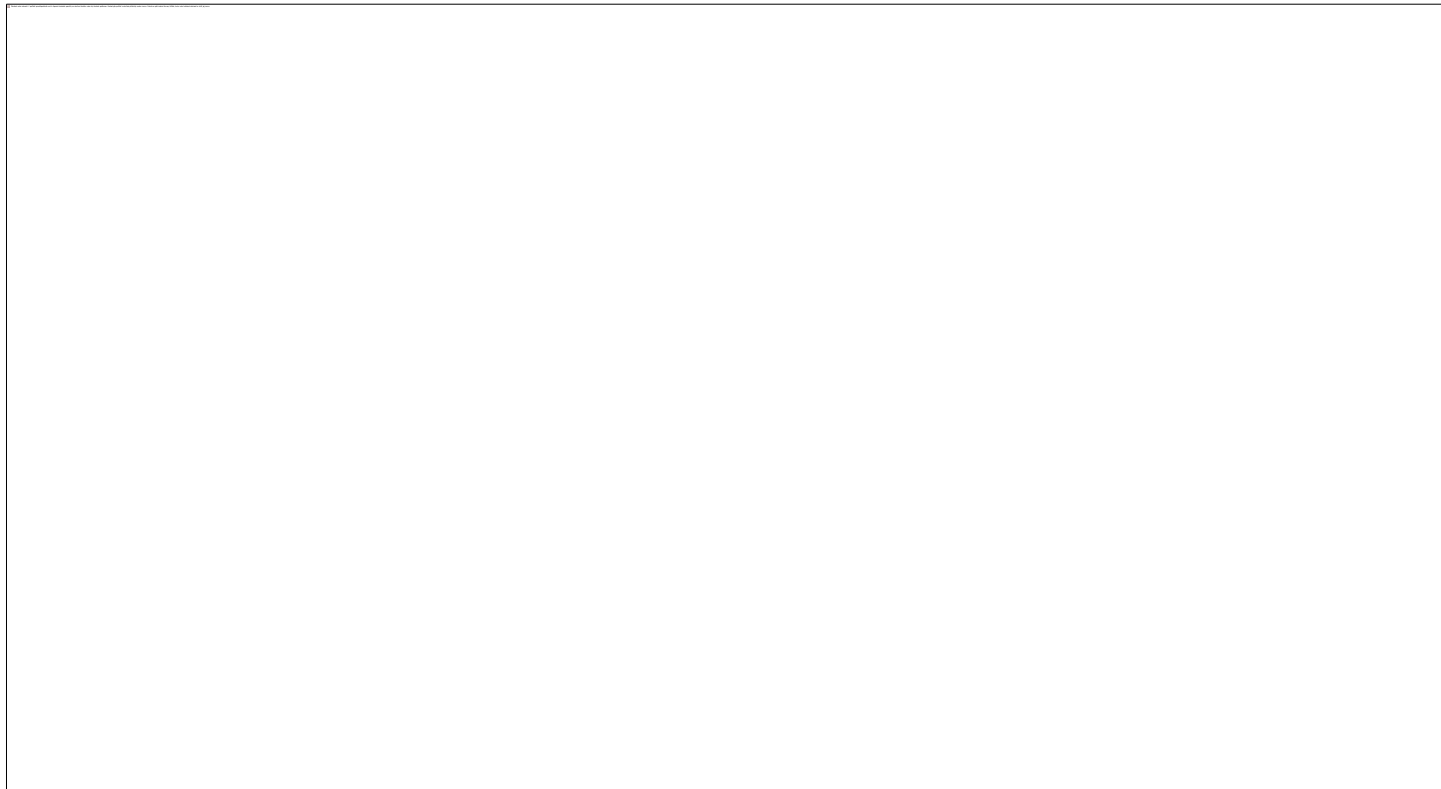
- Identifikace a specifikace problému
- Stanovení možností řešení (alternativ)
- Zhodnocení možných alternativ
- Výběr vhodné alternativy
- Realizace rozhodnutí
- Kontrola

- **Empirické metody**
 - Empiricko-intuitivní a empiricko-analytické
 - Expertní metody – Brainstorming, Delfská metoda, metoda scénářů, metoda her, myšlenkové mapy
- **Matematicko-statistické metody**
- **Heuristické metody**
 - Rozhodovací analýza
 - Rozhodovací stromy
 - Rozhodovací tabulky

Příklad rozhodovacího stromu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Příklad rozhodovací tabulky



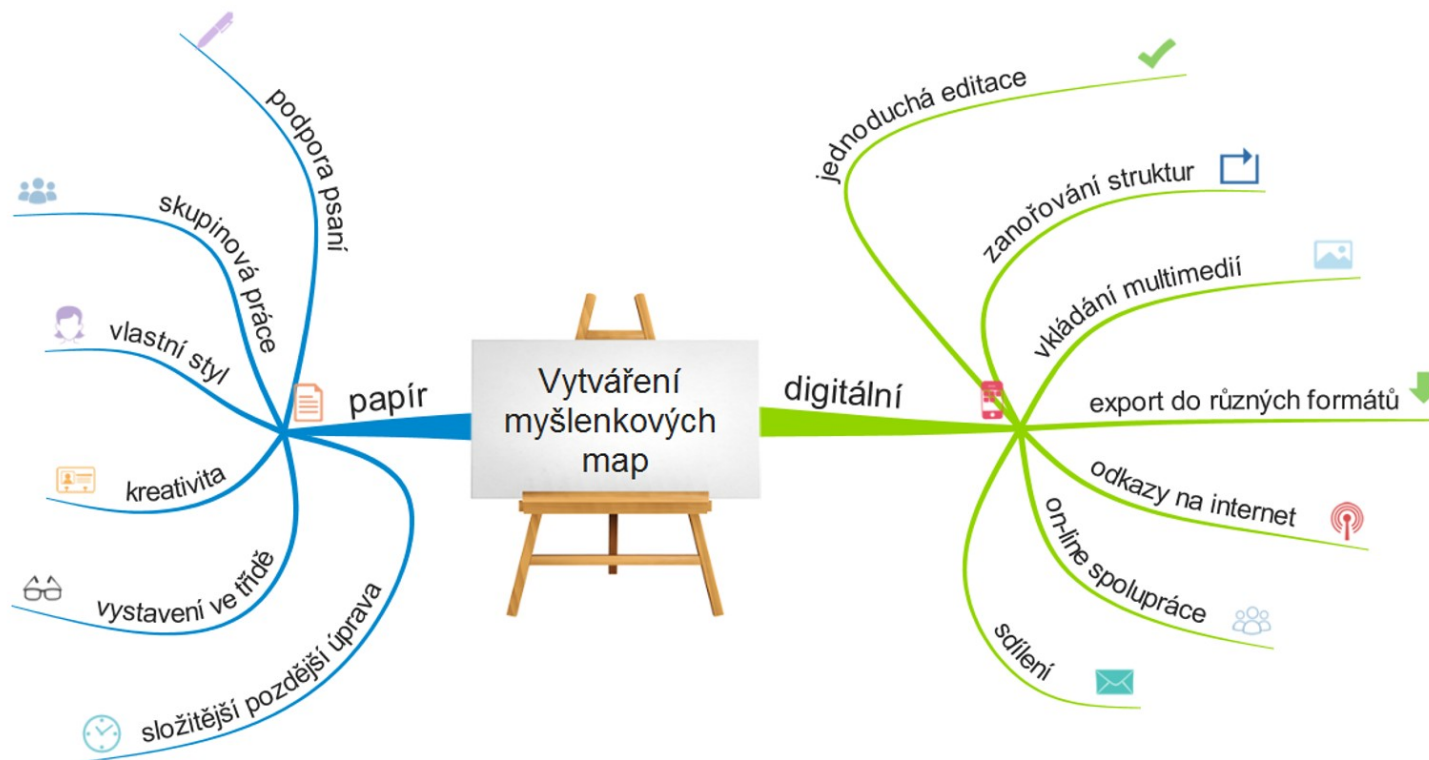
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

	Varianta A odsunutá	Varianta B přisunutá	Varianta C ÚPmB 94	Varianta D nulová
Vlivy na obyvatelstvo a veřejné zdraví	3	3	3	3
Vlivy na ovzduší a klima	4	4	4	4
Vlivy na hlukovou situaci	3	2	3	2
Vlivy na povrchovou a pdzemní vodu	3	3	4	2
Vlivy na půdu	4	3	3	3
Vlivy na horninové prostředí a přírodní zdroje	3	3	3	2
Vlivy na faunu, flóru a ekosystémy	3	2	3	2
Vlivy na krajinu	4	2	3	2
Vlivy na hmotný majetek a kulturní památky	3	4	3	3
Vlivy na dopravní a jinou infrastrukturu	4	3	3	2

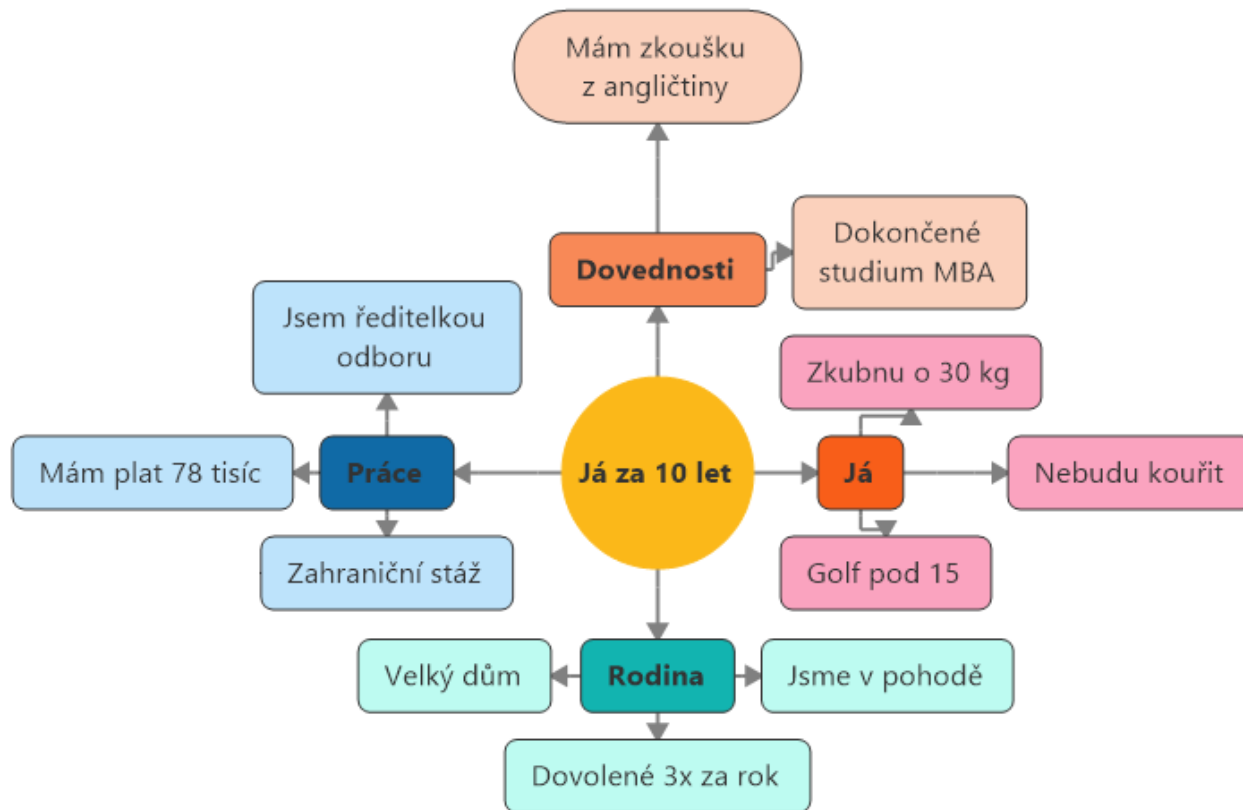
Myšlenkové mapy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Příklad myšlenkové mapy



- Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění.
- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality.
- Implementace a prosazování plánů vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- **Ekonomické předpoklady pro implementaci**
 - Hodnocení ekonomických aspektů implementace
 - Ekonomická analýza implementačního procesu – náklady x užitky
 - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost

Plán implementace strategie

- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie

- Vyšší nároky na čas
- Zapojení většího počtu lidí
- Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie
- Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii

- **Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.**
- Implementace strategie vychází z
 - Teorie změny
 - Principů řízení změny
- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
 - Typ a velikost podniku
 - Věk podniku
 - Dostupné zdroje
 - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze
 - Návrhová fáze
 - Realizační fáze
 - Hodnotová fáze
- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení (unfreezing)
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň)
 - Zamrazení (stabilizace - freezing)

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- ***Odpor ke změnám***
 - Jednotlivec – kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní – pasivní

Překonání odporu ke změnám dle Kottera

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Přístupy k implementaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Velitelský přístup
- Organizační změna
- Spolupráce
- Kulturní přístup

Klíčové faktory úspěchu implementace

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

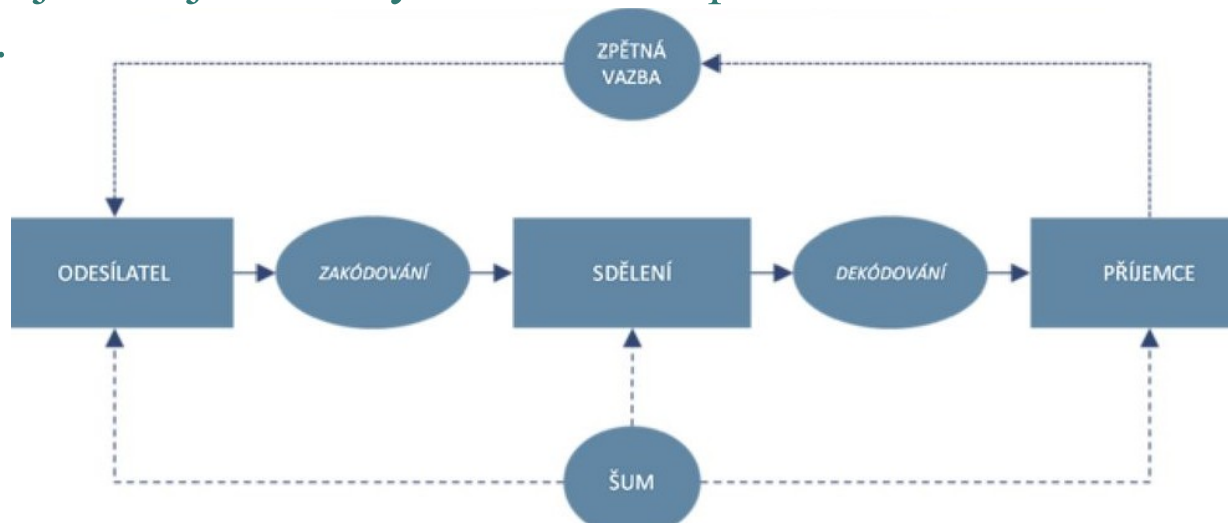
- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

Úkoly významné při implementaci

- Vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí
- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.

Komunikace

- **Komunikace** je proces oboustranné výměny informací. Komunikace je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Je součástí všech ostatních funkcí řízení.
- Mezi nejznámější modely komunikace patří Laswellův komunikační model.



Laswellův komunikační proces

- Průběh komunikace bývá ovlivněn tzv. **komunikačními šumy** (překlepy asistentky při přepisování rukopisu, poškození manuálu vytržením listů), kterými mohou být:
 - nedostatky na straně sdělovatele nebo příjemce sdělení (malá koncentrace, nechut' ke komunikaci, špatné logické souvislosti),
 - informací, způsobující zkreslení informací (různý význam stejných slov, nejednoznačná pozice sdělovatele a příjemce).
- **Komunikační sdělení může mít formu:**
 - verbální (diskuse, firemní porada, zprávy zaslané přes email, ICQ, intranet);
 - neverbální (mimika, gesta v průběhu diskuse, jednotné firemní odívání, firemní design, loga, výrobní značení).

Formy komunikace

- **Verbální komunikace** – osobní rozhovor, telefonický rozhovor, porady, konference, prezentace, konzultace.
- **Neverbální komunikace** – posiluje verbální komunikaci, může posílit nebo zeslabit význam řečeného slova.
- **Formální (oficiální) komunikace** – vychází z formální, oficiální organizační struktury podniku. Těmito kanály proudí informace vertikálním, horizontálním a diagonálním směrem.
- **Neformální (neoficiální) komunikace** – je důsledkem neformální organizační struktury, nemá žádnou předem určenou strukturu. Jedná se o způsob rozšiřování informací, které nelze přenášet oficiálními kanály.

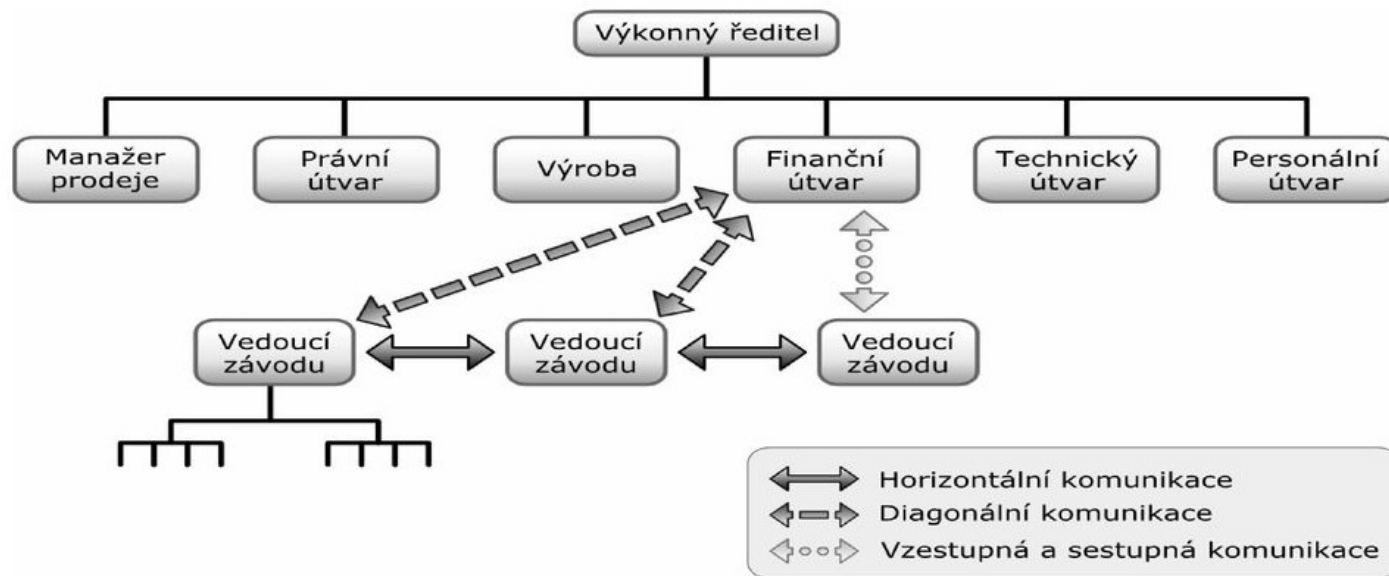
Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř firmy jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály. Mezi **nejrozšířenější formy komunikace** patří:

- ústní komunikace (rozmluva, porada, telefonát),
- písemná komunikace (směrnice, pracovní řád, organizační schéma).

Směry komunikace v podnicích

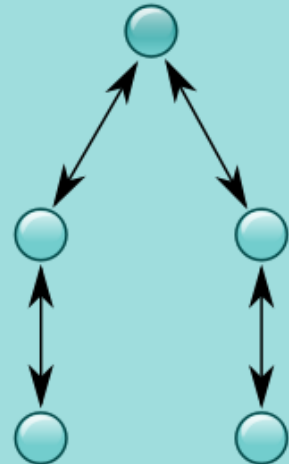
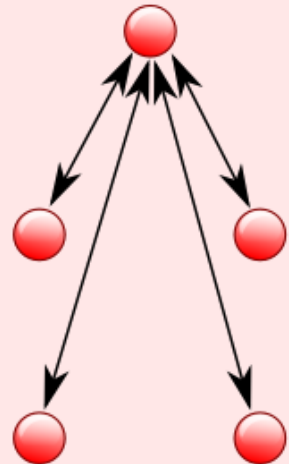
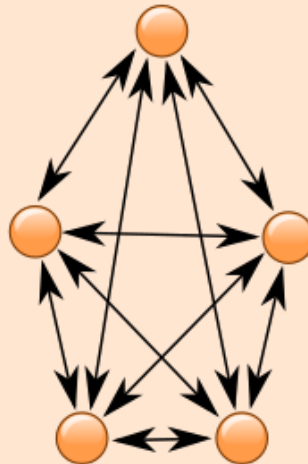
Komunikace ve směru:

1. vertikální (sestupná, vzestupná),
2. horizontální (*komunikace mezi vedoucími poboček*),
3. diagonální (*napříč všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými*).



Komunikační sítě

- Vertikální a horizontální komunikační toky ve firmách mohou být kombinovány do různých podob, nazývaných **komunikační sítě**.

	ŘETĚZEC	KOLO	VŠECHNA SPOJENÍ
			
Kritéria ↓			
rychlost	pozvolná	značná	značná
přenosnost	vysoká	vysoká	střední
objevení se lídra	pozvolné	rychlé	žádné
spokojenost členů	umírněná	nízká	vysoká

Bariéry podnikové komunikace

1. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

- jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem;
- jedinci s výrazně odlišnými postoji, názory, znalosti a zkušenosti nejsou zárukou efektivní komunikace;
- výsledkem je zkreslená komunikace.

Příklad: Ošetřovatelky vidí problém výkonnosti nemocnice z úhlu svých postojů, názorů, znalostí a lékařského zkušeností. To může vyústit do interpretací, které se budou lišit od interpretací personálu.

2. hodnocení sdělení

- příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace;
- tento postup umožňuje příjemcova zkušenost s předchozí komunikací, nesouhlasem se sdělením apod.

Příklad: Zaměstnanec může považovat hodnotící pohovor s nadřízeným za "mechanickou záležitost", protože cítí, že nadřízenému jde v této souvislosti více o splnění administrativního úkolu, než o pracovní výkon zaměstnance.

3. selektivní vnímání

- každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem;
- příjemci informace chtějí slyšet pouze ty části, které souhlasí s jejich názorem;
- informace, které jsou v rozporu s názorem, nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou přeformulovány tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy.

Příklad: Do všech divizí společnosti dojde upozornění, že je nutné zvýšit produktivitu práce. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jím být pobaveni v souvislosti s informacemi o tom, že produktivita v jejich podniku je nejvyšší v celém odvětví a i v ČR.

4. věrohodnost zdroje

- věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke sdělovateli;
- úroveň věrohodnosti přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

Příklad: Odboroví předáci, kteří považují manažery za "vykořisťovatele", a manažeři, kteří považují odborové předáky za přirozené nepřátele, nebudou schopni vzájemné a upřímné komunikace.

5. sémantické problémy

- komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů;
- můžeme pouze předat informaci ve formě slov;
- tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci;
- pochopení sdělení je záležitost příjemce a nikoliv slov.

Příklad: Když vedení podniku oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, Má na mysli nezbytnost investic do nového technologického vybavení. Zaměstnanci to mohou chápat pouze jako nárůst mzdových prostředků.

Problémy vnitropodnikové komunikace

Problémy vnitropodnikové komunikace:

- častou příčinou firemních problémů je nedostatek jasné, přímé a otevřené komunikace;
- příkladem je sklon vyjadřovat souhlasný názor vůči nadřízeným (z obavy či domnělého taktu) nebo chválit i neuspokojivě udělanou práci podřízených;
- nadměrně vstřícné jednání je téměř vždy chybou;
- základním pravidlem taktu je hovořit o věcech, a nikoli o osobách.

Nejčastější důvody problematické vnitropodnikové komunikace:

- Neschopnost plně delegovat. Podřízení, kteří nemají dostatek pravomocí k tomu, aby problémy řešili sami, předávají je svým nadřízeným a čekají na jejich rozhodnutí.
- Řízení založené na postupech než cílech. Záplava papírové i elektronické komunikace je důsledkem toho, že zaměstnanci jsou posuzováni podle toho, zda postupují podle direktiv. Výsledkem je bujení vnitřních sdělení a reportů.
- Nedostatečné vytížení. K šíření interních sdělení sahají často zaměstnanci, kteří nejsou vytížení, proto aby přesvědčili ostatní i sebe sama, že věci jsou v pohybu a že již něco důležitého vykonali.