

# T9: Klíčové manažerské metody a techniky v procesu řízení

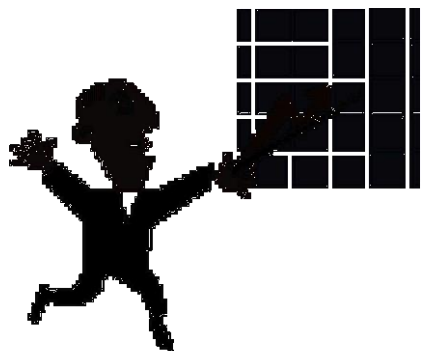


**Vyučující: doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

# Kompetence v práci manažera

- **Neexistuje** jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Do hodnocení práce manažera vstupují jak všeobecná kritéria (např. spokojenost zákazníků, akcionářů atd.) tak specifická kritéria (např. stav zásob nesmí překročit normu, nesmí nastat výpadek surovin atd.).
- **Neexistuje** přesná specifika kdo se může stát manažerem a jaké vzdělání k tomu potřebuje. **Proto řada autorů se zaměřuje na popis tzv. generických kompetencí, které nejsou vázány na konkrétní místo, úkol a jsou garantem dobrého výkonu v mnoha profesích.**

# Základní manažerské aktivity



1.  
**Plánování**



2.  
**Organizování**



3.  
**Vedení**



4.  
**Kontrolování**

# AD2/ Organizování

## Rozhodování a řešení problémů

- **Rozhodování**= rozhodnutí rutinní  
rozhodnutí specifická
- **Rozhodovací proces = (kroky řešení problémů):**
  1. **Definování problémů,**
  2. **Analýza problému,**
  3. **Produkce alternativ,**
  - 4 **Hodnocení a výběr alternativy,**
  5. **Implementace rozhodnutí,**
  6. **Vyhodnocení**

# I. Definování problému

- *Technika Occamova břitva*

Technika, která umožní přesně definovat

Problém. Ustanoví se širší problémová oblast např. pomocí brainstormingu. Z širší problémové oblasti se vybere jedna otázka jako problém k řešení. Vrátime se zpátky k jádru problému a přesně jej definujeme.

## 2. Analýza problému

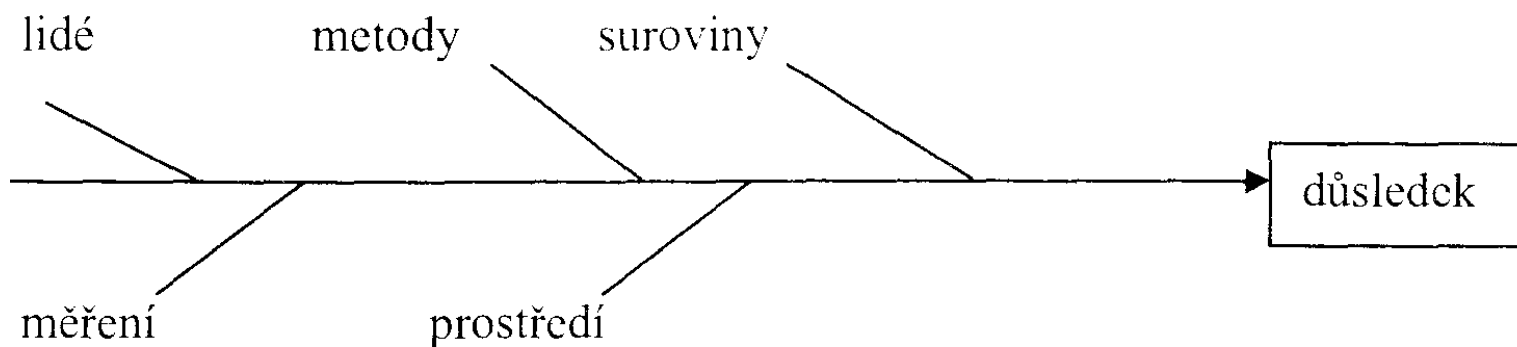
### Etapy kauzální analýzy:

- Mapování příznaku problémů a uspořádání do logických souvislostí.
- Hledání příčin problémů a odlišností od srovnatelných jevů.
- Analýza zjištěných příčin, odlišností a změn.

### Techniky kauzální analýzy:

Diagram příčin a následků (rybí kost)  
Paretův princip nebo-li pravidlo 80/20

# Diagram příčin a následků (Chobotová, 2004)



**Nejdříve je definován důsledek problému. Na levou stranu jsou zakresleny jako hlavní žebra hlavní oblasti příčin problému. Hledáme příčiny důsledku. Jednotlivé příčiny v těchto skupinách jsou bočními kostmi na hlavním žebří.**

- **Paretův princip** = za většinu negativních projevů stojí jen několik příčin.
- **Technika šestero dobrých sluhů** = Co a Kdo, Kdy a Kde, Jak a Proč. S využitím této techniky lze sestavit 12 otázek popisující okolnosti problému



## 3. Tvorba alternativ

K tvorbě alternativ lze použít buď:

- **Intuitivní metody:** (jedná se o skupinové rozhodnutí): brainstorming, brainwriting, Delphiho metoda atd.
- **Systematické metody:** matematicko-logické modely, metody alternativních dotazů, tvorba algoritmů apod.

## 4. Hodnocení a výběr alternativ

K hodnocení lze použít tyto metody:

- Metody jednokriteriálního hodnocení
- Metody na bázi počítačové podpory
- Analýza silového pole

**Metody jednokriteriálního hodnocení** = sestavíme tabulku výhod a nevýhod a kritéria jednotlivých variant jsou hodnocena znaky + a - , alternativa s největším počtem kladů je přijata.

- **Analýza silového pole** = problém je tvořen rovnováhou dvou typů protichůdně působících sil. Jeden typ (řídící síly) se snaží současnou situaci posunout směrem k lepšímu, druhý typ (brzdící síly) se snaží situaci posunout směrem k horšímu. Nejdříve je definována nejhorší možná situace a ideální situace. Potom jsou definovány brzdící síly a řídící síly. Potom dochází k ohodnocení možností ovlivnitelnosti sil.

## 5. Implementace rozhodnutí

- Implementaci by měli realizovat manažeři, kteří se podíleli na hledání řešení problému od prvního kroku rozhodovacího procesu.

## 6. Vyhodnocení

Zjišťování výsledků rozhodnutí a při zjištění odchylek jsou přijímána nezbytná opatření.

# Přístupy k řešení problémů

*1. analytický (logický) přístup*

*2. tvůrčí (kreativní) přístup*

*Ad 1) Je to proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje z druhého. Základem je vypracování a ověření teze a vyhnutí se klamným argumentům.*

Ad2) Hledá odlišnosti, zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů, úmyslně odbíhá od logických návazností. Využívá kreativní techniky např. **brainwriting**, **synektika** (využívá tři synektické nástroje: přímá analogie, osobní analogie, fantaskní analogie).

## Ad3) Vedení

- **Osobnostní charakteristiky dobrého vedoucího:**
  - Schopnosti
  - Znalosti
  - Dovednosti
  - Vlastnosti osobnosti
  - Postoje





- ***Efektivita týmového vedení***

Pro charakterizaci a význam týmového vedení se využívá tzv. **manažerská mřížka**.

Mezi základní dimenze mřížky patří:

- ***Orientace na lidi*** (citlivost vůči potřebám pracovníků a vytváření atmosféry orientované na sociální vztahy.
- ***Orientace na úkol*** (snaha dosáhnout požadovaného pracovního výkonu).

# Manažerská mřížka

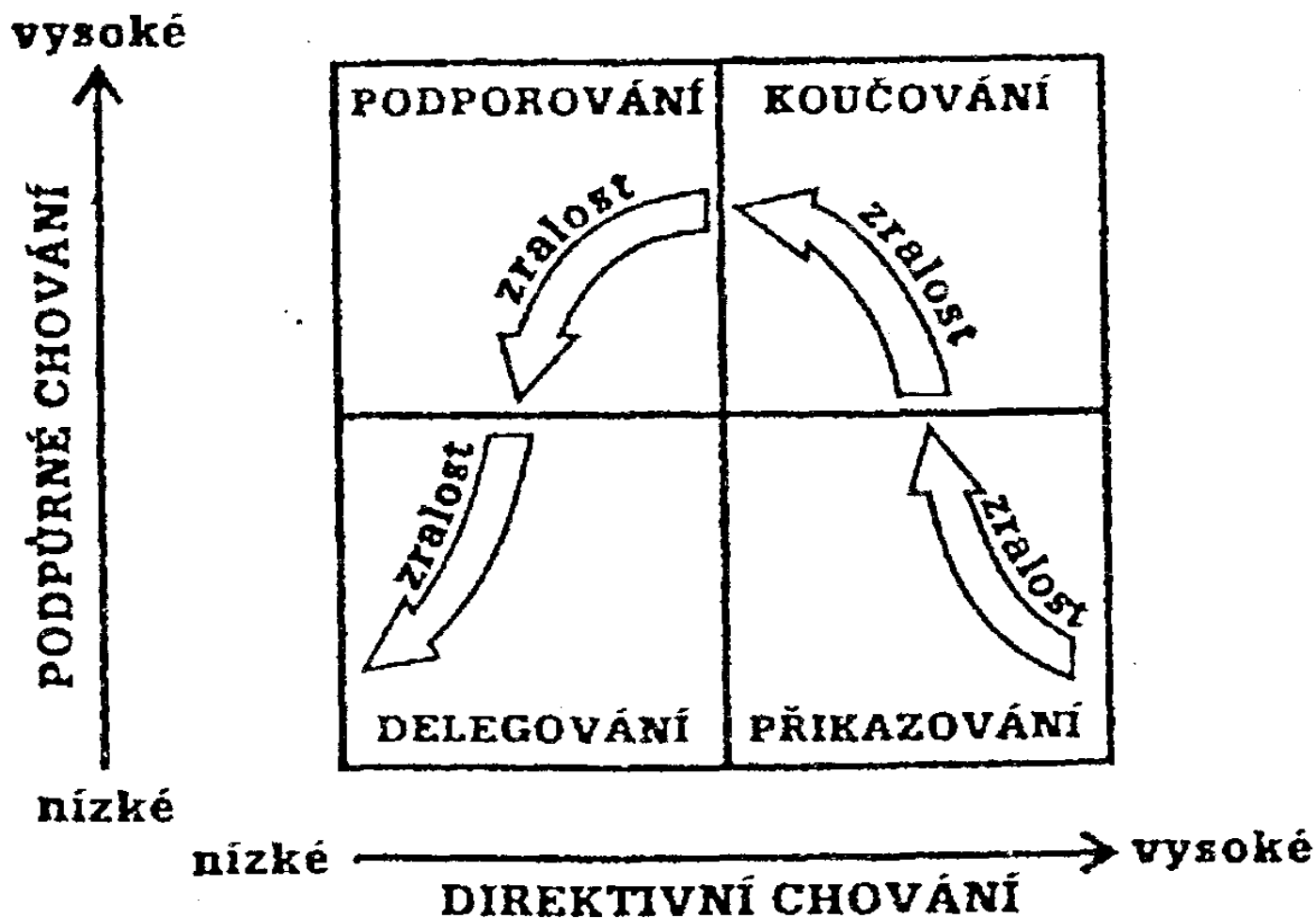
O  
R  
I  
E  
N  
T  
A  
C  
E  
  
N  
A  
  
L  
I  
D  
I

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

ORIENTACE NA ÚKOL

- Kombinací těchto dvou dimenzí dostáváme typy jednotlivých vedoucích:
  - Typ „vedoucí spolku zahrádkářů“ (1,9)
  - Typ „volný průběh“ (1,1)
  - Typ „plantážník“ (9,1)
  - Typ „kompromisník“ (5,5)
  - Typ „týmový vedoucí“ (9,9)

- **Vedení pracovního týmu v závislosti na situaci** (Zdroj: Bělohávek, 1996)



- **Při popisu způsobů vedení se vychází ze tří kritérii:**

- *Podpůrné chování vedoucího,*

- *Direktivní chování vedoucího*

- *Pracovní a psychologická zralost členů pracovní skupiny*

- **V závislosti na zralosti členů pracovní skupiny rozlišujeme tyto typy vedení:**

- **Přikazování:** vedení lidí krok za krokem

- **Koučování:** vedoucí se orientuje více na interpersonální vztahy

- **Podporování:** postupné omezování podpory podřízeným
- **Delegování:** zaměstnanci pracují bez účasti vedoucího
- **TEST (typy jednání vedoucího)**

# Vedení porad

- Porady v podniku plní tři základní funkce:
  - **Funkce řídicí** (rozhodování, organizování, delegování atd.)
  - **Funkce komunikační** (sdělování názorů, diskutování atd.)
  - **Funkce motivační** (účast na poradě, inspirace, získání informací atd.)

## Základní typy porad

- **Pravidelné** (formální porady s přípravou)
- **Informační porady** (každodenní porady bez přípravy)
- **Porady svolané za určitým účelem** (schůzka s novým klientem)
- **Porady zaměřené na vyhledání řešení konkrétního problému v podniku**



## Zásady efektivní porady

- Cíl porady – hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem, porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas!
- Příprava porady
- Program porady

## **Osoba předsedajícího podle Ch. Godefroye a J. Clarka:**

- umí udržovat poradu v rychlém běhu,
- dokáže probrat po řadě všechny témata porady ve vymezeném čase,
- vtáhne do diskuse všechny účastníky,
- dovede diskusi k jasnému závěru a udělá nezbytná rozhodnutí,

## Typy předsedajících

- direktivní,
- přátelský
- detailista,
- ambiciózní,
- flegmatik,
- analytik,
- byrokrat,
- chaotik.

## Účastníci porad

- typ pozitivní,
- typ nekooperativní,
- typ upovídaný,
- učitel,
- typ plachý,
- pochybovač,
- typ hádavý,
- typ nezúčastněný,

# Delegování

- **Delegováním** manažer přiděluje zaměstnancům úkoly a potřebné pravomoce a odpovědnosti, které vedou ke splnění zadaných úkolů.
- **Postup při delegování:**
  - Analyzovat práci, kterou sám vykonává
  - Naplánovat delegování
  - Výběr vhodných pracovníků
  - Zvolit správný způsob zadání úkolů a přiměřenou podporu

# Výhody delegování

- více času na důležité věci,
- více práce za kratší čas,
- rozvoj kompetencí pracovníků,
- motivování pracovníků,
- snazší hodnocení pracovníků,
- vyhnutí se stagnaci,

# Proč se řada manažerů vyhýbá delegování?

- pocit nenahraditelnosti,
- nechut' opustit něco, co dobře umíme,
- nedůvěra ve schopnosti pracovníků,
- obava z neoblíbenosti,
- definování úkolu,
- ego manažera,
- náklady,
- nepochopení ze strany vyššího nadřízeného,

# Vztah vedení a provádění úkolů na různých úrovních řízení

<b>Vrcholový manažer</b>	90%	10%
<b>Manažer na střední úrovni</b>	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
<b>Manažer první linie</b>	30%	70%

Poznámka: obrázek znázorňuje kolik% práce manažera připadá na delegování a kolik na provádění daného úkolu



# Pravomoc

- Právo manažera učinit rozhodnutí, vykonat činnost, nebo řídit ostatní ve vykonávání činnosti.
- Rozlišujeme:
  - **formální autoritu** (je dána z pozice)
  - **neformální autorita** (je založena na důvěře, na uznání schopností atd.)

Manažer musí poskytnout zaměstnanci takový stupeň pravomoci, který je nutný pro splnění úkolu.

## AD4) Kontrolování

### AI Podstata a charakteristika kontroly

- **Podstata kontroly** je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.
- Funkce kontrolního procesu:
  - **Dohled**
  - **Srovnání**

- **Náprava odchylek** (nápravná opatření: okamžitá (ovlivňují současný výkon) a zásadní (ovlivňují výkon budoucí))
- **Ovlivňování budoucích rozhodnutí**



## **Slabiny kontrolních procesů:**

- **Žádná nebo nízká kontrola**
- **Přílišná těsnost kontroly**
- **Nehospodárnost**
- **Nepřesnost**
- **Nesrozumitelnost**
- **Subjektivnost**
- **Samoučelnost**

## B/ Kontrolní techniky

- Kontrolní techniky jsou nástroje používané manažery k zajištění činností v kontrolním procesu, tj. monitorování prostředí, vymezení směru, kterým se firma bude ubírat a hodnocení činnosti organizace.
- Manažerské techniky můžeme vymežit v těchto oblastech:
  - strategický management,
  - hodnocení výkonnosti a efektivnosti,
  - finanční management,
  - řízení lidských zdrojů.

- **Strategický management**

- Analýza konkurence
- Analýza organizace
- Analýza PEST
- Analýza struktury prostředí
- Analýza SWOT
- Analýza zdrojů
- Audit managementu
- Audit podniku
- Benchmarking

- **Hodnocení výkonnosti a efektivnosti**
  - Kontrola finanční situace
  - Kontrola pomocí návratnosti investic
  - Kontrola zisku a ztráty
  - Souhrnné rozpočty



- **Finanční management**
  - Analýza bodu zvratu
  - Analýza cash flow
  - Finanční analýza
  - Rozpočty (příjmů a výdajů, času, prostoru a výrobků, kapitálových výdajů, hotovosti)
- **Řízení lidských zdrojů**
  - Analýza potřeby pracovníka
  - Assessment centre
  - Hodnocení práce
  - Hodnocení pracovníků.

# Literatura

Jarošová, E. a kol. Trénik sociálních manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-135-6.

Šulěř, O. 5 ROLÍ MANAŽERA. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.  
Šulěř, O. Manažerské techniky I,II,III.

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

Chobotová, M. Manažerské metody a techniky. Ostrava: VŠP, 2004. ISBN 80-86764-22-2.