

Manažerské funkce paralelní

Management

6. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

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.
- Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

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 I



- Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.
- Tato paralelní funkce prostupuje každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací.
- Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů.
- 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.
- Volba mezi více variantami chování.
- Výběr určité varianty postupu.
- Manažer – rozhodovatel a řešitel

Rozhodování II



- Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně:

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované..

- **Prvky**
 - Problém a cíl rozhodování
 - Subjekt rozhodování
 - Rozhodovací strategie
 - Podmínky rozhodování
 - Objekt rozhodování
- **Fáze rozhodovacího procesu**
 - Identifikace a specifikace problému
 - Stanovení možností řešení (alternativ)
 - Zhodnocení možných alternativ
 - Výběr vhodné alternativy
 - Realizace rozhodnutí
 - Kontrola

Klasifikace rozhodování



- *Podle subjektu rozhodování:* individuální, kolektivní
- *Podle informovanosti subjektu rozhodování:* v podmínkách jistoty, v podmínkách nejistoty, v podmínkách rizika
- *Podle postupu rozhodování:* programová rozhodnutí, neprogramová rozhodnutí
- *Podle závažnosti rozhodování:* strategické, taktické, operativní
- *Podle počtu rozhodovacích kritérií:* jednokriteriální procesy, vícekriteriální procesy

Implementace



- Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění.
- Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce.
- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality.
- Podstatnou součástí implementace je koordinační a komunikační činnost.
- **Ekonomické předpoklady pro implementaci**
 - Hodnocení ekonomických aspektů implementace
 - Ekonomická analýza implementačního procesu – náklady x užítky
 - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost

Podstata implementace



- Implementace představuje skutečnou realizaci plánů, uvedení plánů do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem plánů, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování plánů vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

Proces implementace strategie podle Mallya



- Implementaci strategie chápeme jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést strategii podniku do života.

Mallya specifikuje tyto aktivity:

- Používání strategického vůdcovství
- Tvorba správné organizační struktury
- Tvorba plánů podporující strategii
- Instalace podpůrných systémů
- Návrh odměňovacích systémů
- Tvorba podnikové kultury souznějící s navrženou strategií
- Alokace zdrojů

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



- 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

Přístupy k implementaci



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
- **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
- **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
- **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.



- **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.
- Komunikační proces:
 - Odesílatel
 - Zakódování
 - Médium
 - Dekódování
 - Příjemce informace

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.