Manažerské funkce paralelní

6. přednáška

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí průběžných

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 I

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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.
- Správě 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).

Analýza II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Klíčovým předpokladem pro správné uplatnění analýzy, jako manažerské funkce, je pochopení věcné a obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci.

K tomu je potřeba zachovat základní postup, algoritmus provádění analýzy :

- obsahové vymezení analyzovaného úkolu;
- formulace vlastního problému;
- stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy;
- vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení;
- provedení požadovaného rozboru a vyhodnocení výsledků;
- využití výsledků analýzy.

Analýza III

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Jejím cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů v podniku.
- Proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti určitého provedení.
- Zároveň je podkladem pro rozhodování a implementaci.
- Je podstatné systémové chápání problémů a využití modelového zobrazení.
- Je nutné zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání
  - Rozsah údajů
  - Přesnost údajů
  - Spolehlivost údajů

Typologie analýz

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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)

Základní logika provádění analýz

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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..

Rozhodovací proces

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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 I

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- *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

Klasifikace rozhodování II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- *Podle závažnosti rozhodování*:
  - strategické
  - taktické
  - operativní

- *Podle počtu rozhodovacích kritérií*:
  - jednokriteriální procesy
  - vícekriteriální procesy

Metody a techniky rozhodování

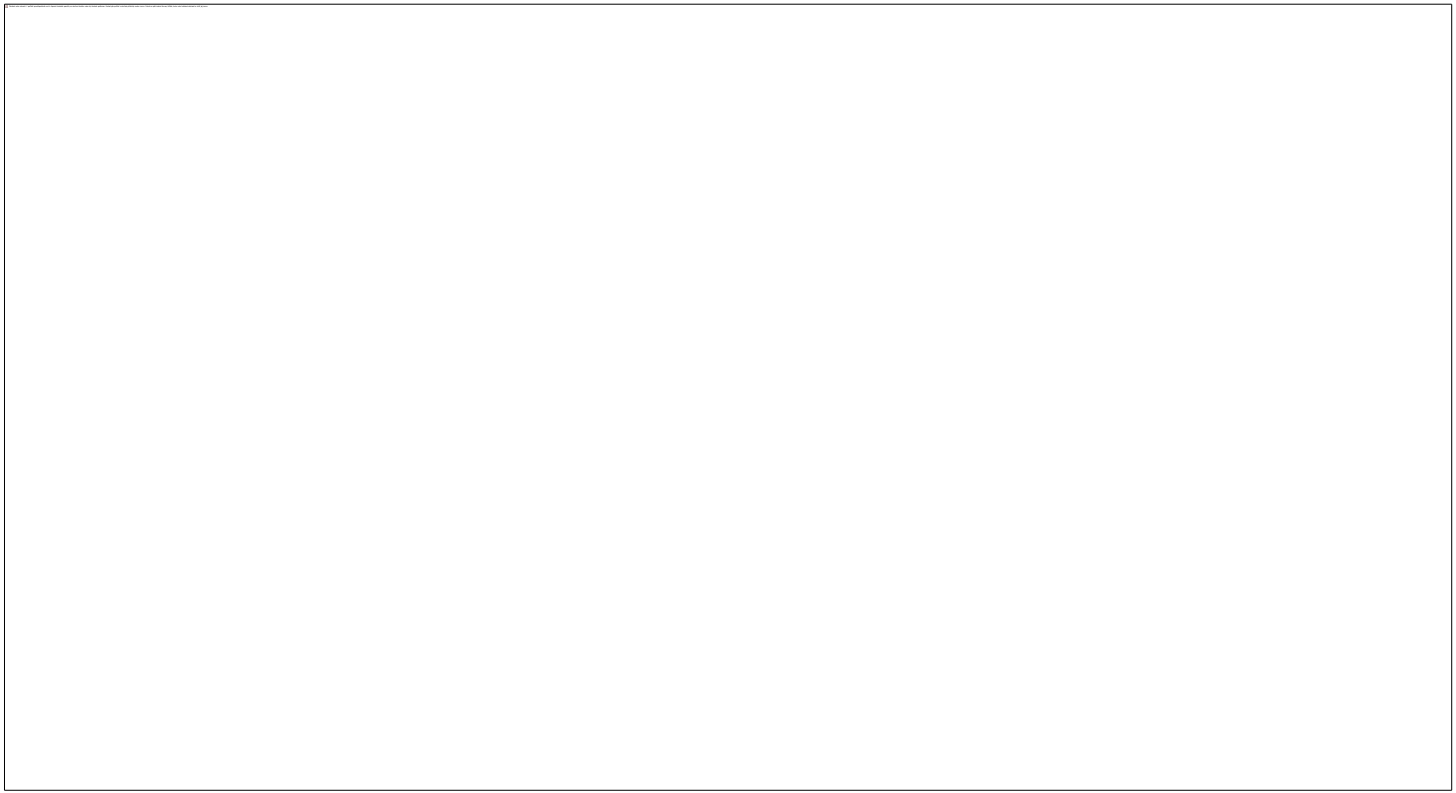
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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



Příklad rozhodovací tabulky

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

	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 kulkturní památky	3	4	3	3
Vlivy na dopravní a jinou infrastrukturu	4	3	3	2

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Implementace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 užitky
  - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost

Podstata implementace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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

Plán implementace strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 I

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulace, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídících úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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.

Model řízení změny – implementace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Obecný model řízení změny**
  - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
  - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
  - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
  - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku
- **Lewinův model řízení změny**
  - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
  - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
  - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- **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.

Klíčové faktory úspěchu implementace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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).

Změny v organizační struktuře při implementaci strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavateli, distribučními kanály, event. konkurenty
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasná a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Další úkoly významné při implementaci

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

- 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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.