

Prezentace 4

6BZAM1

Základy managementu

PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

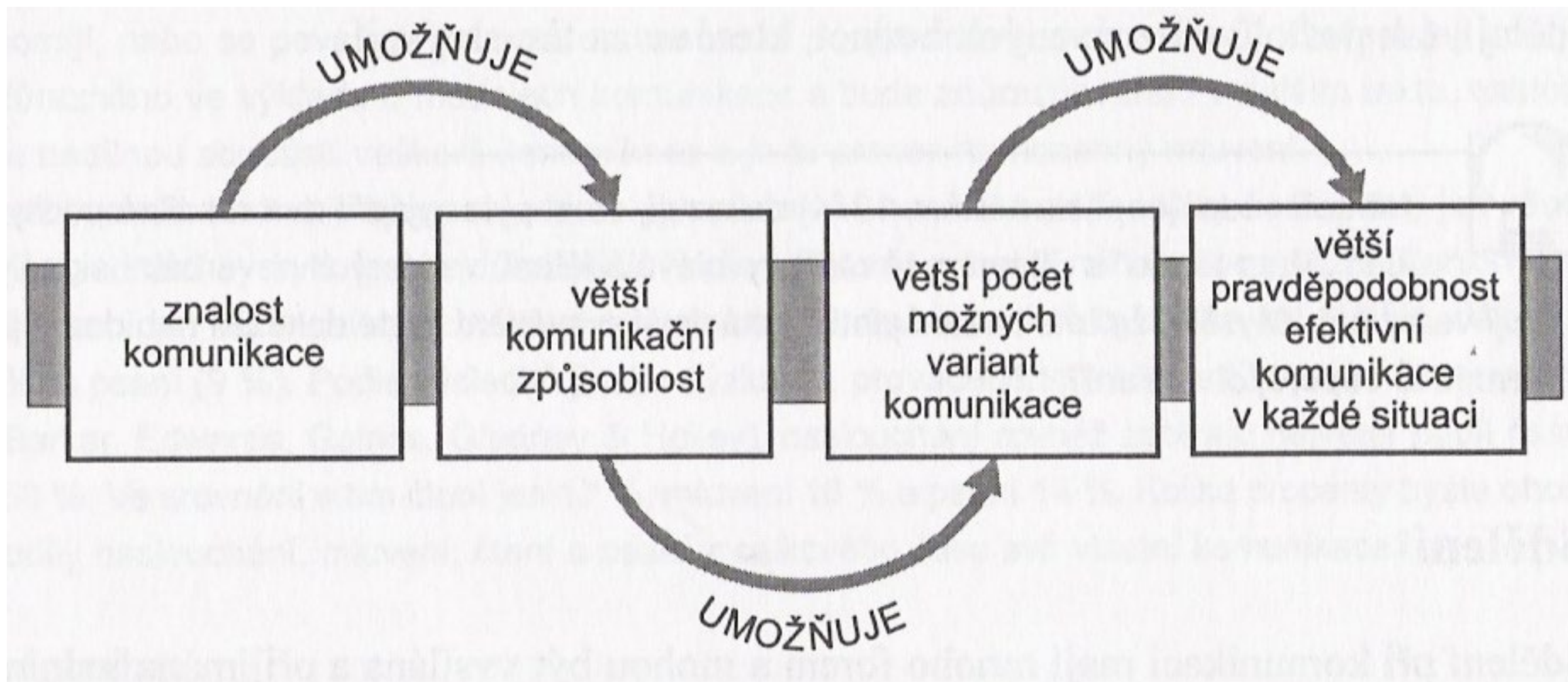
Komunikace



Komunikace

- Co je to komunikace?

Důležitost znalosti komunikačních principů





Komunikace

- jako způsob přenosu informací
- jako způsob dorozumívání se
- jako základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení organizace
- jako manažerská funkce, umožňující propojení jednotlivých článků organizace

Předávání a porozumění významu sdělení.



Komunikace

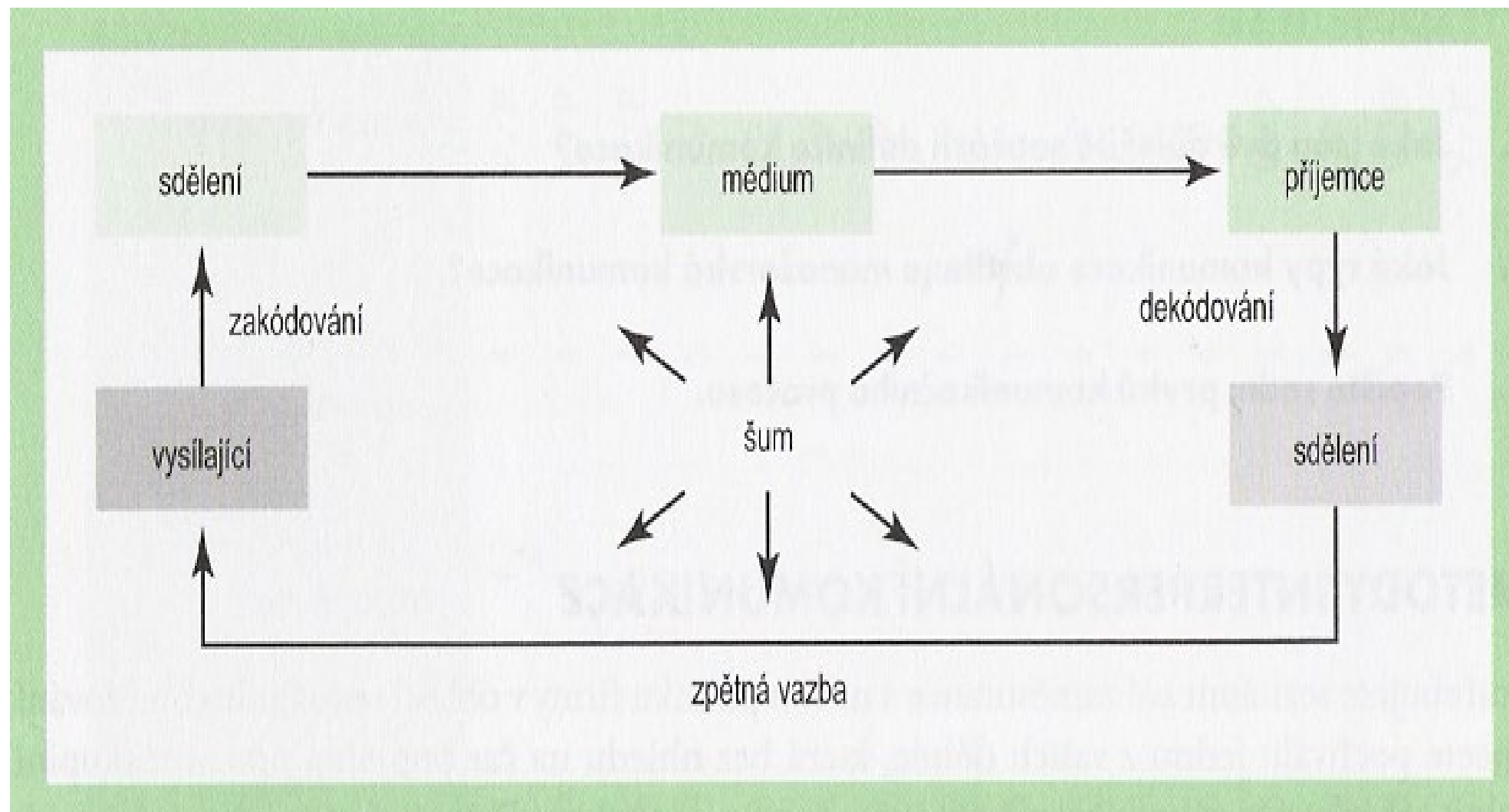
Interpersonální komunikace

- Komunikace mezi dvěma či více osobami (**verbální** vs. **neverbální**)

Komunikace v organizaci

- Všechny modely, sítě a systémy komunikace uvnitř organizace.

Přenosový Model interpersonální komunikace



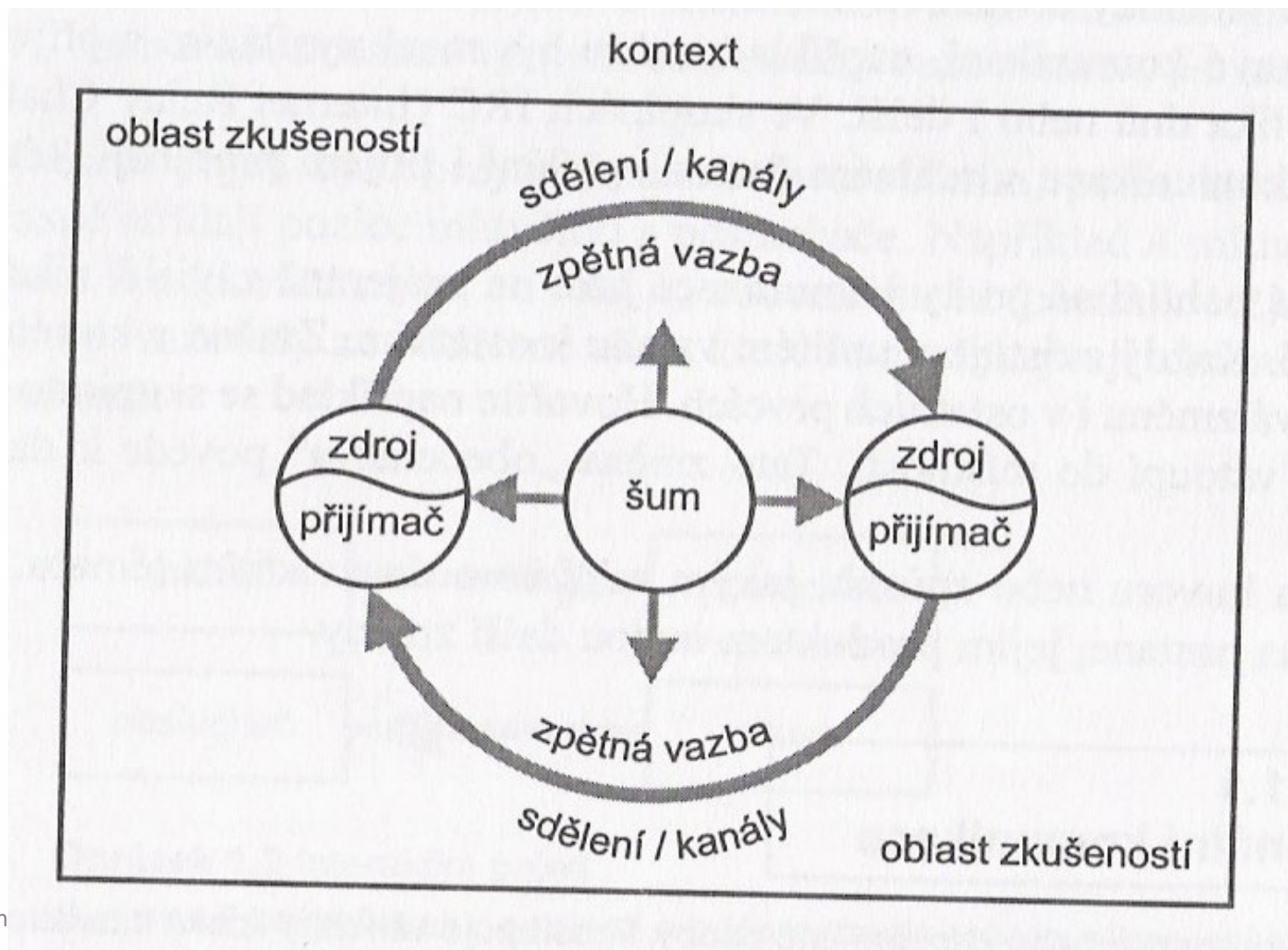


Základní prvky komunikačního procesu

7 prvků, z nichž se skládá předávání sdělení od jedné osoby ke druhé :

- Zdroj komunikace
- Sdělení
- Zakódování
- Kanál
- Dekódování
- Příjemce
- Zpětná vazba

Základní schéma interpersonální komunikace





Čtyři typy šumu

<i>Typy šumu</i>	<i>Definice</i>	<i>Příklady</i>
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Jekot projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference	Předpojatost a klamné úsudky o druhém (vysílajícím i příjemci sdělení), uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně pochopené významy	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů, kterým příjemce nerozumí



Bariéry efektivní interpersonální komunikace

Filtrování

- Záměrná manipulace informací, aby vypadaly pro příjemce příznivěji.

Selektivní vnímání

- Jev, kdy lidé interpretují to, co slyší nebo vidí, podle svých zájmů, minulosti, zkušeností a přístupů.

Emoce

- Extrémní emoce nejčastěji brání komunikaci vůbec – v takovém případě je naše racionální a logické myšlení nahrazeno emocionálními úsudky. Nejlépe je nereagovat na sdělení, protože pravděpodobně nebudeme schopni objektivně přemýšlet.

Zahlcení informacemi

- Množství informací, přesahující kapacity pro jejich zpracování.



Bariéry efektivní interpersonální komunikace

Defenzíva

- Když lidé cítí, že by mohli být ohroženi, reagují způsobem, který snižuje možnost vzájemného porozumění. Začnou se bránit a verbálně útočit na druhé, dělají sarkastické poznámky, vynášejí rozsudky a dotazují se na motivy chování druhých. Jakmile někdo interpretuje sdělení jako ohrožující, pak jeho reakce znemožňuje efektivní komunikaci.

Jazyk

- Slova mají pro různé lidi odlišný význam, což je ovlivněno zejména věkem, vzděláním a kulturním prostředím.

Slang

- Specifická terminologie nebo technický jazyk, které jednotlivé skupiny lidí používají při komunikaci.



Bariéry efektivní interpersonální komunikace

Národní kultura

- Rozdílnost v komunikaci vzniká v důsledku odlišných jazyků a národní kultury. Interpersonální komunikace neprobíhá ve všech zemích světa stejně.
- Země s vysokým individualismem : USA
- Země, které stojí na kolektivismu : Japonsko



Neverbální stránka interpersonální komunikace

- Haptika – dotyky
- Proxemika – vzdálenost
- Posturika – fyzický postoj
- Mimika – výraz tváře
- Vizika – oční kontakt
- Gestika – posunky
- Kinezika – pohyby
- Paralingvistika – zvuková stránka řeči



Jak se pozná lež? (mimo soutěž)

- Nízká či úplná absence gest
- Sebehaptické dotyky
- Vyhýbavé pohledy, těkání
- Skoro nemrkáme nebo mrkáme nezvykle rychle
- Záškuby lícních svalů, změna velikosti zorniček



Formy komunikace

- A. Ústní komunikace
- B. Písemná komunikace
- C. Elektronická komunikace



Komunikace v organizaci

Základní rozdělení informací:

- explicitní, konkrétní, „tvrdé“ informace, sem patří
 - *Tyto informace mohou být distribuovány rychle a lehce.*
- Nespecifikované informace
 - *Tyto informace potřebují vysokou míru interpretace a nemohou být předávány automaticky.*



Komunikace v organizaci

Formalizovaná komunikace

- Komunikace v rámci předepsaného uspořádání práce v organizaci.

Neformální komunikace

- Komunikace, která není dána strukturální hierarchií organizace.

Komunikace směrem dolů

- Tok informací od manažerů k zaměstnancům.

Komunikace směrem nahoru

- Tok informací od zaměstnanců k manažerům.

Laterální komunikace

- Komunikace mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni.

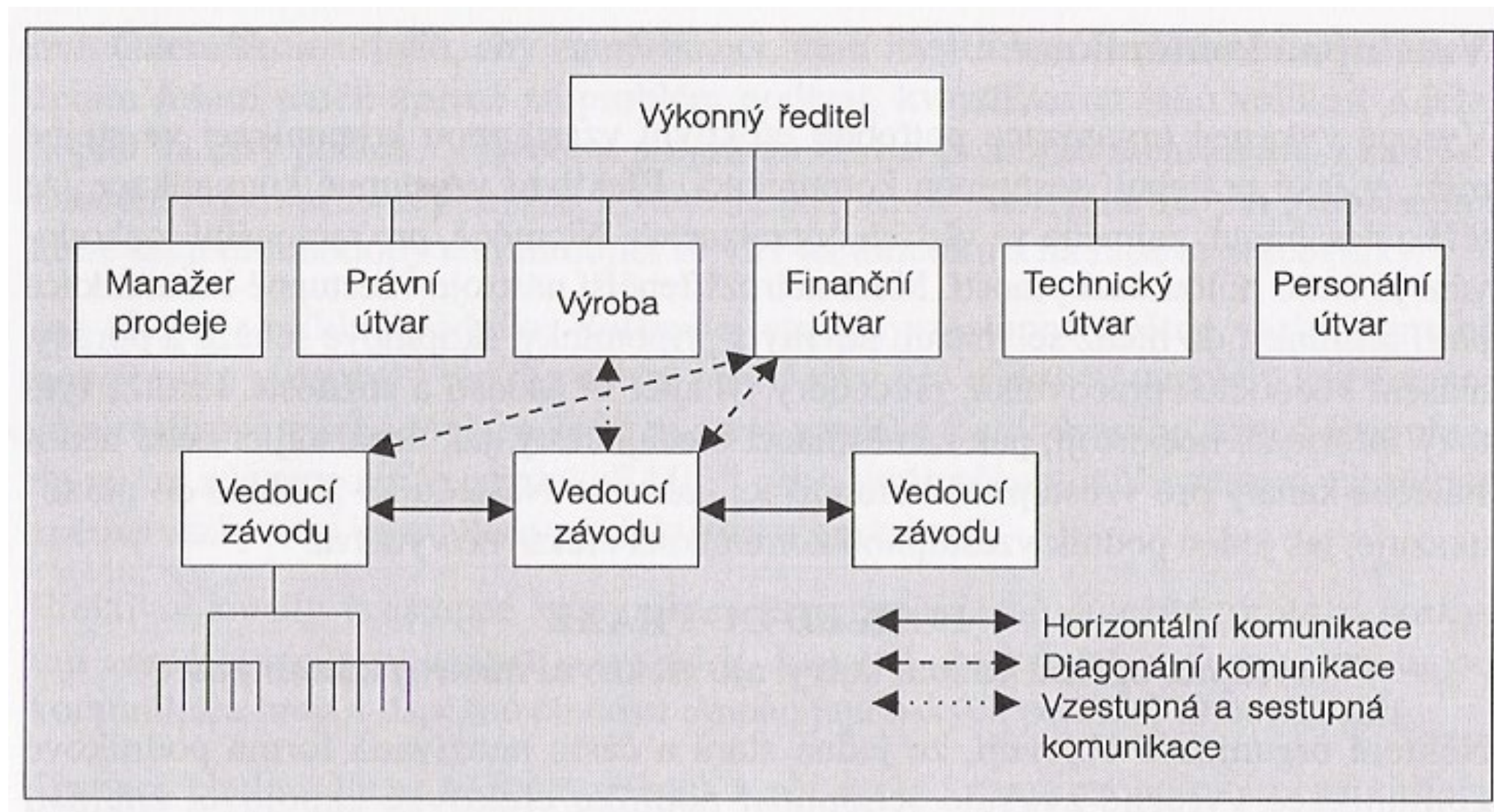
Diagonální komunikace

- Komunikace mezi pracovníky z různých oddělení a různých úrovní organizace.

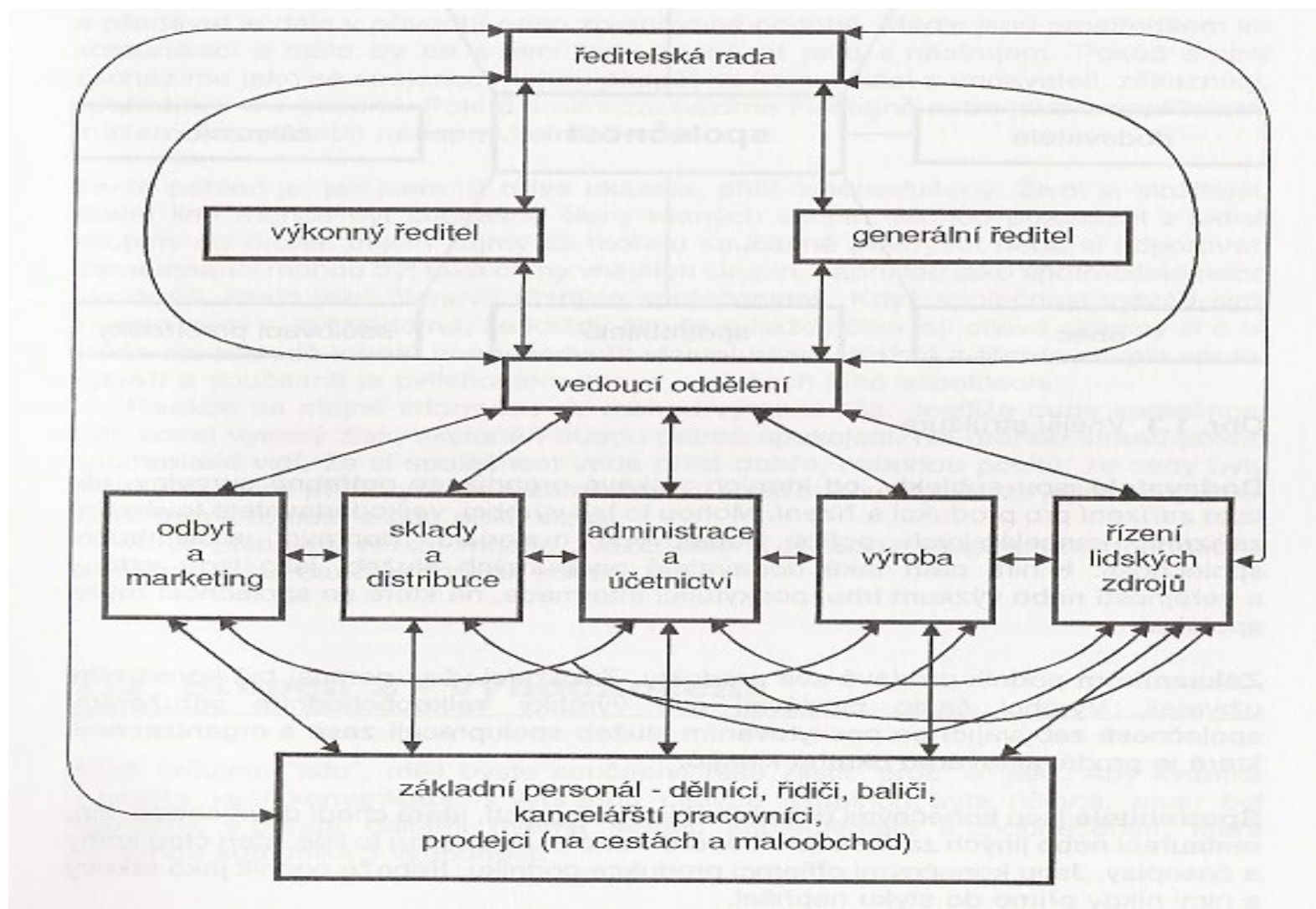
Komunikační sítě

- Kombinace vertikálních a horizontálních komunikačních toků v různých podobách.

Komunikace v organizaci



Vnitřní komunikace v organizaci





Otázky k procvičení

- Charakterizujte jednotlivé možné směry komunikace.
- Formy neverbální komunikace.
- Jak se odlišuje verbální a neverbální komunikace?
- Formy verbální komunikace.
- Vyjmenujte možné komunikační šumy na straně sdělujícího a na straně příjemce.
- Popište zásady efektivní komunikace.



Klíčová slova

- Komunikace, přenosový model, informace, sdělení, interpersonální komunikace, komunikace v organizaci, šum, zdroj komunikace, sdělení, kódování, kanál, dekódování, příjemce, zpětná vazba, selektivní vnímání, emoce, filtrování, zahlcenost informacemi, informační společnost, verbální komunikace, nonverbální komunikace, naslouchání, zadržování informací, ústní komunikace, písemná komunikace, elektronická komunikace.



Použitá literatura, zdroje:

- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FIALA, Roman. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press, 2009.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

Profil a poslání manažera



Charakteristika manažerské práce

- dlouhá pracovní doba
- intenzivní tempo
- roztržitost a rozmanitost úkolů
- mnoho komunikačních prostředků
- plná mezilidských vztahů



Manažerské agendy a sítě

1/2

Stanovení agendy

- Vytváří akční priority pro dosažení cílů a plánů

Vytváření sítí

- Proces vytváření pozitivních vztahů s lidmi, kteří mohou pomoci při prosazování agend.

Sociální kapitál

- Schopnost dosáhnout věcí s pomocí



Manažerské agendy a sítě

2/2

Učení

- Změna chování, která je výsledkem zkušenosti

Celoživotní učení

- Proces neustálého učení se z každodenních zkušeností a příležitostí.



Talent manažera

- Lidé a jejich nadání jsou základem výkonnosti organizace.
- Intelektuální kapitál je kolektivní mozkový potenciál nebo sdílené znalosti pracovníků, které lze využít k vytváření hodnoty.
- Mysl znalostního pracovníka je pro zaměstnavatele zásadním aktivem a přispívá k intelektuálnímu kapitálu organizace.



Etika manažerské práce

- Integrita a etické vedení na všech úrovních
- Společenská odpovědnost
- Udržitelnost



Sebeřízení a řízení času



ČAS I

- Čas nemůžeme koupit.
- Čas nemůžeme uspořit.
- Čas nemůžeme zastavit.
- Času je málo.
- Čas potřebujeme – na práci, na přemýšlení, na vzdělávání se, na odpočinek, zábavu, na lásku a přátelství...
- Většina z nás si skutečnou cenu času uvědomuje – oproti tomu je zarážející, jak malých pokroků v této oblasti jsme schopni dosáhnout!



ČAS II

- S časem nic nenaděláme – půjde dál svým tempem, bez ohledu na naše zájmy a požadavky!
- Osvojíme-li si některé zásady a techniky Time Managementu (TM), s údivem zjistíme, že čas můžeme koupit, můžeme jej uspořit, když ne zastavit, tak alespoň plněji využít.
- Máme to štěstí a smůlu zároveň, že žijeme v době velkých změn!
- Vnímejme (TM) v kontextu osobního růstu – přemýšlejme, měňme návyky, poučme se z minulosti, nahlížejme do budoucnosti!



Hledejme odpovědi na otázky:

- Jak zmenšit časový stres?
- Jak najít pevné body, od kterých by se dal jednoduše uspořádat pracovní i soukromý čas?
- Jak plánovat, aby nešlo o cosi umělého, odtrženého od reality, ale aby plánování pružně reagovalo na změny a vedlo nás přirozeně po stanovené cestě?
- Jak získat pocit klidu, a přesto stihnout všechny důležité aktivity, které chceme a musíme vykonávat?



Hledejme odpovědi na otázky:

- Jak si ochránit svůj čas, svá rozhodnutí, jak se zbavit stresu, když se nám nedaří?
- Jak spolupracovat a žít vyrovnaně ve všech vztazích, které máme?
- Jak dát do souladu nelehkou realitu dnešní doby se silnými pocity a emocemi uvnitř nás?
- Jak s vynaložením stejného množství energie znásobit efektivitu naší práce?
- **Vždyť nechceme jen čas, my chceme být spokojeni!**



- *... Byl to obchodník se znamenitými pilulkami utišujícími žízeň. Když člověk polkne jednu týdně, nemusí již pít. „Proč to prodáváš?“ zeptal se malý princ. „Je to velká úspora času“ odpověděl obchodník. „Znalci to spočítali, uspoří se padesát tři minut za týden.“ „A co udělá s těmito padesáti třemi minutami?“ „Co kdo chce...“ „Kdybych já měl padesát tři minuty nazbyt,“ řekl si malý princ, „šel bych docela pomaloučku ke studánce...“*



Škodlivé názory a předsudky

- Starého psa novým kouskům nenaučíš.
- Přijde čas, kdy se bude dařit lépe.
- Nejlépe pracuji ve stresu.
- Nejsem robot, abych se musel (a chtěl) řídit striktně nějakým plánem.
- Pořádek je pro blbce, inteligent zvládne chaos.
- Kdo se v práci usmívá a nepospíchá, je podezřelý.
- Práce je vážná, seriózní a racionální záležitost.
- Je třeba, aby se ostatní ke mně chovali dobře, pak budu vstřícný i já.



Pevně zakořeněné zlovyky

- Snaha o okamžité zvládnutí všeho, co přichází.
- Práce bez přemýšlení.
- Nerespektování přirozených vlastností mozku.
- Používání kapacity našeho mozku jako „databanky“.
- Preferování maličkostí.
- Negativistický pohled na sebe i své okolí.



PRINCIPY I. – III. GENERACE

„Spoutáváním času si svazujeme ruce!“

- Nultá: neplánuji
- První generace se pokusila o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly a činnosti – zabývá se tím, co mám dělat.
- Druhá generace seznam úkolů přiřezuje k časové ose – tedy nejen co, ale i kdy (intuitivně využívá většina z nás).
- Třetí generace přiřazuje priority jednotlivým činnostem. Zpřesňuje co vyjasněním souvislostí a cílů, precizuje kdy a hlouběji se zabývá jak. Zavádí pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce... Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, ke kterým se blížíme v denním plánování.



SHRNUTÍ NEDOSTATKŮ TM III. GENERACE

- Složitost plánování.
- Nelidskost, neakceptování přirozených vlastností naší mysli, emocí, stresu...
- Odtrženost cílů, vizí a přání od skutečného života.
- Nedostatečná příprava člověka na způsob života, který příroda nepředvídala (změny, rychlost...), povrchní techniky neobstojí v nelehkých podmínkách komprese času.



TM IV. GENERACE

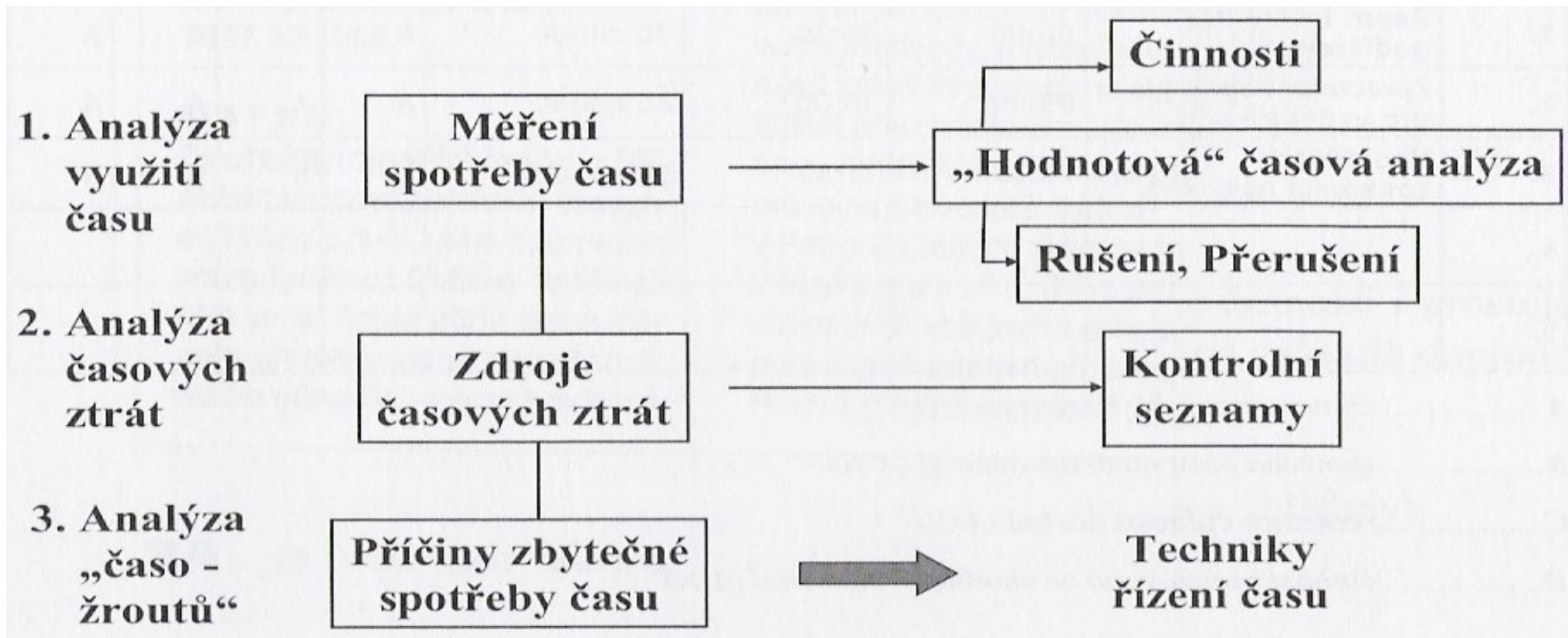
- Doplňuje , rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí – může si to dovolit, neboť jednak poznání pokročilo i ve vědě „o člověku“, a dále se objevily další okolnosti, které se v poslední době postavily proti nám (a nutí nás k revizi našeho pohledu na problematiku času).
- „Lidem zvyklým na běžná měřítka se všechno složité zdá přeplněno rozpory.“
(I. Erenburg)



ZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ČASU

- Přetížený program, práce večer a o víkendu
- Neplnění termínů
- Povrchní řešení problémů
- Přemíra operativních úkolů
- Málo času na důležité úkoly
- Malá frekvence delegovaných úkolů
- Neschopnost odmítnout nový úkol
- Příliš času stráveného na poradách
- Perfekcionismus
- Stres

SEBEANALÝZA V OBLASTI VYUŽITÍ ČASU





RUŠIVÉ FAKTORY ČASU

- Telefon
- Neohlášené návštěvy a neplánované rozhovory
- Odklad povinností (těžké, nepříjemné úkoly)
- Chybějící priority úkolů
- Práce pod termínovým nátlakem
- Zbytečné papíry na stole
- Nedokonalá komunikace
- Nedelegování úkolů
- Nezvládnutí umění říci „ne“ při možnosti vlastního přetížení
- Chybějí konkrétní a zřetelné pracovní a životní cíle
- Chybí sebedisciplína na realizaci cíle



JAK ELIMINOVAT ČASOVÉ ZTRÁTY

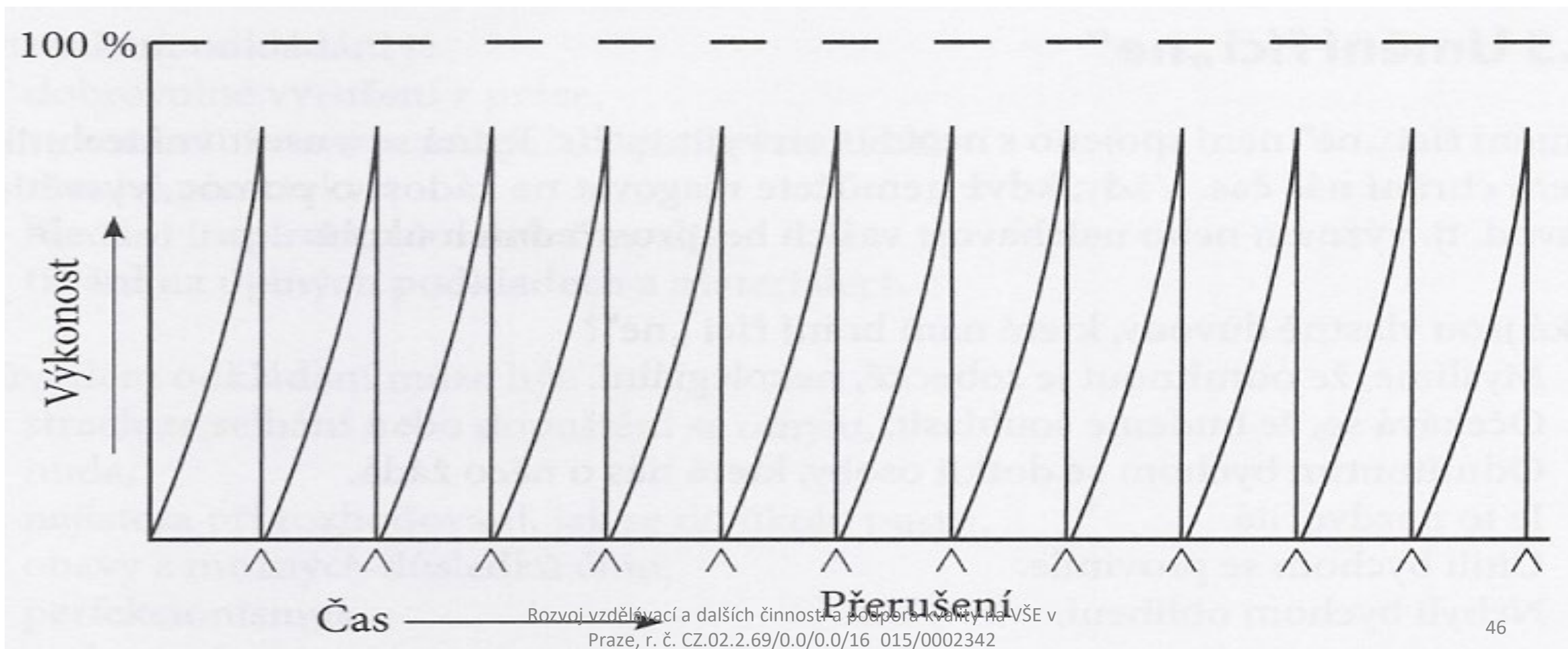
- Papírování
- Snaha udělat „sám“ – špatné delegování
- Neohlášené návštěvy
- Otevřené dveře
- Umění říci „NE“
- Odkládání
- Problémy podřízených
- Nevyužívání osobní křivky výkonnosti



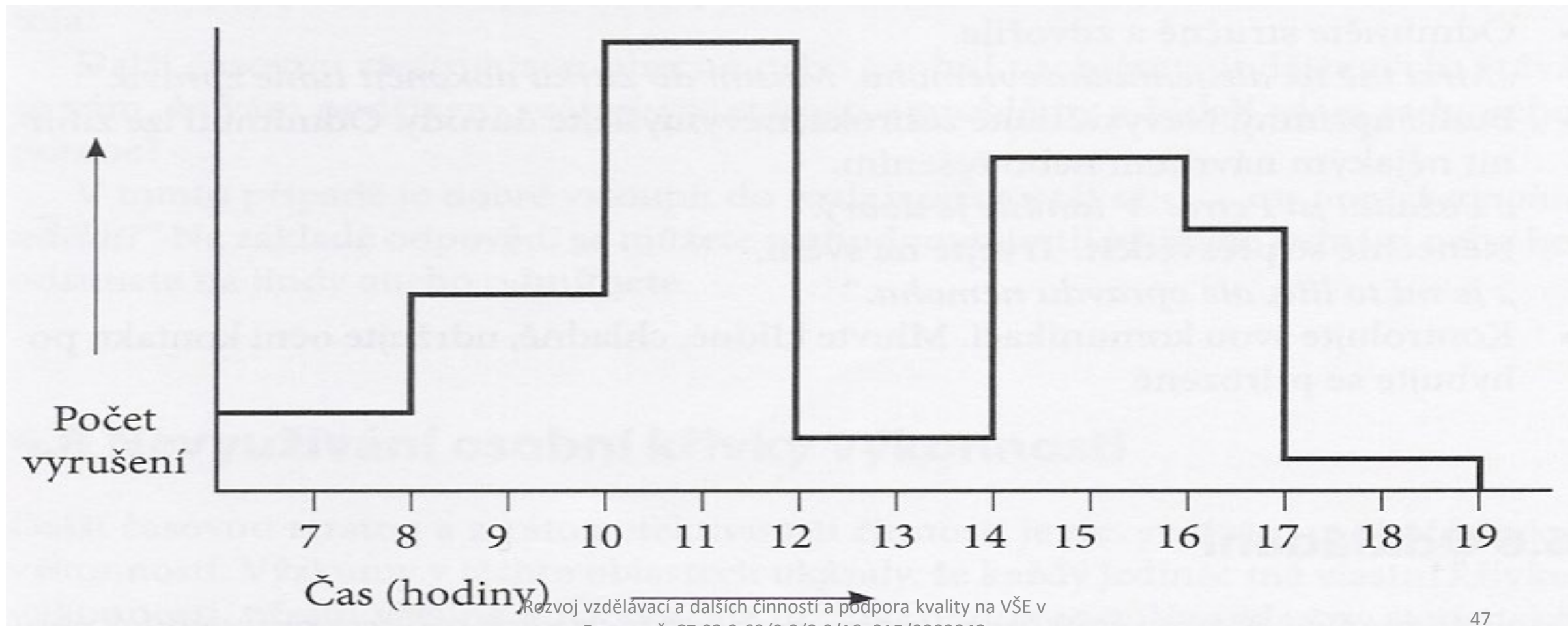
OTEVŘENÉ DVEŘE

- Mnozí manažeři přijali metodu otevřených dveří. Stále otevřené dveře pracovníci oceňují, neboť manažer je kdykoli a komukoli k dispozici. Přijímá zákazníky, pracovníky, neohlášené návštěvy, řeší konflikty, telefonny, porady...
- Když je někdo soustavně vyrušovaný při své práci, projeví se **efekt pilového listu**. Po vytržení z práce potřebuje každý člověk další čas na zapracování – takové **ztráty** mohou představovat až **28%** našeho času(!).

PILOVÝ EFEKT



DENNÍ KŘIVKA RUŠENÍ





ODKLÁDÁNÍ

- Spousta manažerů tráví svůj čas děláním nedůležitých věcí, spousta pracovníků není schopna plnit úkoly do stanoveného termínu. Lidé, kteří odkládají splnění úkolů, se dostávají do tzv. **bludného kruhu**. Chtějí úkol splnit, ale neudělají to. Mají výčitky svědomí, omlouvají se, dělají nové rozhodnutí a znovu odkládají jeho splnění.
- Výsledkem odkládání je to, že jsou řešeny pouze ty nejsnadnější úkoly, ty významné zůstávají stranou. Odstranit tento problém lze poznáním a odstraněním důvodů odkládání.



PŘÍZNAKY ODKLÁDÁNÍ

- Dobrovolné vyrušení z práce
- Vykonávání nevýznamných, zajímavých úkolů
- Dlouhé přestávky
- Hledání inspirace, bloumání mysli
- Trvání na úplných podkladech a materiálech



DŮVODY ODKLÁDÁNÍ

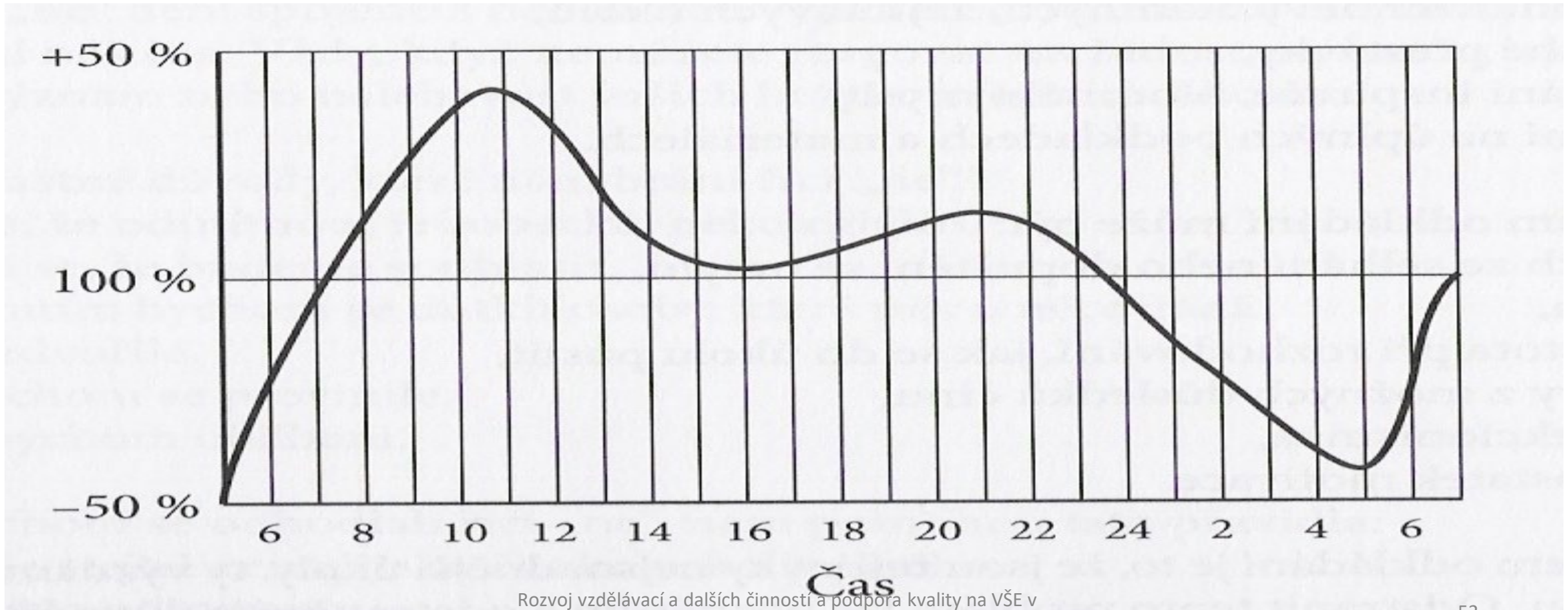
- Strach ze selhání nebo dopuštění se omylu
- Nuda
- Nejistota při rozhodování, jak se do úkolu pustit
- Obavy z možných důsledků činu
- Perfekcionismus
- Nedostatek motivace



NEVYUŽÍVÁNÍ OSOBNÍ KŘIVKY VÝKONNOSTI

- Každý jedinec má vlastní osobní křivku výkonnosti, přesto většina lidí vykazuje určitou podobnost – vznikla „**statistická křivka výkonnosti**“, která uvádí čas, kdy dochází k maximální produktivitě, a čas, který je ve vztahu k produktivitě nezajímavý.
- Obecným pravidlem je, že maximální produktivity je dosahováno **kolem 10. hodiny dopolední** – v tomto čase je prostor na **zpracování úkolů typu A** (nebo **v kvadrantu II**).
- Statistické křivky výkonnosti se liší podle denního rytmu člověka („**ranní ptáče**“, „**sova**“).

STATISTICKÁ KŘIVKA VÝKONNOSTI





POZNEJTE VLASTNÍ RYTMUS I

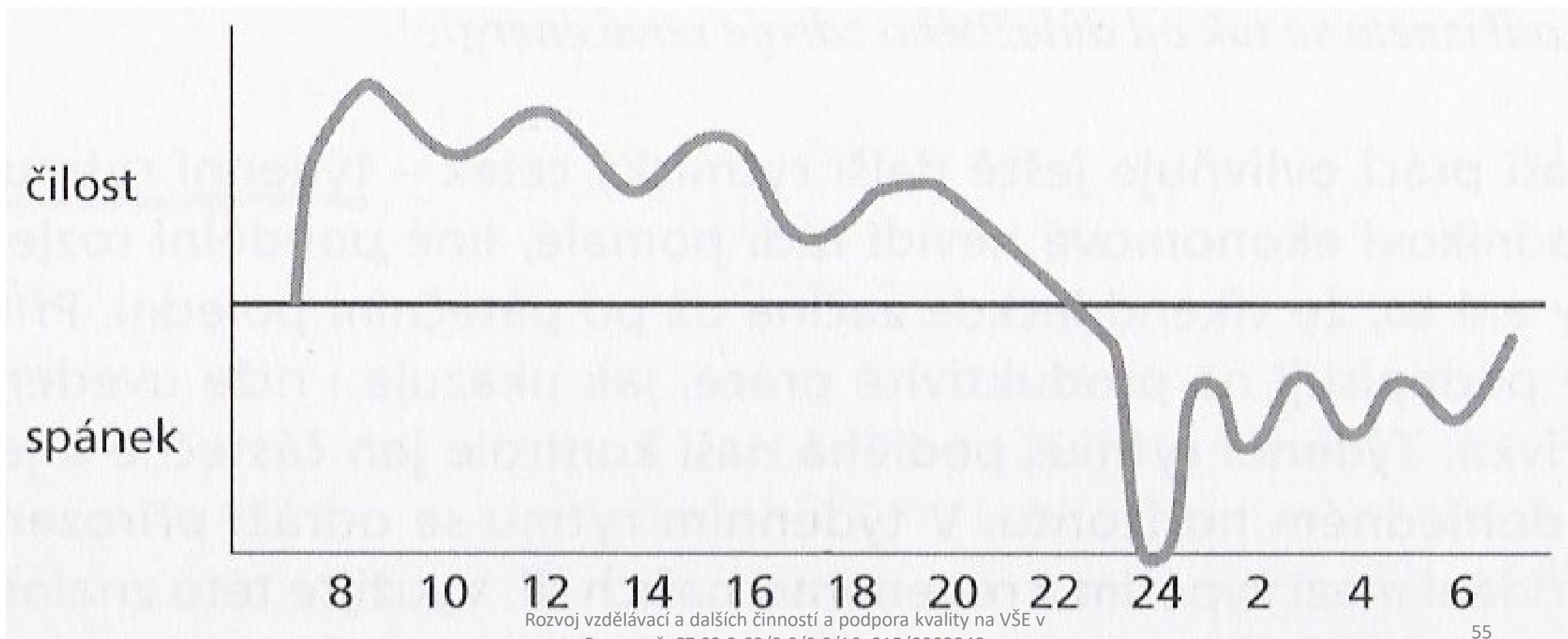
1. Býváte večer před 11. hodinou unaveni?
2. Jste unaveni po 11. hodině večerní?
3. Následuje pak fáze čilosti?
4. Probouzíte se v noci často?
5. Jste svěží při probuzení?
6. Jste svěží, když normálně vstáváte?
7. Povídáte si při snídani?
8. Jste svěží při snídani?
9. Máte hlad při snídani?
10. Přichází na vás dopoledne únava?
11. Vyspáváte rádi?
12. Měli byste rádi práci, která se dá dělat večer nebo v noci?



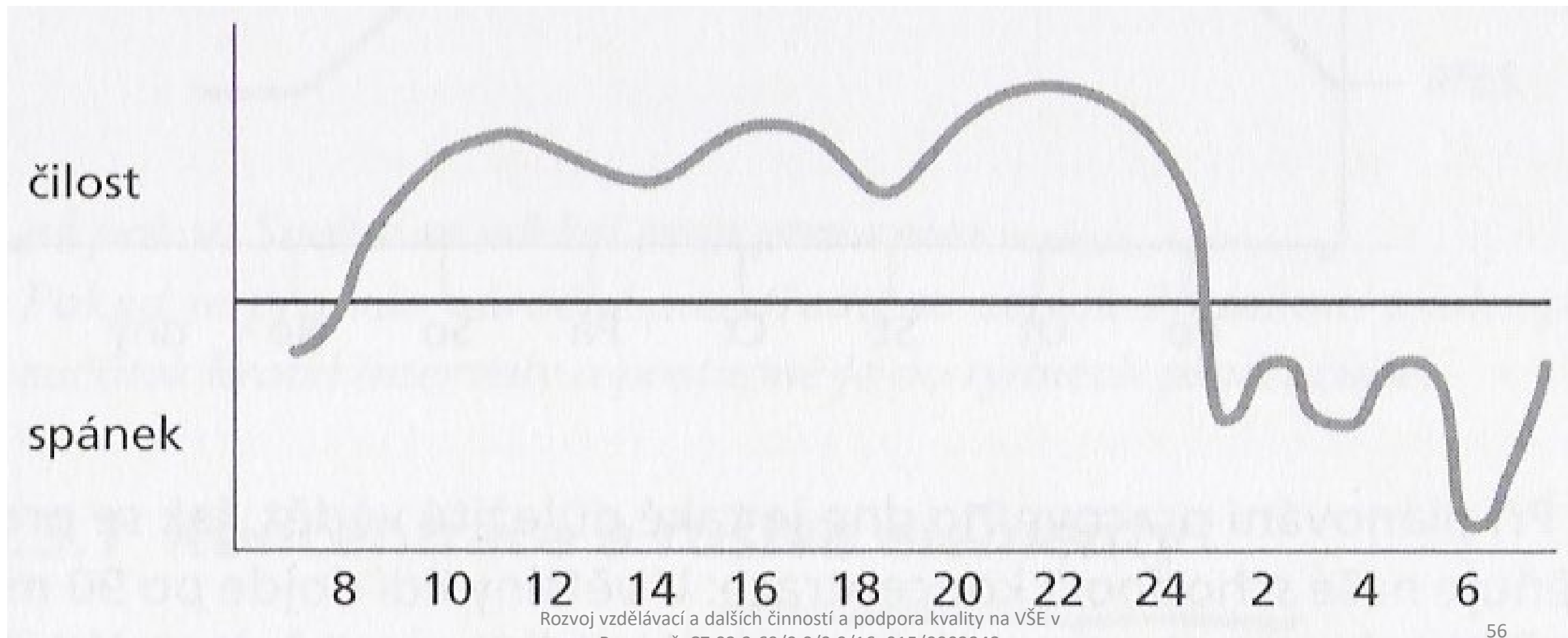
POZNEJTE VLASTNÍ RYTMUS II

- Kladná odpověď na otázky 1 a 5-10: **ranní typ**
- Záporná odpověď na otázky 2-4, 11 a 12: **ranní typ**
- Záporná odpověď na otázky 1 a 5-10: **noční typ**
- Kladná odpověď na otázky 2-4, 11 a 12: **noční typ**

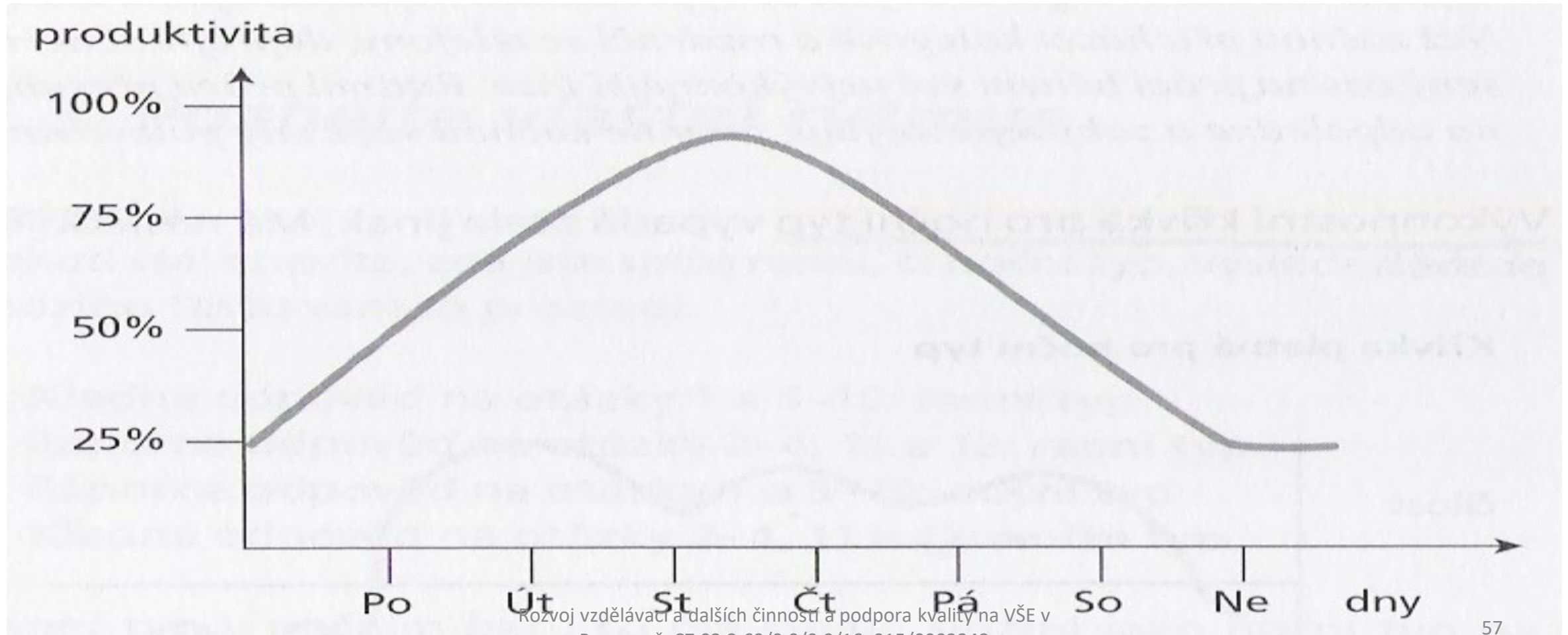
VÝKONNOSTNÍ KŘIVKA PRO RANNÍ TYP



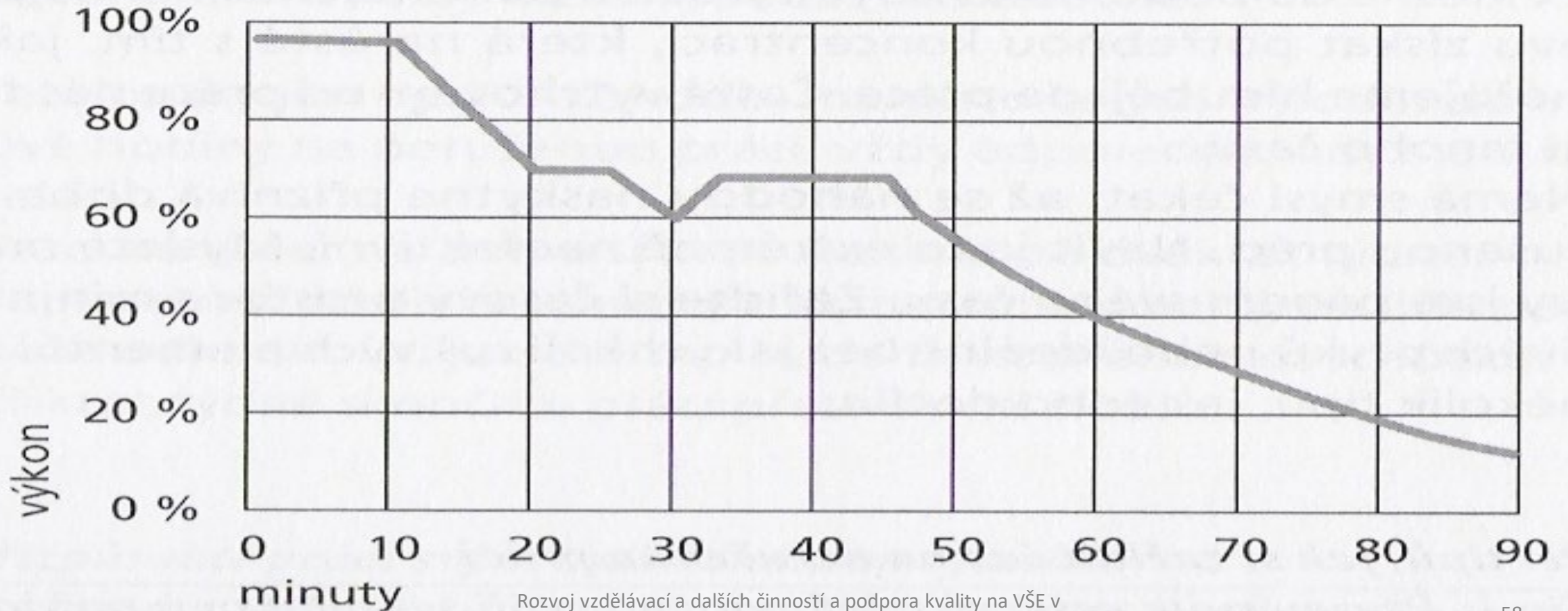
VÝKONNOSTNÍ KŘIVKA PRO NOČNÍ TYP



TÝDENNÍ RYTMUS PRODUKTIVITY



HODNOTY KONCENTRACE V PRŮBĚHU 90 MINUT





ANALÝZA HOSPODAŘENÍ S ČASEM

- Analýzy hospodaření s časem je prvním krokem k efektivnímu řízení svého vlastního času.
- Analýza hospodaření s časem spočívá v zaznamenávání v práci vykonávaných činností do matice důležitost/naléhavost a vyhodnocení času stráveného v jednotlivých sektorech.

MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST

DŮLEŽITĚ	II Prevence Rozvíjení vztahů Nové příležitosti Plánování	I Krize Neodkladné problémy Termínované úkoly
NEDŮLEŽITĚ	IV Rutinní záležitosti Některé telefony Zbytečné záležitosti Příjemné činnosti	III Vyrušení Některé návštěvy Některé porady a hlášení Oblíbené činnosti
	NENALÉHAVÉ	NALÉHAVÉ



MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST

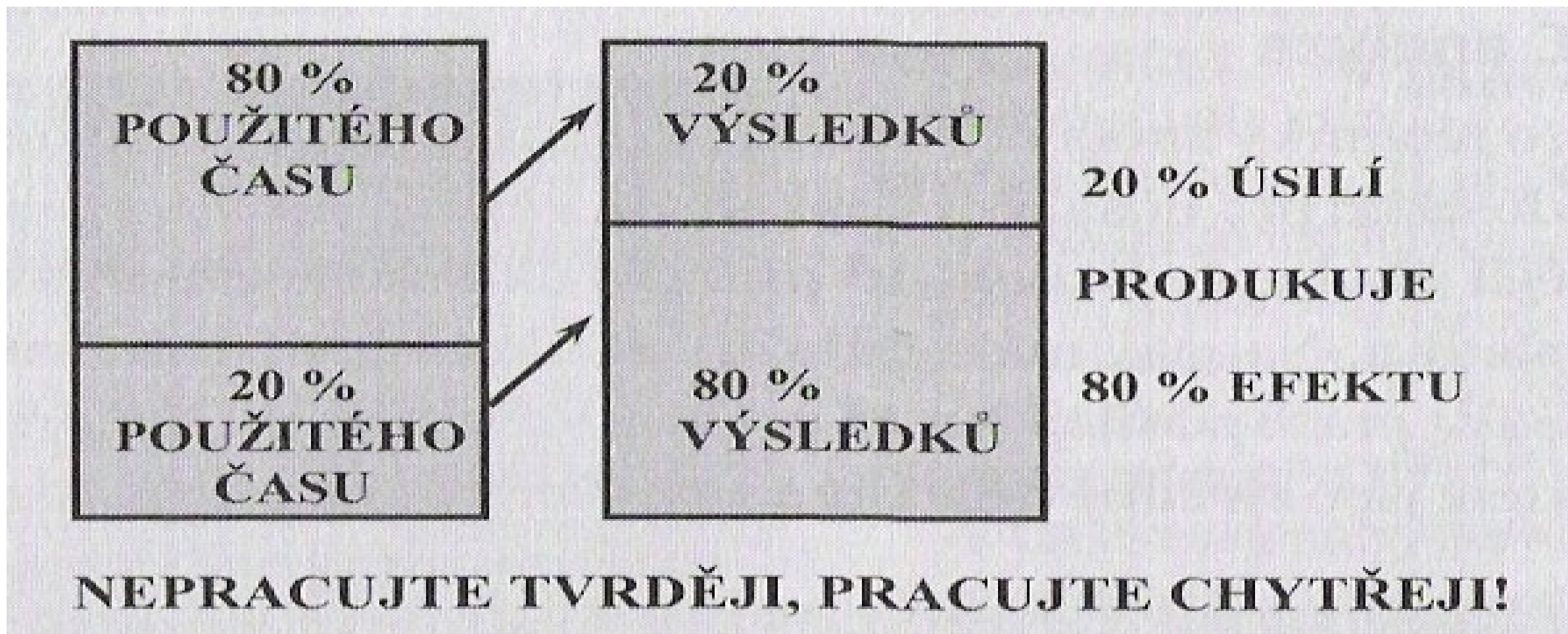
- Skutečně efektivní manažeři se vyhýbají kvadrantům III a IV a usilují o to, aby většinu času trávili v kvadrantu II. V něm řeší záležitosti, které jsou základem efektivního osobního řízení.



MANAŽERSKÉ TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU

- Paretovo pravidlo
- Vlastní časový snímek pracovního dne
- Pracovní deník
- ABC analýza
- Metoda „worst first“
- Technika řízení času podle J. Morgensternové
- Eisenhowerův princip
- Delegování

Paretovo pravidlo





VLASTNÍ ČASOVÝ SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE

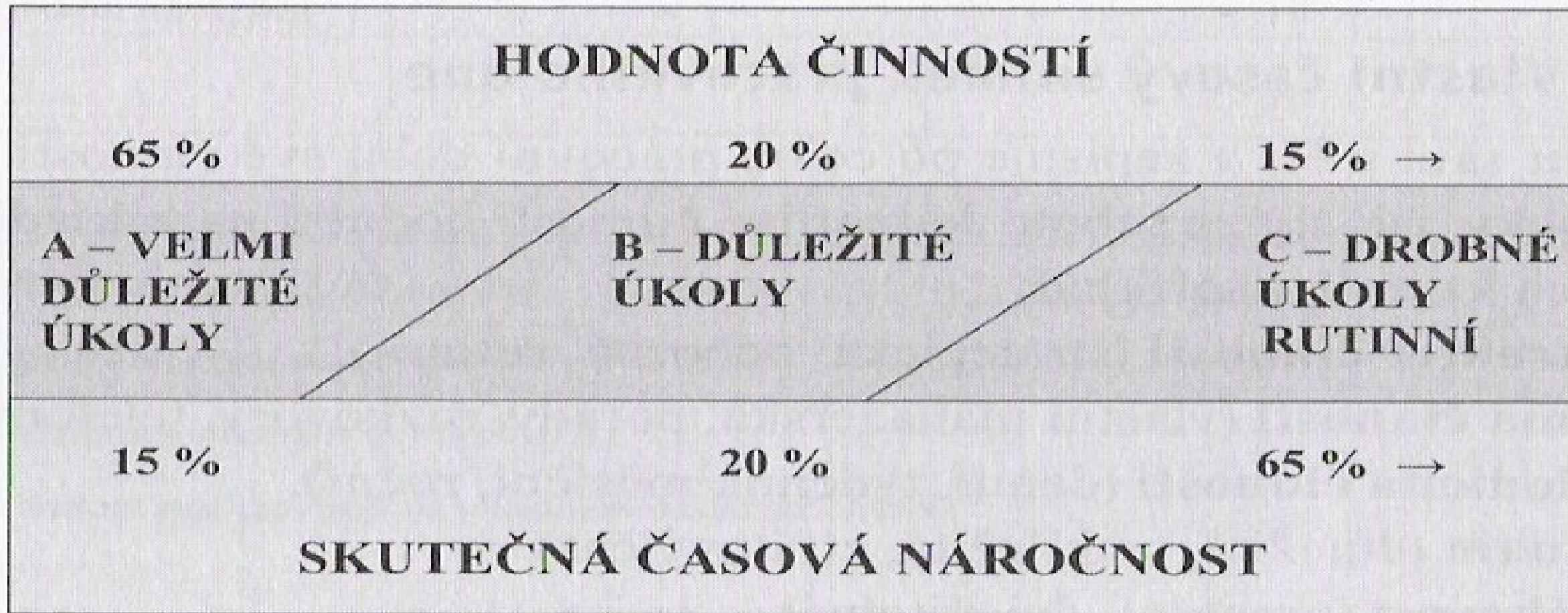
- Manažer sám měří a zapisuje po celou pracovní dobu své činnosti i postoje chronologicky, jak šly za sebou. Jednotlivé činnosti hodnotí na základě dopředu stanovených kritérií – např.:
 - **Charakter činnosti** (strategická, odborná, rutinní...)
 - **Forma činnosti** (vlastní manažerská, porady, rozhovory, telefony...)
 - **Periodicita činnosti** (denní, týdenní, měsíční, roční...)
 - **Význam** (důležitá, nedůležitá, ztrátový čas...)
 - **Naléhavost** (urgentní, doložitelná...)
 - **Podnět** (vlastní, nadřízený, podřízený, kolega...)
- (Statistické zpracování a rozbor může provádět jiná osoba.)



ABC analýza

- Podstata této techniky spočívá v rozdělení konkrétních úkolů do skupin podle toho, jak jsou důležité pro dosažení konkrétního cíle.
- **Nejdůležitější úkoly** představují **15% úkolů** manažera, ale přinesou **65% výsledků**
- Naopak **málo důležitých úkolů** je **65 %**, i když se na celkovém **výsledku** práce podílejí jen **15%**.
- Zbývajících **20%** představují **činnosti**, které jsou **středně důležité** a vytvářejí **pětinu** z celkové **hodnoty** práce.

ABC analýza





TECHNIKA ŘÍZENÍ ČASU PODLE J. MORGENSTERNOVÉ

- **Julie Morgensternová** – specialistka na časový management, doporučuje:
 - Nikdy nekontrolovat e-maily ráno (aby se manažeři nenechali hned po příchodu do práce vtáhnout do „kultury neustálých odpovědí“, ale aby věnovali čas řešení nejdůležitějších a koncepčních úkolů.
- Také doporučuje každý nový pracovní úkol posuzovat z hlediska „čtyř Z“:
 - **Zamítnout** – znamená položit si otázku, zda je vůbec třeba se problémem zabývat
 - **Zpozdít** – předpokládá posoudit možnost odložení úkolu na vhodnější dobu (všechny úkoly nejsou stejně naléhavé).
 - **Zadat** – souvisí se schopností delegovat některé činnosti na podřízené.
 - **Zjednodušit** – vyžaduje zamyslet se nad tím, co je podstatou problému a zda k jeho vyřešení nevede jiná, jednodušší cesta.



EISENHOWERŮV PRINCIP

- D. D. Eisenhower – americký generál, profesor managementu a pozdější prezident
- Velmi významná a v praxi velmi používané manažerská technika – pomáhá při rychlém rozhodování se o prioritách podle důležitosti a naléhavosti (v relaci důležitost (významové hledisko) a naléhavost (časové hledisko) má prioritu důležitost.
- Podle stupně důležitosti a naléhavosti úkolu lze vytvořit matici a identifikovat čtyři sektory úkolů (A, B, C a D, resp. O).

EISENHOWERŮV PRINCIP

↑
Důležitost

B	A
D	C

Naléhavost →

*Úkoly **A**..... vysoce naléhavé a důležité (vyřídít ihned).*

*Úkoly **B**..... důležité, ale méně naléhavé (mohou počkat).*

*Úkoly **C**..... velice naléhavé, ale méně důležité (delegovat).*

*Úkoly **D**..... málo důležité i málo naléhavé (odpadkový koš).*



EISENHOWERŮV PRINCIP

<i>Důležité</i>	I. Krize Neodkladné problémy Termínované úkoly	II. Prevence Rozvíjení vztahů Poznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
	III. Některé návštěvy Některá pošta a hlášení Blížící se neodkladné záležitosti Oblíbené činnosti	IV. Triviální záležitosti Některá pošta Některé telef. hovory Příjemné činnosti
<i>Naléhavé</i>		<i>Nenaléhavé</i>



EISENHOWERŮV PRINCIP

Zjednodušeně lze říci, že v této matici můžeme najít následující pořadí úkolů:

- I. – udělej to hned!
- II. – plánuj!
- III. – udělej rychle, případně deleguj!
- IV. – udělej později, případně deleguj!



NÁSTROJE PLÁNOVÁNÍ ČASU

- Na zlepšení organizace času existuje mnoho nástrojů a systémů jeho řízení. Manažer musí nalézt vlastní styl řízení času, který vyhovuje jeho stylu a charakteru práce, který je funkční a efektivní.
- Vedle seznamu cílů a úkolů používáme pro zaznamenávání činností diáře a kalendáře.



ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

- Zpracujte si denní a týdenní seznam priorit v pořadí důležitosti!
- Využívejte „Masterlist“!
- Naplánujte si minimálně jeden den dopředu, co hodláte dělat!
- Ve svém rozvrhu si vyhradte jednu až tři e-mailové rezervy v rozsahu cca 30 minut!
- Plánujte porady (s jednotlivci i skupinami) předem!
- Pište si poznámky, myšlenky a nápady do poznámkového bloku!



ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

- Zvykněte si dokončit to, co začnete! Nepřeskakujte z jedné činnosti na druhou!
- Na řešení složitějších úkolů se dobře připravte!
- Na tvůrčí úkoly si vyhradte svůj nejlepší čas!
- Vyhodnocujte hospodaření se svým časem několikrát denně!
- Pracujte se svým osobním seznamem hlavních časových ztrát!



ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

- Vytvořte si jednoduchý informační a archivační systém!
- Využívejte informační technologie tak, aby vám sloužily!
- Využívejte plánovače času!



Otázky k procvičení

- Do jakého období byste zařadili začátek koncepcí manažerských funkcí?
- Charakterizujte sekvenční manažerské funkce.
- Jaké funkce řadíme mezi sekvenční?
- Charakterizujte průběžné manažerské funkce.
- Do jakého ze stádií vývoje managementu byste zařadili zakladatele koncepce manažerských funkcí?



Klíčová slova

- Profil manažera, poslání, manažerská práce, řídicí styl, ovlivňování, přesvědčování, plánování, organizování, kontrola, charisma, vizionář, vůdce, leader, autorita manažera, sociální zralost, sebeřízení, řízení času, volba priority, princip prevence, orientace na zákazníka, bezvadnost, styly řízení, time management, denní křivka rušení, pilový efekt, Eisenhowerův princip, snímek pracovního dne.



Použitá literatura, zdroje:

- DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.
- SOUČEK, Zdeněk. Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!). 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X. BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FIALA, Roman. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press, 2009.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

Strategické analýzy



Strategie a strategické plánování

- Strategie = unikátní a trvale rozvíjené mechanismy, skrze které firma vytváří hodnoty.
 - Strategické plánování = je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace, zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.
 - Cíle ukazují, čeho chce podnikatelská jednotka dosáhnout. Strategie je hrací plán, jak se k těmto cílům dostat.
- => Strategie není oborem jednoznačných odpovědí



Strategie

- Strategie – posláním strategie je formulace takového cílového chování strategického subjektu, které řeší vzájemné postavení minimálně dvou subjektů v neindiferentním vztahu.
- Strategický subjekt – může se jím stát jen a pouze jakýkoli živý objekt, který je k jinému objektu v neindiferentním vztahu.



Strategie

- Původ slova strategie v antice (z řeckého strategos, generál = **stratos** (vojsko, výprava) + **agein**, vést).
- Strategie = zformulovaný způsob dosažení dlouhodobých cílů podniku
 - Jaké jsou cíle?
 - Kolik je cílů? – otázka koncentrace pozornosti
 - Co ovlivňuje strategii? – vnější faktory
 - Kolik je cest k cíli?
 - Co nám brání naplnit strategii, co nám pomáhá?
 - Co dělat, když strategie selže?



Podnikatelská strategie

V podnikatelské strategii vedení společnosti hledá odpovědi na následující otázky:

- Jakou nese organizace odpovědnost vzhledem k veřejnosti?
- Jaká je role organizace ve společnosti, ve které působí nebo chce začít působit?
- Na jakých principech a hodnotách si organizace staví své jméno?
- Jaké jsou dopady nynějšího portfolia činností firmy a alokace zdrojů?
- Jak organizaci vnímají „stakeholders“ v daném prostředí?



Podniková strategie

Podniková strategie vystihuje primární podnikatelská rozhodnutí, a to:

- v jaké zemi a v jaké oblasti chce společnosti podnikat,
- jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové zdroje,
- jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno,
- který z existujících podnikatelských plánů bude nadále preferován a
- který potlačován.

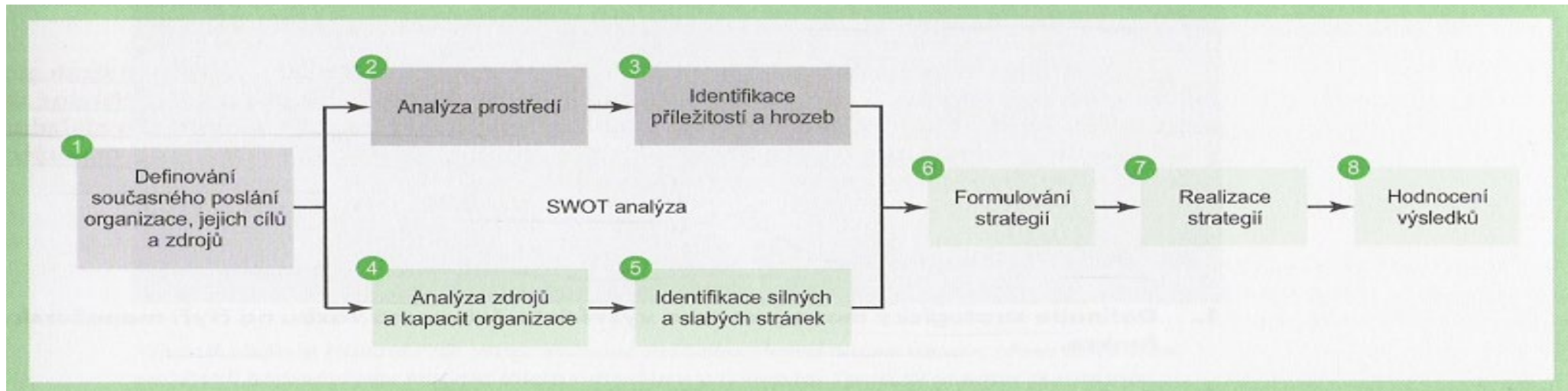


STRATEGICKÝ MANAGEMENT

- Soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace.

PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

- Osmikrokový proces, který obsahuje strategické plánování, realizaci a hodnocení.





PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

- Krok 1 : Definování současného poslání organizace, jejích cílů a strategií.
- Krok 2 : Analýza prostředí.
- Krok 3 : Identifikace příležitostí a hrozeb.
- Krok 4 : Analýza zdrojů a kapacit organizace.
- Krok 5 : Identifikování silných a slabých stránek.
- Krok 6 : Formulování strategií.
- Krok 7 : Realizace strategií.
- Krok 8 : Hodnocení výsledků.



Vize, mise (aka poslání)

1/2

VIZE je základním prvkem dobrého vedení. Představuje určitý obraz budoucnosti, kdy hledáme odpověď na otázku, jak a kde bychom chtěli vidět svoji firmu za několik let.

- Účinná vize je charakteristická následujícími znaky:
 - **Obraznost** – popisuje, jakým směrem se bude podnik v budoucnu ubírat
 - **Adresnost** – oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, akcionářů aj., kteří mají určitý zájem na aktivitách podniku
 - **Uskutečnitelnost** – účinné vize jsou realistické, stanovují si dosažitelné cíle
 - **Jednoznačnost a flexibilita** – vize musí být jasná a pružná, nebrání iniciativám jednotlivců
 - **Srozumitelnost** – vize není složitá, lze ji komunikovat během pěti minut



Vize, mise (aka poslání)

2/2

MISE - Poslání neboli mise nám říká, proč firma na trhu existuje a co dělá. Navíc obsahuje etický kodex celé organizace tak, aby směřoval k naplnění stanovené vize a současně ke stimulaci zaměstnanců.

- Dobré poslání by se mělo vyznačovat následujícími charakteristikami:
 - Soustředění se na omezený počet cílů
 - Zdůraznění podnikové politiky a firemní kultury
 - Vymezení pole působnosti, kterým rozumíme odvětví, ve kterém firma podniká, rozsah produktů, rozsah trhu, způsob distribuce, geografická oblast



analýza vnějšího a vnitřního okolí organizace

Strategické plánování spočívá ve hledání odpovědí na otázky, jako jsou

- „Kde se nyní nacházíme“,
 - „Kde chceme být?“ a
 - „Jak se tam dostat?“.
- Provedením strategické analýzy bychom měli dostat odpověď přinejmenším na první z nich.
 - Strategická analýza zahrnuje analýzu obecného prostředí, analýzu oborového (konkurenčního) prostředí a analýzu interního prostředí společnosti.



Analýza obecného okolí

- Analýza obecného okolí organizace se v mnoha literaturách označuje jako analýza makroprostředí.
- Makroprostředí je společné všem odvětvím a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají.
- Zkoumá trendy a podmínky zahraničního národního prostředí.



PEST analýza

Slouží jako jeden z nástrojů pro analýzu obecného okolí.

Metoda zkoumá:

- politické,
 - legislativní,
 - ekonomické,
 - sociální a
 - technologické trendy.
- V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale **pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může vyvíjet do budoucna**, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.



Politicko - legislativní vlivy (PEST)

- Antimonopolní zákony
- Ochrana životního prostředí
- Ochrana spotřebitele
- Daňová politika
- Regulace v oblasti zahraničního obchodu
- Pracovní právo
- Politická stabilita

Ekonomické faktory (PEST)

- Hospodářské cykly
- Trendy HDP
- Devizové kurzy
- Kupní síla
- Úrokové míry
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Průměrná mzda
- Vývoj cen energií
- Daňové zatížení



Sociálně-kulturní faktory (PEST)

- Demografický vývoj populace
- Změny životního cyklu
- Mobilita
- Úroveň vzdělávání
- Přístup k práci a volnému času



Technologické vlivy (PEST)

- Vládní podpora R&D
- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie
- Rychlost zastarávání



Analýza oborového okolí

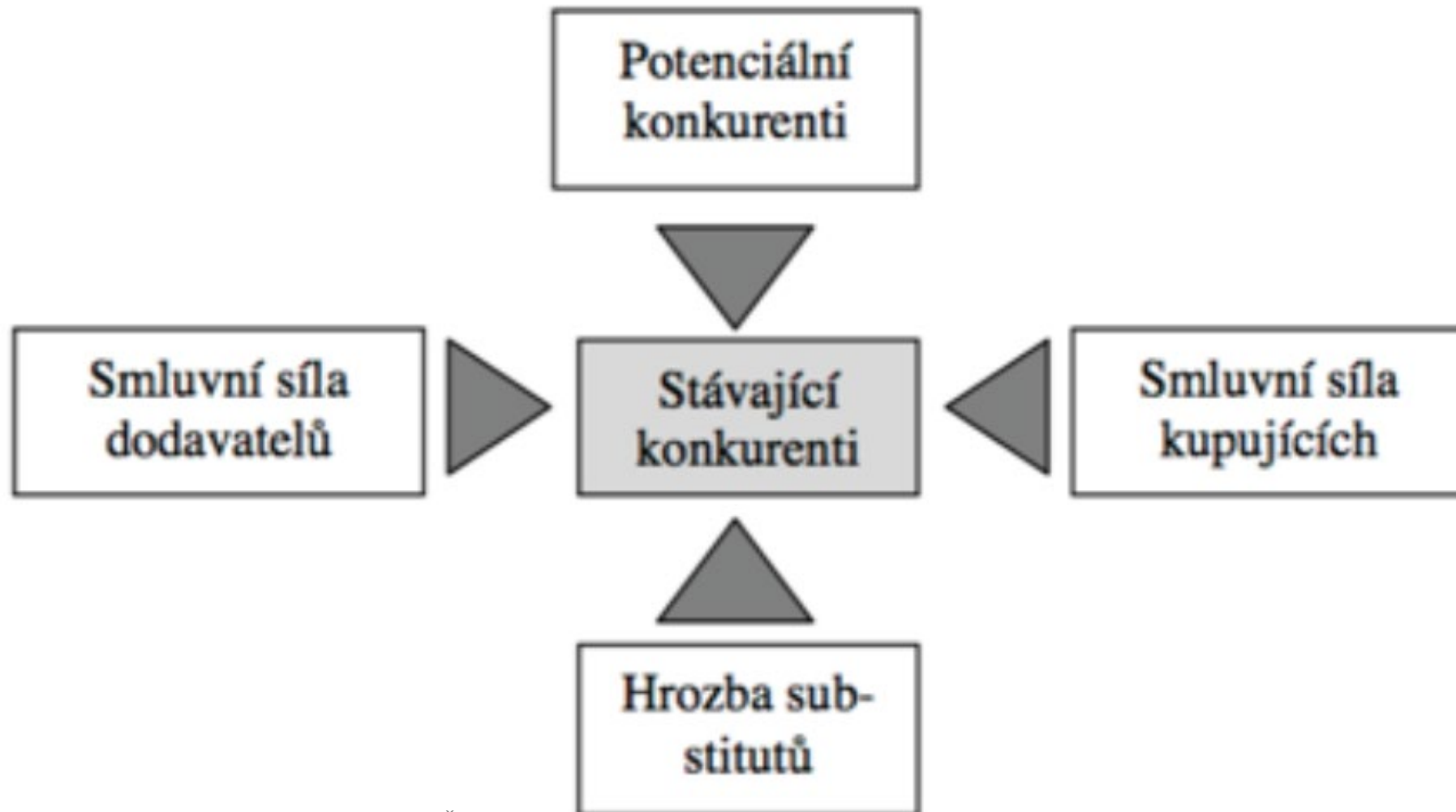
- Analýza oborového okolí se někde uvádí jako analýza mikroprostředí.
- Mikroprostředí představuje **odvětví**, které sestává **z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž produkty se mohou vzájemně substituovat**.
- Jeho součástí jsou i **další subjekty, jako jsou dodavatelé, zákazníci apod.**
- Úkolem manažerů je analyzovat, jaké postavení v podnikatelské prostředí podnik zaujímá, a zohlednit zjištěné příležitosti a ohrožení v podnikové strategii.
- Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového prostředí je tzv. Porterův model pěti sil.



Porterův model konkurenčního prostředí

- Model vychází z předpokladu, že strategické postavení firmy působící v určitém oboru podnikání, je především určováno působením pěti základních sil.
 - Konkurenční rivalita v odvětví
 - Hrozba vstupu do odvětví
 - Vyjednávací síla zákazníka
 - Vyjednávací síla dodavatelů
 - Hrozba substitutů

Porterův model konkurenčního prostředí





Konkurenční rivalita v odvětví

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost
- Růst odvětví
- Podíl čistého jmění/prodeje - velké fixní náklady
- Diferenciace výrobků/služeb
- Diferenciace konkurentů
- Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?
- Intenzita strategického úsilí
- Náklady odchodu z odvětví
- Charakter konkurence, postoj k business etice
- Šíře konkurence



Hrozba vstupu do odvětví

- Economies of scale - úspory z rozsahu
- Kapitálová náročnost vstupu do odvětví
- Přístup k distribučním kanálům
- Potřeba vlastních technologií při vstupu do odvětví
- Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle
- Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby
- Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů
- Vládní politika
- Vývoj po případném vstupu do odvětví



Vyjednávací síla zákazníka

- Počet významných zákazníků
- Význam výrobku/služby pro zákazníka
- Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci
- Hrozba zpětné integrace
- Ziskovost zákazníka



Vyjednávací síla dodavatelů

- Počet a význam dodavatelů
- Existence substitutů
- Význam odběratelů pro dodavatele
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví
- Organizovanost pracovní síly v odvětví



Hrozba substitutů

- Existence mnoha substitutů na trhu
- Konkurence v odvětví substitutů
- Hrozba substitutů v budoucnu
- Vývoj cen substitutů
- Užitečné vlastnosti substitutu



Analýza vnitřního okolí (prostředí)

- Základem úspěšné strategie je **soulad mezi vnitřními zdroji podniku a podmínkami vnějšího prostředí.**
- Cílem interní analýzy společnosti je uskutečnit identifikaci a objektivní posouzení a jejích silných a slabých stránek.



Hodnototvorný řetězec podniku

- V každém podniku se uskutečňuje řada dílčích aktivit, které společně ovlivňují postavení podniku ve vztahu k zákazníkům i ostatním konkurentům.
- Podnikové aktivity mají podíl na vytváření hodnoty – hodnototvorný řetězec je vhodným nástrojem k ohodnocení toho, jak se dílčí činnosti na tvorbě hodnoty podílí.

Tento model rozděluje podnikové činnosti do dvou skupin:

1. **Hlavní (primární) činnosti** – týkají se fyzické výroby produktu, marketingu a prodeje a poprodejních služeb
2. **Podpůrné činnosti** – jedná se o aktivity zajišťující realizaci primárních činností Jednotlivé složky hodnototvorného řetězce firmy jsou znázorněny na následujícím schématu.

Hodnototvorný řetězec podniku





SWOT analýza

- Smyslem vnější a vnitřní strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné stránky a slabiny podniku.
- Tato analýza musí následně vyústit v syntézu a závěry, které jsou pak výchozím bodem pro formulaci strategie.
- Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.



SWOT analýza

- Završení strategických analýz
- Diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí
- Můžeme určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu
- Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik (např. převzetím z uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty, interview apod.)

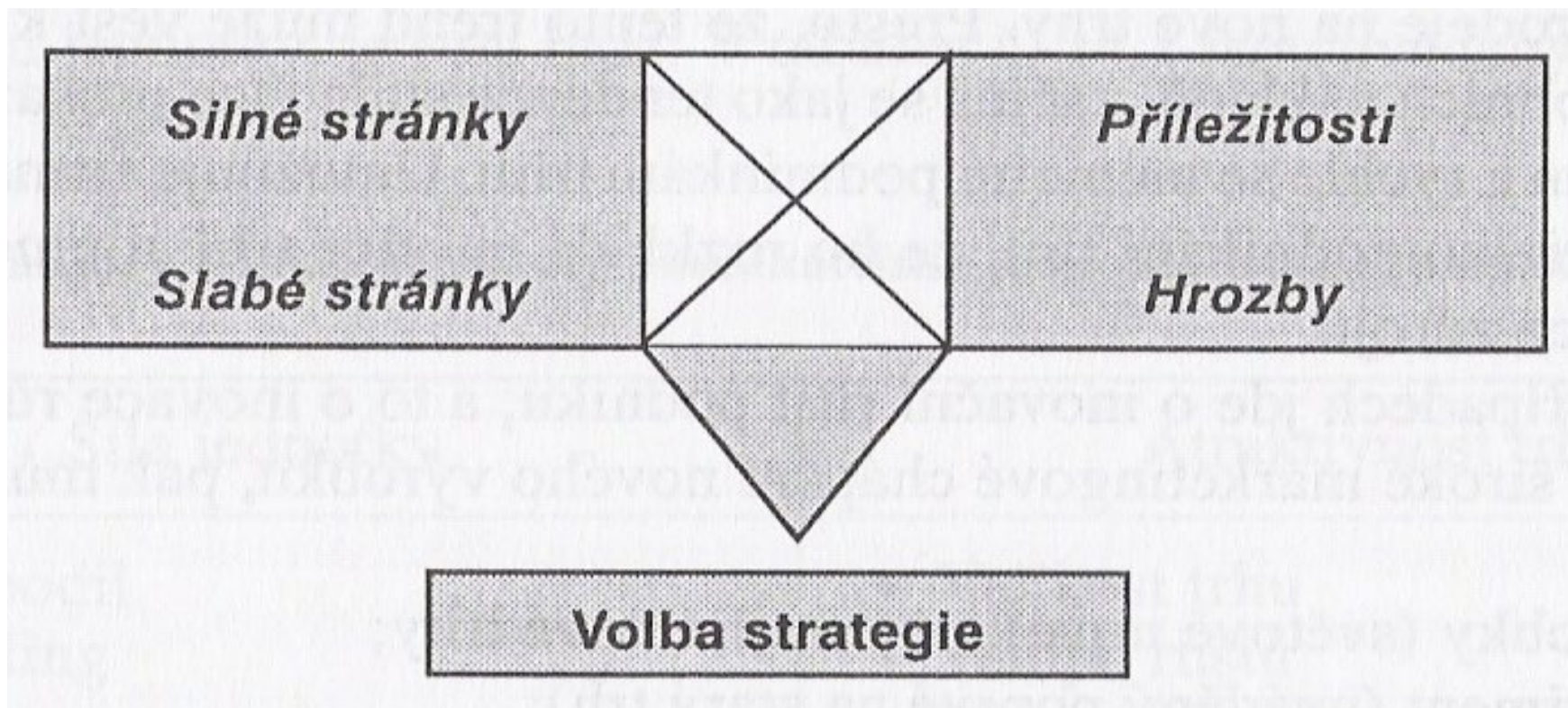


SWOT ANALÝZA

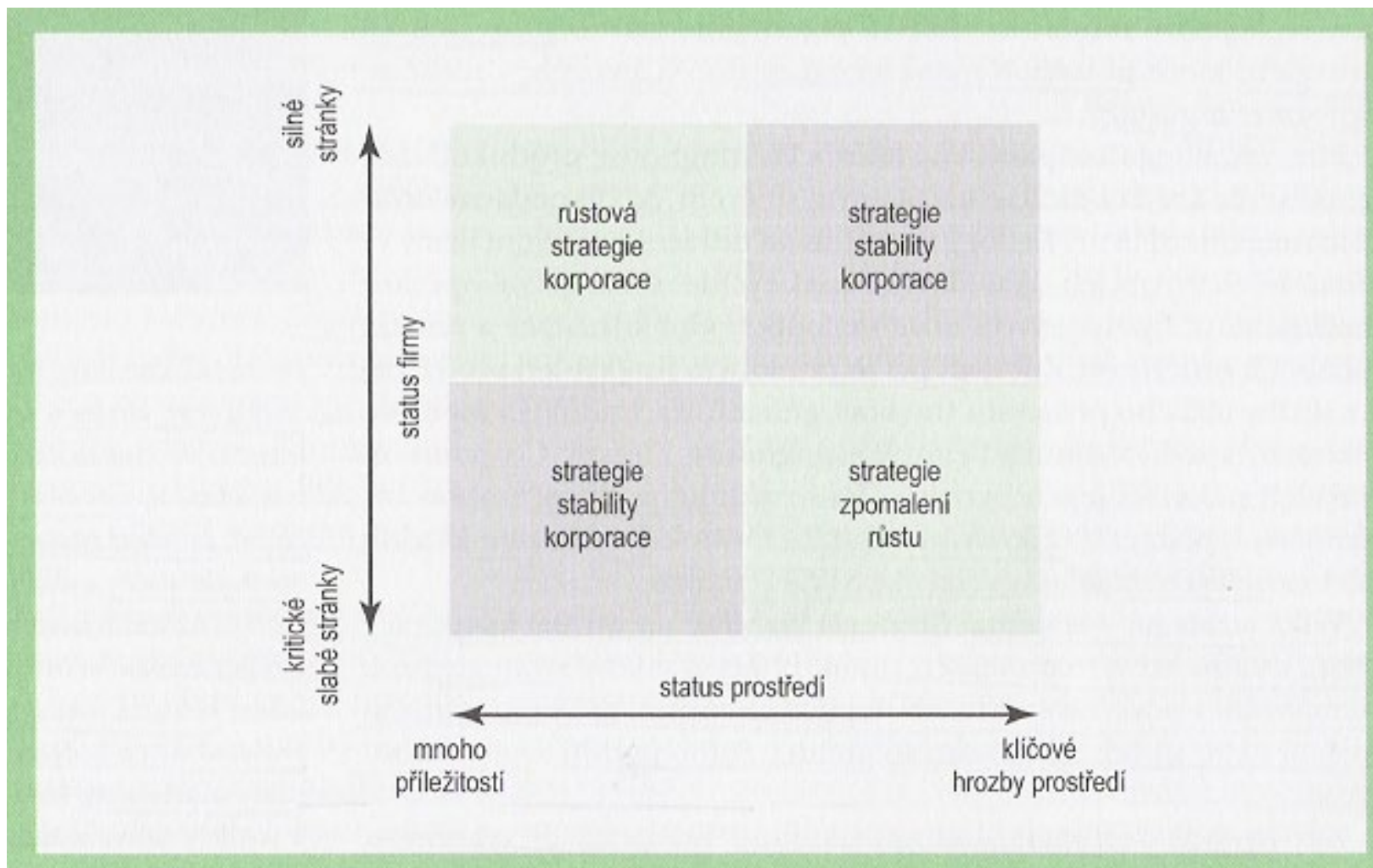
SWOT analýza



POSTAVENÍ SWOT VE STRATEGICKÝCH ÚVAHÁCH



SWOT ANALÝZA A VELKÉ STRATEGIE





Formulace strategie

- Formulace strategie je proces, který má za úkol **zvolit takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším okolí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že splňuje očekávání relevantních zájmových skupin.**
- Při formulaci strategie je nutné rozlišovat, na které úrovni hierarchické struktury podnikových strategií se nacházíme. V zásadě se jedná o dvě úrovně:
 1. **Podniková strategie** – jejím smyslem je definování rozsahu činností a konkurenční výhody vycházející z účelné kombinace těchto činností.
 2. **Obchodní strategie** – orientuje se na formulaci způsobu získání konkurenční výhody v rámci odpovídající podnikatelské činnosti. V rozlišovacích stupních lze postupovat dál a formulovat funkční strategie.



Obecné strategické alternativy

- Máme-li vymezenou oblast podnikání, tj. základní komponenty strategie – výrobky, trhy, funkce, potom můžeme přistoupit k formulaci různých strategických alternativ.
- Rozlišujeme čtyři základní druhy strategických alternativ:
 1. stabilizace,
 2. expanze,
 3. omezení a
 4. kombinace předcházejících.



Obecné strategické alternativy

Strategie stability

- Tato strategie je využívána podniky, které pokračují se stejnými výrobky či službami na stejných trzích.
- Podniky se zaměřují na zlepšování postupů v jednotlivých oblastech podnikání, snaží se o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití peněžních prostředků.

Strategie expanze

- Tuto strategii sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o nové výrobky či služby, rozšiřují své působení na nových trzích s novými funkcemi.
- Strategická rozhodnutí se orientují na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.



Obecné strategické alternativy

Strategie omezení

- Strategii omezení (útlumu) volí podniky, které vidí nutnost redukovat produkci některých výrobků či služeb, opustit určité trhy či uzavřít nevýdělečné závody.
- Pokud se strategie uplatní v základních aktivitách podniku, potom podnik může propouštět část svých pracovníků, omezovat výzkum a vývoj, marketing apod.

Kombinovaná strategie

- Strategie kombinace se využívá v případě, že podnik volí rozdílné strategie pro jednotlivé SBUs nebo pro různé budoucí periody.
- Tento typ strategie je úspěšný v případě podniků s více SBUs a v období výrazných změn průběhu životního cyklu výrobků.



Porterovy generické strategie

Generický model strategií dle Portera je založen na předpokladu, že podnik má při výběru konkurenční strategie v podstatě tři možnosti:

1. Cesta nízkých nákladů (Cost Leadership)
2. Odlišení vlastní produkce od konkurenční (Differentiation)
3. Zaměření (Focus)



Výběr optimální strategie

- Volba strategie je složitý rozhodovací proces, který následuje po generování strategických alternativ. Účelem výběru vhodné strategie je dosáhnout v ní zakomponovaných strategických cílů. Ve fázi výběru optimální varianty musíme posoudit vhodnost strategických alternativ, vyhodnotit, jak různé alternativy odpovídají prognózovaným trendům, posoudit uskutečnitelnost alternativ dle nároků na zdroje a schopnosti a posoudit akceptovatelnost strategií z hlediska návratnosti, očekávání zainteresovaných skupin a rizik.



Vhodnost strategie

- Navrhovaná strategie musí být aplikovatelná na podmínky prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje.
- Při posuzování vhodnosti je dobré si odpovědět na následující otázky:
 - Reaguje strategie na externí příležitosti v okolí?
 - Zmírňuje strategie hrozby externího prostředí?
 - Využívá a rozvíjí strategie silné stránky podniku?
 - Je strategie v souladu s posláním a strategickou vizí společnosti?
 - Přispívá strategie k udržení či posílení konkurenční pozice podniku?



Realizovatelnost strategie

- Realizovatelnost strategie je kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie.
- Hodnotí dostupnost zdrojů a strategické schopnosti společnosti. Opět si odpovídáme na následující otázky:
 - Jsou dostupné adekvátní a kvalitní zdroje?
 - Jaká bude reakce konkurence?
 - Bude dostupná odpovídající technologie, materiál, služby?



Přijatelnost strategie

- Kritérium přijatelnosti vypovídá o tom, do jaké míry navrhovaná strategie splňuje očekávání zájmových skupin, tj. musí být konzistentní s posláním a cíli podniku, rovněž akceptovatelná vlastníky a věřiteli, orgány státní správy aj.
- V rámci hodnocení přijatelnosti strategie odpovídáme na následující otázky:
 - Jaké bude finanční riziko?
 - Je strategie v souladu se zájmy vlastníků? Jaká je návratnost vynaložených prostředků?
 - Změní se podstatně organizační struktura nebo kultura?



Implementace strategie

- Implementace neboli realizace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch navrhované strategie.
- V této fázi procesu strategie získává svou reálnou podobu.
- Strategická změna se uskutečňuje prostřednictvím lidských zdrojů. Zvolenou strategii můžeme úspěšně nastartovat jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců.



Implementace strategie

- Realizace strategie vyžaduje také změny v mechanismech, které ovlivňují strategické cíle.
- Tyto mechanismy se mohou týkat organizační struktury, podnikové kultury či operativního řízení.
- Samotnou implementací strategie strategické řízení v podniku nekončí!
- Je nutné provádět kontrolu založenou na hledání nesrovnalostí a různých pochybení v činnostech firmy, koordinovat průběh implementace a odstraňovat odchylky ve stanovených cílech.



Otázky k procvičení

- Zjistěte, zda organizace, v níž jste pracovali/byli na brigádě, má vypracovanou analýzu SWOT, z jakého období a zda analýzu SWOT provádí periodicky.
- Zamyslete se nad otázkou „Jaké zdroje informací a proč je možné při realizaci SWOT analýzy využít?“. Jsou tyto zdroje k dispozici v organizaci, ve které jste pracovali/byli na brigádě?
- Zamyslete se nad možným využitím SWOT analýzy v konkrétních podmínkách organizace.



Klíčová slova

- Strategie, strategické plánování, cíle, strategický subjekt, podnikatelská strategie, podniková strategie, strategický management, vize, mise, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PEST, PESTLE, SWOT, Porterův model konkurenčního prostředí, hodnototvorný řetězec podniku, strategie stabilizace, strategie expanze, strategie omezení, Cost Leadership, Differentiation, Focus, Porterovy generické strategie, implementace strategie.



Použitá literatura, zdroje:

- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FIALA, Roman. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press, 2009.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.