

MANAŽERSKÉ TECHNIKY

Manažerské techniky

- způsoby a metody, které využívají manažeři k tomu, aby prosadili a plnili cíle organizace
- nástroje zaměřené a koncipované za tím účelem, aby se to co se v organizaci dělá, dělalo jinak a lépe
- nástroje typu „jak to dělat“ a ne typu „co dělat“
- „best practice“

Manažerské techniky

- podle obsahového zaměření lze rozlišit nejrozšířenější manažerské techniky
 - techniky vedení lidí
 - techniky řízení procesů
 - techniky řízení organizací

Techniky vedení lidí

- řízení delegováním pravomocí
- řízení podle cílů a výsledků
- řízení podle výsledků

Techniky vedení lidí

- řízení delegováním pravomocí
 - manažer pověřuje podřízené pracovníky vykonáním určitých činností (prací, úkolů), které by měl vykonávat sám
 - pevné delegování upřednostňují a preferují zastánci teorie X, kteří podřízenému pracovníkovi při delegování přesně vymezují: co má udělat, jak to má udělat a kdy má předložit výsledky
 - volné delegování upřednostňují a využívají zastánci teorie Y, kteří podřízenému pracovníkovi vymezují cíle, jež mají být dosaženy a termín předložení výsledků (splnění úkolu), postup při plnění úkolu volí podřízený sám

Techniky vedení lidí

- řízení delegováním pravomocí
 - řízení podle výjimek
 - delegována je většina rutinních rozhodovacích případů na spolupracovníky (podřízené)
 - řízení delegováním úkolů
 - podřízeným pracovníkům jsou delegovány jasně vymezené úkoly

Techniky vedení lidí

- řízení podle cílů a výsledků
 - tyto techniky stanoví určité cíle (plánované ukazatele), které má řídící pracovník v určitém období na svém pracovním úseku dosáhnout
 - pracovník zpravidla sám rozhoduje, jakým způsobem stanovený cíl splní
 - stupeň splnění plánovaných ukazatelů (stanovených cílů, výsledků) je základem pro hodnocení pracovníka v daném období a kritériem pro stanovení jeho platu (prémie, podílu na zisku aj.)

Techniky vedení lidí

- řízení podle výsledků
 - efektivně vést podřízené je možné pouze při stálé kontrole výsledků
 - ponechávání podřízeným méně pravomoci a očekává od nich důsledné plnění požadovaných výsledků

Techniky řízení procesů

- důsledek mimo jiné flexibilní specializace
- pružné výrobní a pracovní systémy
- projektové řízení
- řízení kvality

Techniky řízení procesů

- pružné výrobní a pracovní systémy
 - faktor času jako místo pro konkurenceschopnost
 - schopnost reagovat na změny podmínek
 - napojeno na pružné pracovní systémy

Projektové řízení

- realizace ucelených, relativně samostatných a rozsáhlých akcí (činností, procesů)
- projektem se rozumí
 - návrh resp. model určitého jevu nebo procesu v přesně definovaném prostoru a času, včetně cílů a zdrojů potřebných k jeho realizaci
 - celý proces od vzniku záměru projekt realizovat, přes předprojektovou a projektovou činnost, schvalovací a správní řízení, zabezpečení zdrojů, koordinaci projektanta a realizátora projektu, až po jeho implementaci a závěrečné hodnocení

Projektové řízení

- základní atributy projektu
 - věcné cíle, které vycházejí z účelu projektu a jsou zpravidla jedinečné, neopakovatelné, bez možnosti využít vzorů při jejich realizaci
 - časový plán provedení, počínaje termínem zahájení, harmonogramem postupu prací, členění na etapy a termín ukončení; časový plán je specifický a neopakovatelný
 - hmotné, lidské a finanční zdroje, podrobný rozpočet

Projektové řízení

- každý projekt je řízený vedoucím projektu (projektovým manažerem), vybaveným potřebnými pravomocemi od vrcholového managementu investora
 - náplní projektového řízení je koordinace lidí různých odborností, důsledná a podrobná kontrola dodržování postupů projektu, rozpočtu aj., vypracování zápisů a protokolů o kontrole a vedení potřebné dokumentace

Projektové řízení

- společné problémy projektů
 - požadavky na změny v projektové dokumentaci a v obsahu projektu v průběhu realizace (požadavky na novější technologii aj.)
 - překračování původního rozpočtu a růst požadavků na zvyšování finančních zdrojů
 - nedodržování časového harmonogramu realizace a termínu dokončení projektu, což opět zvyšuje náklady na projekt

Projektové řízení

- na přípravě a realizaci velkých projektů se obvykle podílejí interní organizace a jejich zaměstnanci (investoři, zadavatelé, uživatelé) a externí organizace a jejich zaměstnanci (projektanti a dodavatelé) případně další zájmové skupiny, které mohou mít protichůdné zájmy

Řízení kvality

- kvalita (jakost) je chápána jako souhrn užitných vlastností produktu (výrobku nebo služby), které jsou schopny plnit očekávané potřeby a požadavky zákazníka
 - jsou to vlastnosti, které činí produkt způsobilý k tomu, aby plnil požadované funkce, aby mohl být používán a pro zákazníka užitečný
- kvalita je relativní

Řízení kvality

- každý produkt musí splňovat určité standardní požadavky
 - příslušné zákony (např. zákon o technických požadavcích na výrobky)
 - technické normy

Řízení kvality

- vlastní řízení kvality je proces je souhrn činností zabezpečujících jakost produktů podle požadavků zákazníků, cílem je
 - splnění požadavků zákazníků prostřednictvím
 - zvyšování hodnoty pro zákazníky
 - zvyšování spokojenosti zákazníků
 - zvyšování loajality zákazníků
 - zvýšení prodejnosti produktu, udržení stávajících a získání nových zákazníků
 - zvýšení image a konkurenceschopnosti organizace a prodej produktů za vyšší ceny

Řízení kvality

- inspekční kontrola jakosti
 - vyhledávání závad a kontrolování jakosti produktů na výstupu
- kontrola jakosti v procesu výroby
 - jakost je nutno vyrobit, a musí být zajišťována v celém procesu výroby od vstupu po výstup
 - vyhledávání závad v produkci
- řízení jakosti s podporou norem ISO
 - garance pro zákazníky a odběratele
 - standardizovaný systém řízení

Řízení kvality

- komplexní řízení jakosti (Total Quality Management – TQM)
 - kvalitu nelze delegovat na inspektory jakosti nebo na pracovníky v procesu výroby
 - cílem TQM je učinit jakost měřitelnou z pohledu zákazníka a tím i plánovatelnou a hodnotitelnou
 - trvalé zlepšování účinnosti všech procesů v organizaci, od uspokojování zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, odpovědnosti vůči společnosti a hodnocení výsledků firmy

Techniky řízení organizací

- štíhlé řízení
- benchmarking
- reengineering
- nepřetržité zdokonalování

Techniky řízení organizací

- štlíhlé řízení

- = zeštíhlování
- v první fázi je zeštíhlování zpravidla aplikováno na výrobní procesy podle principu štíhlá výroba → štíhlé řízení → štíhlá organizace
- zkracování času a zrychlování produkce (odstraňování plýtvání časem), snižování nákladů (odstranění plýtvání náklady) a pružnější reakce na přání a potřeby zákazníků
- princip tahu, tzn. na principu, podle něhož poptávka táhne nabídku.
 - souvisí s flexibilitou

Techniky řízení organizací

- benchmarking

- zdokonalování organizace a řízení podniku, založená na srovnávání vlastní organizace s předními konkurenčními organizacemi
 - interní (uvnitř podniku)
 - externí (podniku s podnikem jiným)
 - odvětvový (podniku s podniky celého odvětví)
 - environmentální (srovnávání prostředí)

Techniky řízení organizací

- reengineering
 - využití procesních přístupů při zdokonalování organizace a řízení podniku
 - „Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“

Techniky řízení organizací

- nepřetržité zdokonalování
 - jedna dílčí změna nějakého prvku v systému vyvolá řetězovou reakci a vyžaduje řadu změn dalších, navazujících prvků. K nejznámějším modelům koncepce nepřetržitého zdokonalování patří:
 - Kaizen
 - stálé, průběžné zdokonalování v malých krocích
 - předpokládá spoluúčast všech zaměstnanců organizace podle zásad:
 - dělej lépe malé věci,
 - nasazuj a udržuj stále vyšší standard,
 - na všechny se dívej jako na své zákazníky,
 - zítra musí být lépe než dnes.

Techniky řízení organizací

- nepřetržité zdokonalování
 - jedna dílčí změna nějakého prvku v systému vyvolá řetězovou reakci a vyžaduje řadu změn dalších, navazujících prvků. K nejznámějším modelům koncepce nepřetržitého zdokonalování patří:
 - Demingův zlepšovací cyklus
 - Plan - naplánování určitého záměru zlepšení,
 - Do - provedení, uskutečnění plánovaného záměru,
 - Check - ověření a kontrola dosažených výsledků s ohledem na vytyčené záměry,
 - A – Act - provedení případných korekcí na základě ověření a kontroly a zavedení zlepšení v praxi.

Techniky řízení organizací

- nepřetržité zdokonalování
 - jedna dílčí změna nějakého prvku v systému vyvolá řetězovou reakci a vyžaduje řadu změn dalších, navazujících prvků. K nejznámějším modelům koncepce nepřetržitého zdokonalování patří:
 - model systému CI (Continuous Improvement)
 - definuje pět základních oblastí – prvků v systému organizace, které jsou vzájemně propojené, ovlivňují se a vyžadují neustálé zlepšování
 - strategie
 - kultura organizace
 - Infrastruktura
 - procesy
 - nástroje

Děkujeme za pozornost!!!

Použité zdroje

- Chládková, H. (2013). Manažerské techniky. In M. Foretet al. *Management v regionálním rozvoji*, pp. 64-75. Brno: MENDELU.