

# Manažerské techniky

Řízení

# Manažerské techniky

- manažerské dovednosti – komunikace, vyjednávání aj.
- manažerské techniky – např. analytické, statistické, objektivní aj.
- manažerské postupy – úkony, administrativní postupy aj.

# Manažerské techniky

- Aplikovány ve všech aspektech

- 4 základní oblasti:

plánování, vedení, organizování, kontrola

# Manažerské techniky - příklady

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- SWOT analýza
- STEEP někdy PESTEL analýza
- Analýza konkurenčního prostředí
- Analýza potřeb
- Stakeholders analýza

# Manažerské techniky

- **Obecný management** (SWOT analýza, řízení podle cílů, efektivita porad aj.)
- **Marketing management** (průzkum trhu, prognózování, výrobová analýza aj.)
- **Provozní management** (plán, užití a kontrola vstupů=zdrojů v souladu s požadovaným výstupem=výsledkem, distribuční logistika, testy jakosti)
- **Finanční management** (ekonomické f.)
- **Personální management** (audit lidských zdrojů, kariérové plány, analýzy pracovních pozic, zajištění kvalifikovaných, kompetentních a motivovaných pracovníků, potřeby organizace, potřeby zaměstnanců aj.)
- **Vědecký management**
- **Výkonnost a efektivita** (audit řízení, výkonnost organizace, nápravné techniky ke snižování nákladů a zvyšování produktivity aj.)

# Časté techniky v rozhodování

## Příklady

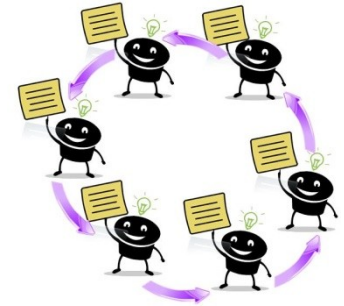
- Brainstorming
- Brainwritting
- Delfská technika

# Brainstorming



- Skupinový většinou; individuální (spíše brainwritting)
- Formulace problému, zapsání slova, oblasti, problému aj.
- Efektivní metoda divergentního myšlení (generování nových myšlenek) i konvergentního myšlení (zužování počtu variant k jediné možné)
- Účastníci mohou sdělit, cokoliv vyvstane na mysli – bez obav. **VŠECHNY MYŠLENKY VÍTANÉ – POCIT BEZPEČÍ** (okamžitě zapsat každý názor).  
Členové např. rozvíjí myšlenky
- Nejčastěji: technika s „vybuzení“ nových nápadů, tvůrčího myšlení v týmu
- Čím více nápadů, tím snazší nalézt vhodná řešení
- Skupina vytvoří v krátké době více originálních nápadů než stejný počet jednotlivců
- Zápis nápadů na list; dále různé možnosti (výměna listů aj.)
- Délka různá, max. 60 min. Nutné, aby se účastníci nenudili.

# Brainwritting



- Obdoba brainstormingu

## Příklad

- nejznámější podoba je metoda 6-5-3, při které 6 lidí vymyslí během 5 minut alespoň 3 nápady. Po zhruba 30 minutách vznikne téměř 100 nových nápadů.
- skupiny po 6 členech
- během časového limitu 5 minut by měl každý napsat alespoň 3 nápady, které ho napadají k řešenému problému.
- po uplynutí této doby všichni předávají svůj papír kolegovi po levé nebo pravé straně. Ke každému se tedy dostanou 3 cizí nápady. Během následujících 5 minut každý připiše další 3 nové nápady - nápady mohou být zcela nové, inspiraci napsanými nápady se meze nekladou.
- generování nápadů končí ve chvíli, kdy se papíry s nápady dostanou ke svým původním majitelům.



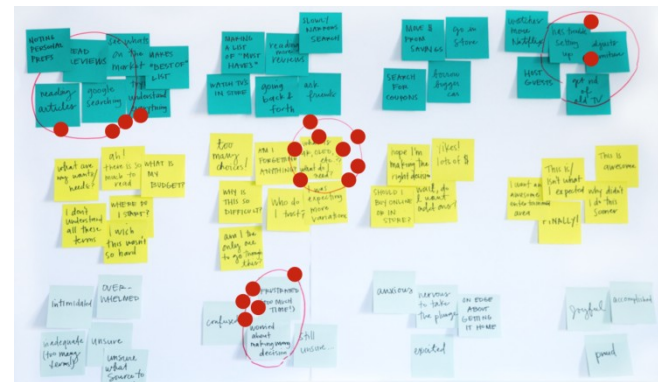
# Metaplán



- Kategorizace získaných nápadů
- Třídění a výběr vhodných řešení
- Seskupování nápadů podle příbuznosti (množiny, sloupce aj.)
- O přiřazení kartiček rozhoduje pouze skupina. Pokud se skupina neshodne, kam je třeba kartičku umístit, napíše moderátor kartičku tolikrát, kolik je různých názorů.

# Multivoting

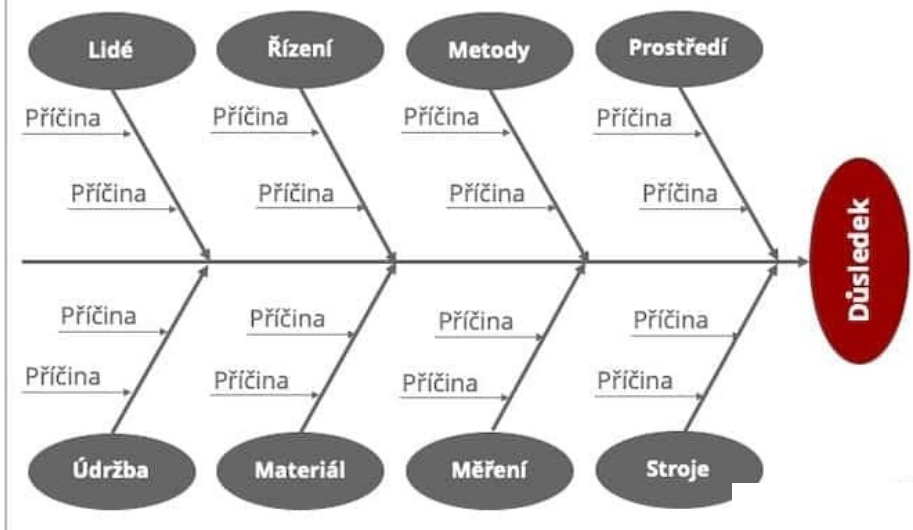
- Vícenásobné hlasování
- Zpracování dat s cílem určit priority
- Záleží tedy vždy na složení skupiny a na kvalitě celého předchozího procesu sběru a zpracování dat
- Např. „puntíkování“



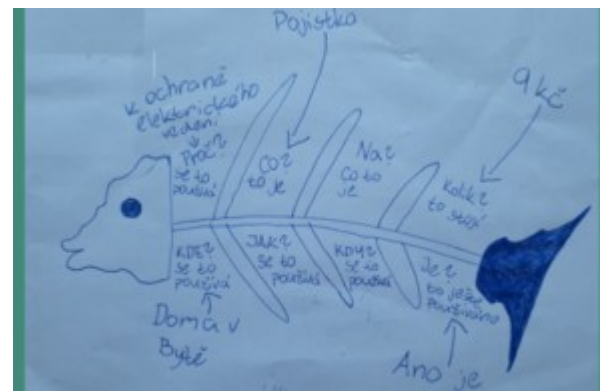
# Rybí diagram

- Diagram příčin a následků
- Išikawův diagram /japonský prof. v obl. řízení kvality/
- Diagram rybí kosti = fishbone diagram
- **Hledání všech potenciálních zdrojů problému**
- Problém = hlava pomyslné rybí kosti;
- Oblasti, ve kterých se může problém nacházet = páteř
- Konkrétní potenciální příčiny = vedlejší kosti

# Diagram příčin a důsledků (Ishikawův diagram)



© Libor Friedel



# Prezentace

- Latinsky presentare = představovat se
- Druhy prezentací
- Zásady pro tvorbu prezentací (písmo, text, tabulky, zvuk, animace, video...)
- Prezentační software (programy, přístupy, hlasování...)
- Prezentace, přednes
- Stanovení rizik
- Příprava

# PREZENTACE

- **KDO** - prezentátor, jak je vnímán, jaký vytváří dojem, klima - zřetelně říká, co chce dosáhnout - přesvědčivá neverbální komunikace (hlas, gesta, mimika) - prezentuje schopnosti přiměřeným způsobem, není příliš nadnesený nebo skromný - je napnutý, nervózní, klidný, vyrovnaný
- **PROČ** - zaujmout přesvědčit, nadchnout posluchače, např. informovat o výsledcích firmy, seznámit s novou technologií, prodat zákazníkovi nový výrobek - motivovat, tzn. působit na někoho s cílem změnit jeho jednání - motivace vychází z potřeb člověka, každá potřeba chce být uspokojována
- **KOMU** - zjistit očekávání posluchačů - široká veřejnost – obecná prezentace - odborníkům – technická prezentace - studentům – tvořivá prezentace - malá skupina, velké fórum - vtáhnout posluchače (otázky, žádost o stanovisko)
- **CO** - jaké je poslání, smysl, cíle prezentace - prezentace např. technická, obecná... - ujasnit si cíl, následně obsah a jednotlivé kroky - správně volený cíl nám přinese úspěch a uspokojení - důkladná příprava – prezentace (bezpatkové písmo, grafika, barvy, kontrasty, vizuální efekty)
- **JAK** - vystupování, první dojem – důležitost prvních minut (první dojem se vytváří většinou do 4 minut), představení se, cíl prezentace - komunikace = výměna informací, pro výsledek komunikace (prezentace) není ani tak důležitý co říká, ale co chápe

# Jak si lépe pamatovat

## Zapamatování

- slyšené 20 %
- viděné 30 %
- slyšené a viděné 50 %
- prakticky vyzkoušené 70 %

## Zapomínání:

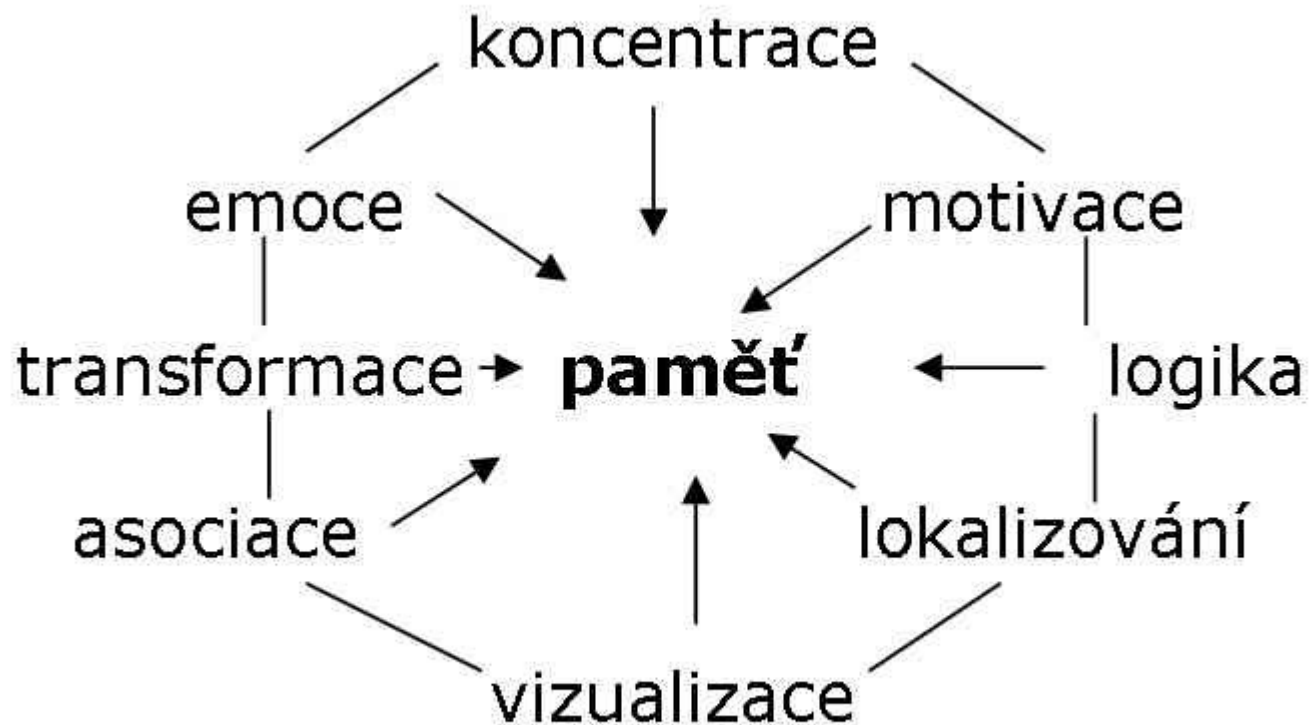
- asi po 20 min zůstává v paměti 58 %
- po jednom dni 28 %
- po 2 dnech méně než 10 %

Kladení otázek posluchačům – vtáhnutí do dění, udržení pozornosti

Tvořivost – nápady, oživení, obrázky, grafy

Plánovitost, organizovanost – přehledné poznámky, strukturovanost projevu, znalost cíle

Kooperace, schopnost spolupráce – zapojení posluchače do diskuse, kladení otázek, oční kontakt





# TEST SEBEHODNOCENÍ

- 1) Stanovím si několik základních cílů, než si naplánuji vystoupení
- 2) Analyzuji hodnoty, potřeby a zábrany svých posluchačů
- 3) Zapišu si napřed několik hlavních myšlenek jako základ pro stavbu vystoupení
- 4) Na začátku mého vystoupení je přehled nejdůležitějších myšlenek a na jeho konci jejich shrnutí
- 5) Rozvíjím úvod, jenž upoutá pozornost mých posluchačů a poskytne i některé nezbytné informace
- 6) Moje shrnutí má vztah k úvodu a obsahuje, je-li to nutné, výzvu k jednání
- 7) Použitelné vizuální pomůcky jsou pečlivě připravené, jednoduché, lehce čitelné a výrazné
- 8) Počet vizuálních pomůcek pozornost mých posluchačů zvýší, ale neodpoutá ji od mého vystoupení
- 9) Ve vystoupení, jež má přesvědčit, použiji logických argumentů, jež moje tvrzení podpoří
- 10) Snažím se, aby strach stimuloval entuziasmus mého vystoupení a ne aby brzdil
- 11) Ujišťuji se, že výhody navržené mým posluchačům jsou jasné a působivé
- 12) Udržuji očima nepřerušovaný kontakt s posluchači
- 13) Moje gestikulace je přirozená a ne tlumená strachem
- 14) Můj hlas je zvučný, jasný a ne monotónní

1 (nikdy) 2 3 4 5 (vždy)

Celkový počet bodů:

# Rozdíl mezi managementem (řízením) a leadershipem (vedením)

- Leadership je jednou částí managementu, způsob motivování skupiny, týmu
- Řízení a vedení jsou obvykle dva různé způsoby organizování lidí. Manažer využívá formální, racionální metody, zatímco leader využívá vášně a emoce.
- Manažer nemůže být pouze leader. Musí mít také formální autoritu, aby byl efektivní.