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

Manažerské techniky

Podnikání v elektrotechnice (KET/PELT), Přednáška č. 11

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI

KET





Přednášky

Přednášky

1) Úvod do podnikání
2) Současné trendy vývoje v elektrotechnice z pohledu podnikání
3) Podnikání v elektrotechnice podle živnostenského zákona
4) Podnikání v elektrotechnice podle zákona o obchodních korporacích
5) Daňová soustava České republiky
6) Tvorba podnikatelského plánu
7) Základní ekonomické aspekty podnikání, ekonomické vztahy
8) Majetková a kapitálová struktura podniku
9) Náklady a výnosy podniku
10) Marketingové strategie
11) **Manažerské techniky**
12) Strategie, cíle a plánování podniku
13) Zajištění a řízení zdrojů pro podnikatelskou činnost



Manažerské techniky

Úvod do podnikání

Po této přednášce budete umět:

- vysvětlit manažerskou komunikaci
- charakterizovat proces komunikace
- vysvětlit princip brainstormingu a v praxi ho použít
- vysvětlit definování cílů pomoci metody SMART
- popsat ABC analýzu (Eisenhowerův princip)

Klíčová slova:

- manažerská komunikace, proces komunikace, brainstorming, metoda SMART, ABC analýza, Eisenhowerův princip



Vedení - komunikace

Funkce managementu

- je to, co manažeři dělají ve snaze dosáhnout cílů své organizace

- plánování
- organizování
- personální činnost
- **vedení, řízení, komunikace**
- kontrola



Manažerská komunikace

- pojem manažerská komunikace zahrnuje:
  - interpersonální komunikaci (komunikaci mezi dvěma a více subjekty)
  - komunikaci v rámci organizace
- jedná se o nedílnou součást manažerských činností, umožňuje formulovat cíle a strategie, řešit problémy a vést podnik, který bude schopný obstát mezi konkurencí
- důležitost zabývání se komunikací v organizaci spočívá v tom, že komunikace prostupuje všemi aspekty manažerské práce a všemi činnostmi v podniku.

Použitá literatura: [1]

Manažerská komunikace

- v manažerské praxi je důležité znát základy osobní komunikace a pracovat s nimi
- komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí patří v manažerské komunikaci pro dosažení úspěchu v jednáních ty nejpotřebnější
- doporučení pro manažera:
  - mít upřímný zájem o lidi
  - usmívat se
  - pamatovat si jména lidí
  - oslovovat jménem
  - být pozorným posluchačem
  - vzbudit ve druhém pocit, že je důležitou osobou

Použitá literatura: [1]

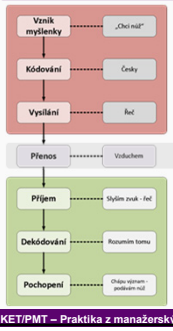
Komunikační dovednosti manažera

- významnou roli hraje také schopnost ovládat techniku kladení otázek
- technika využití otázek je nedílnou součástí aktivního naslouchání
- úspěšný manažer ví, jaký typ otázek v různých situacích zvolit

Typ otázek	Příklad
Otevřené	Co jste udělal pro vyřešení tohoto problému?
Uzavřené	Byl zákazník spokojen s výsledkem?
Zkoumavé	Co byste udělal jinak? Mohl byste být konkrétnější?
Sugestivní	Neměli bychom raději zvolit toto řešení? Myslíte, že by bylo lepší udělat to tímto způsobem?
Reflexivní	Když jste řekl, že jsou vaši spolupracovníci nekolegiální, co jste tím myslel?
Hypotetické	Přemýšlel jste nad tím, co by se stalo, kdyby....?

Použitá literatura: [1]

Proces komunikace



Použitá literatura: [2]

Odesílatel

- **Vznik myšlenky**
- **Kódování** (myšlenky do jazyka , který je srozumitelný příjemci (mluvený, psaný, gesta, pohyby, symboly)
- **Vysílání** (řeč, odeslání dopisu)

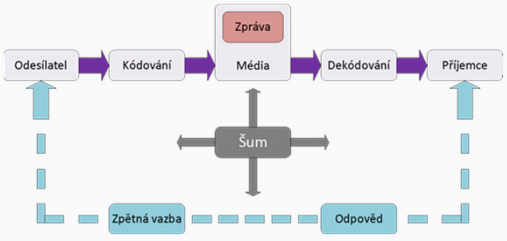
Komunikační kanál – přenos zprávy

Příjemce

- **Příjem** (smysly či přístroji dovede zprávu přijmout)
- **Dekódování** (rozumí zprávě)
- **Pochopení** (pochopí zprávu ve významu odeslané myšlenky)

Pozn.: Důležitá také zpětná vazba – prevence komunikační bariéry!!

Proces komunikace





Nástroj pro generování nápadů

Práce s nápady

Práce s nápady

- většina hodnoty práce v týmu spočívá v nápadech a pohledech získaných během projektu
- metoda „brainstormingu“ je metoda pro vyvolání tvůrčího myšlení týmu, které má za cíl vytvořit a objasnit soupis nápadů, problémů nebo sporných otázek

Brainstorming

- brainstorming je postaven na myšlence, že je třeba oddělit vymýšlení nápadů od jejich kritického posuzování
- dělí se na dvě fáze:
- **tvorba** - kreativní a spontánní,
- **objasňování** - racionální a logická



Použitá literatura: [3]

Brainstorming

- **fáze tvorby:**
- moderátor
  - stručně vysvětlí pravidla brainstormingu
  - vysvětlí účel brainstormingu
  - řídí diskuzi
  - členové týmu vytvoří soupis nápadů
- **fáze objasňování:**
  - tým (např. experti, vedení) přezkoumává a vyhodnocuje soupis nápadů

Použitá literatura: [3]

Brainstorming

Použitá literatura: [3]

- **pravidla:**
- vyhledá se moderátor
- jasně se stanoví účel jednání zaměřeného na vyhledávání nápadů
- každý člen týmu po řadě vyjadřuje jednotlivé nápady
  - vhodné je mít široký tým (zamezení tzv. „profesní slepoty“)
  - ideální počet účastníků se pohybuje kolem 12
- kde je to možné, členové týmu rozpracovávají nápady ostatních
- v této fázi nejsou nápady kritizovány ani diskutovány
- nápady se zaznamenávají tak, aby je všichni členové týmu mohli mít k dispozici (například na tabuli)
- tento proces pokračuje, až již nevznikají další nápady
- všechny nápady se přezkoumávají a vyhodnotí (s časovým odstupem)

Brainstorming

Použitá literatura: [3]

- **jak provádět brainstorming:**

- soustřeďte se na množství
- podporujte neobvyklé nápady
- kombinujte a vylepšujte nápady
- **nekritizujte!**

- *„Pokud chcete ze stejného kohoutku natočit teplou a studenou vodu, výsledkem bude vlažná voda. A pokud kritizujete v průběhu tvorby nápadů, nemůžete současně mít dost chladnou kritiku a horké nápady. Takže soustřeďme se na vznik nápadů a nepřipusťme v průběhu sezení kritiku“.*

(Alexander Osborn, 1948)

Brainstorming

- **vyhodnocovací techniky:**

- řízená diskuze
- body
- kartičky (barevné označení)
- mřížka dopadu a uskutečnitelnosti
- výběr dle názorů odborníků



Použitá literatura: [3]

Brainstorming

- **proč využívat brainstorming:**

- produkuje mnoho nápadů nebo řešení v krátkém čase
- stimuluje proces tvůrčího myšlení
- napomáhá zajistit, že jsou vzaty do úvahy všechny nápady členů týmu

- obdobou je **brainwriting** (nápady se neříkají nahlas, ale píší na kartičky)
  - výhoda: vyjádří se i ostýchaví členové týmu
  - nevýhoda: chybí okamžitá reakce na nápady (např. vnuknutí nového nápadu nápadem kolegy)

Použitá literatura: [3]



Postup při stanovování cílů

Postup při stanovování cílů

- pojmenovat svoje poslání
- vytvořit si vizi
- cíle si napsat – SMART
- hovořit s ostatními o svých cílech
- transformovat cíle do úkolů
- jednat

JASNÝ CÍL = JEDNODUŠŠÍ ROZHODOVÁNÍ I ŽIVOT

Postup při stanovování cílů – SMART

- **specifické** – přesně a jasně popsáno, co se má dělat, jsou jasné odpovědnosti i pravomoci k danému úkolu
- **měřitelné** – je zadán tak, aby bylo možné definovat, že je splněný
- **akceptovatelné** – ten, kdo jej plní, je motivován pro jeho splnění
- **reálné** – je v silách dotyčného jej splnit
- **termínované** – je určen termín, dokdy má být úkol splněn

Jak být efektivnějším

- minimalizovat všechny činnosti, které nejsou ziskové, které skutečně nepomáhají dosáhnout našeho hlavního cíle
- při dodržování této zásady se můžete řídit **Paretovým principem**, známým také jako pravidlo **80/20**
- příkladem 100% efektivní práce je zastávka v boxech u formule 1



Paretův princip

- jedná se o princip využívaný hojně nejen v time managementu, ale i v jiných souvislostech
- s jeho formulací přišel na začátku 20 století italský ekonom Vilfredo Pareto a pracuje s jednoduchým poměrem 80 : 20
- Pareto původně tvrdil, že 80% bohatství kontroluje 20% lidí
- tento princip pak byl nejčastěji aplikován právě do oblasti obchodu (20% výrobků dané firmy často generuje 80% zisku apod.)

Paretovo pravidlo

- 20% obyvatelstva vlastní 80% majetku
- 20% zákazníků nebo výrobků znamená 80% obratu
- 20% zákazníků je autory 80% stížností
- 20% pracovníků udělá 80% práce
- 20% výrobních chyb způsobuje 80% zmetků
- 20% novin obsahuje 80% informací
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení nebo výstupů
- 20% Vašich priorit má za následek 80% vaší ziskové produktivity



Eisenhowerův princip – ABC analýza

Eisenhowerův princip – ABC analýza

Úkoly A - vysoce naléhavé i důležité.

- Jsou nejdůležitější, můžete je vyřídit jen vy sami, nemůžete je delegovat, mají největší hodnotu pro splnění vašich cílů.

Úkoly B – důležité, ale méně naléhavé.

- Mohou počkat. Aby se z nich nestaly problémy, musíme jejich splnění naplánovat. Nedají se delegovat?

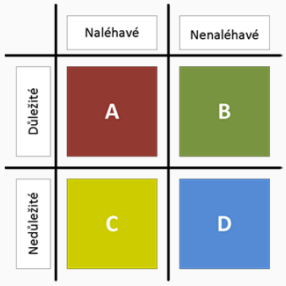
Úkoly C - velice naléhavé, ale méně důležité.

- Pokud lze, delegujte. Úkoly s nejmenší hodnotou pro splnění vašich cílů, ale mají největší podíl na množství práce.

Úkoly D - málo důležité i málo naléhavé.

- Zamítnout či je udělat, až budete mít extra čas navíc
- Pro tyto úkoly měl Eisenhower jediné místo - odpadkový koš!

Eisenhowerův princip



Eisenhowerův princip

- odborná literatura někdy uvádí, že ideální je řešit pouze aktivity z prvního kvadrantu (A) a ty z druhého (B) pouze dobře naplánovat ale nevěnovat se jim
- tento princip by však často vede k neustálému stresu a spěchu a z takových lidí se pak stávají jen „hasiči požárů“
- Ideální je spíše co nejvíce času věnovat aktivitám v druhém kvadrantu (B)
- činnosti v první kvadrantu (A) většinou vzniknou z aktivit v druhém kvadrantu (B) - když je budete mít vyřešeny tak ani nevzniknou a nebo stejně přijdou - většinou vlivem mimo vás, např. dostanete aktuální úkol od nařízeného

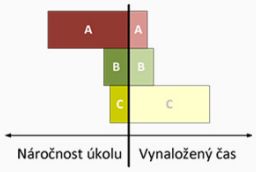
Použitá literatura: [4]

ABC analýza – hodnota x čas

- z hodnotové analýzy časové náročnosti vyplývá, že podíl velmi důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých (C) úkolů na časové náročnosti neodpovídá bezpodmínečně jejich podílu na hodnotě všech úkolů

Hodnota činností:
65% A - velmi důležité úkoly
20% B - důležité úkoly rutinní
15% C - drobné úkoly

Časová náročnost:
15% A - velmi důležité úkoly
20% B - důležité úkoly rutinní
65% C - drobné úkoly



Použitá literatura: [4]

ABC analýza – v praxi

- denně si naplánujete **1 až 2 úkoly A (asi 3 hod)**
- určete si další **2 až 3 úkoly B (asi 1 hod)**
- zbytek si rezervujte na **úkoly C (asi 1 hod)**
- nikdy se nesnažte si naplánovat denně každou minutu, je to nerealistické
- jestliže chcete splnit všechny své úkoly, naplánujte si jen **60%** vašeho času, vždy musíte počítat s vyrušeními a nepředvídatelnými okolnostmi

Použitá literatura: [4]

Plánování cílů

- v plánu je vše konkrétní a měřitelné
- máte přehled, co je hotovo a co zbývá udělat
- dokážete odhadnout čas, který na to budete potřebovat
- sestavte celkový seznam činností
- vyberte ty, které budete dělat každý týden a ty, které budete dělat každý den
- jediným způsobem, jak zjistit, co vybrat ze seznamu a přetransformovat do týdenních a denních plánů činnosti, je **stanovit si priority**

Použitá literatura: [4]

Shrnutí, pravidla

- neplánujte si na den více než 10 úkolů
- činnosti více náročnější a komplexní si rozdělte na dílčí, snadněji plánovatelné
- učte se dělat přesné odhady času potřebného pro splnění úkolu
- buďte ambiciózní, ale nepřetěžujte se
- naplánujte si jen 60% Vašeho času
- pravidelně svůj plán revidujte
- dokončete nejdříve jeden úkol než se pustíte do dalšího

Použitá literatura: [4]



Závěr

Závěr

- manažerská komunikace - jedná se o nedílnou součást manažerských činností, umožňuje formulovat cíle a strategie, řešit problémy a vést podnik, který bude schopný obstát mezi konkurencí
- brainstorming je postaven na myšlence, že je třeba oddělit vymýšlení nápadů od jejich kritického posuzování
- dělí se na dvě fáze - **tvorba** - kreativní a spontánní a **objasňování** - racionální a logická
- Paretův princip - 80% bohatství kontroluje 20% lidí, tento princip pak byl nejčastěji aplikován právě do oblasti obchodu (20% výrobků dané firmy často generuje 80% zisku apod.)
- Eisenhowerův princip je technika určování priorit a spadá do oblasti sebeřízení, Vše stojí na rozdělení úkolů podle dvou kritérií: důležitosti a naléhavosti



Kontrolní otázky

Kontrolní otázky

1) Vysvětlete funkci manažerské komunikace.
2) Popište proces komunikace.
3) Jaký je princip brainstormingu?
4) Co znamená metoda SMART?
5) Vysvětlete Paretův princip.
6) Jaký je princip ABC analýzy?



Děkuji za pozornost.

Máte nějaké otázky??

Ing. Tomáš Řeřicha, Ph.D.,
trericha@fel.zcu.cz

Použitá literatura

[1] Němcová Jitka: Manažerská komunikace ve vybrané organizaci, bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, České Budějovice 2017

[2] Bernardová Dana: Dovednosti profesionální komunikace, studijní opora, Moravská vysoká škola Olomouc, Olomouc 2018

[3] https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/brainstorming-jak-na-nej/ Brainstorming, jak na něj?

[4] Seitlová Klára: Time-Management, studijní opora, Univerzita Palackého Olomouc, Olomouc 2019

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

Vzniklo za podpory projektu Západočeské univerzity v Plzni
ESF II
(reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_056/0013239)

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI