



Praktické metody v managementu

Management a řízení lidských zdrojů, I. Ročník, první trimestr

Obsah

- **Brainstorming**
- **Myšlenkové mapy**
- **SWOT analýza**
- **Rozhodovací analýza**

Brainstorming je skupinová metoda pro generování nápadů na řešení předem zadaného úkolu

■ Charakteristika metody

- Pracuje se ve skupině osob, u kterých se předpokládá určitá znalost problému a současně schopnost kreativního myšlení
- Využívá se asociativního myšlení a rozvoje návrhů ostatních účastníků
- Metoda není určena pro detailní návrhy řešení zadaného problému

■ Popis metody

- Svolaná skupina je vedena moderátorem, který se obvykle návrhů řešení nezúčastňuje
- Na začátku je formulován problém a ponechán určitý čas na promyšlení nápadů
- Jednotliví účastníci se hlásí, stručně formulují svůj nápad, který je moderátorem zapsán na viditelné místo
- V případě potřeby objasnit podrobněji návrh, je autorovi dána k tomu možnost
- Moderátor řídí vystoupení účastníků se snahou udržet svižné tempo
- Vážne-li přísun dalších nápadů, moderátor dosud navržená řešení rekapituluje
- Po ukončení generování nápadů proběhne jejich formální posouzení (vyloučení duplicit, odstranění / vyjasnění)

Brainstorming je skupinová metoda pro generování nápadů na řešení předem zadaného úkolu

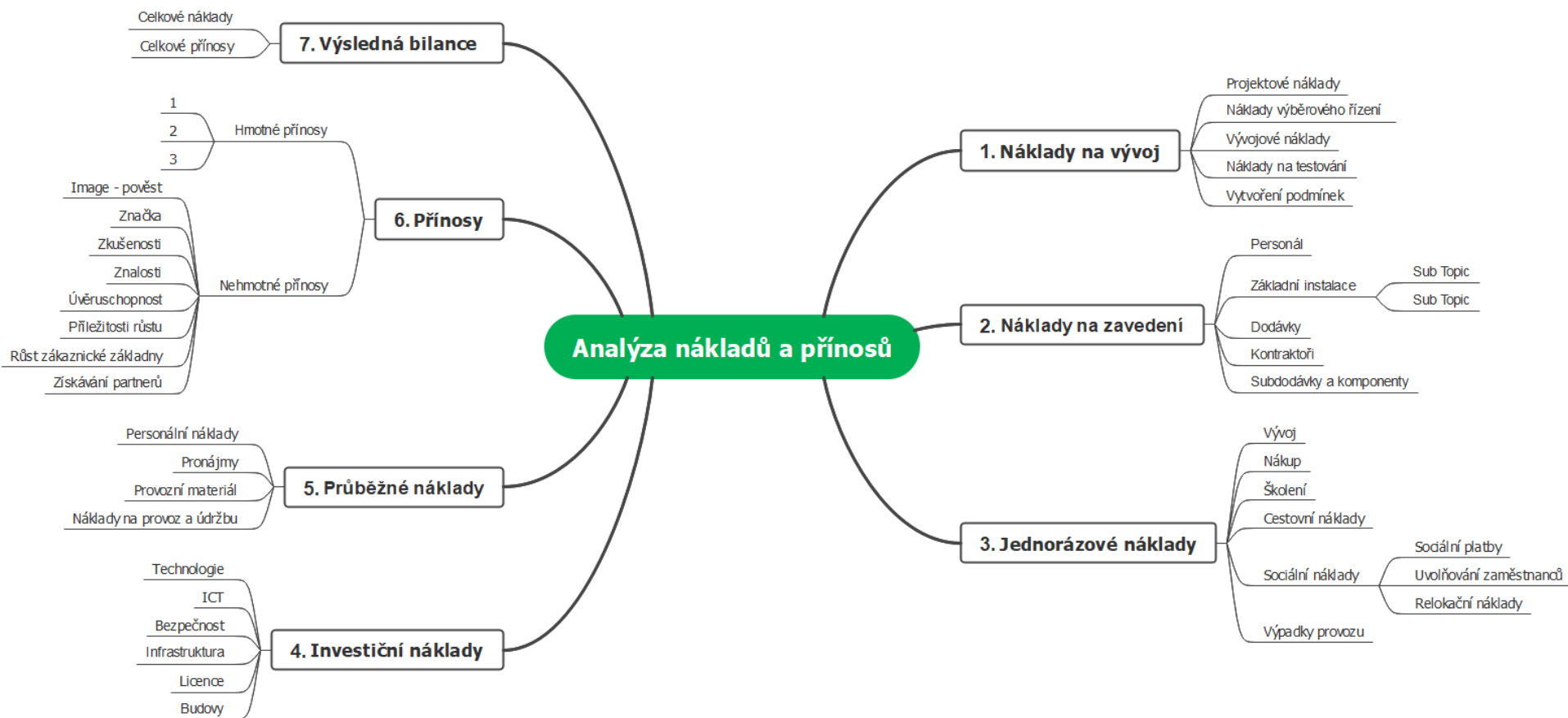
■ Zásady používání

- Sestavit vyváženou tvořivou skupinu a dobře jí problém popsat
- Nezařazovat do skupiny vedoucí a autoritativní osobnosti
- Podporovat a udržovat zájem účastníků na vymýšlení nápadů
- Nekritizovat návrhy ostatních
- Neodmítat žádný ani sebebláznivější nápad
- Nenutit nikoho „násilím“ k návrhům

■ Varianty metody

- Karuselový přístup – postupné vyvolávání účastníků v daném pořadí
- Skupinová verze – nápady se připravují ve skupinách
- Kolování nápadů – ve skupině kolují papíry, na které účastníci zapisují svoje nápady (brainwriting)
- Anonymní průběh – nápady účastníci zaznamenávají písemně, následně se ve skupině provádí vyhodnocení
- Vícefázový přístup – příprava probíhá nad předem zadaným problémem, navržená řešení postupují do dalšího kola k vyhodnocení a zpracování / rozvoji další skupinou

Pro systematický způsob vytváření a zapisování nápadů na řešení problémů se používají tzv. myšlenkové mapy (Mind Maps)



Jednoduchá a oblíbená metoda výchozí analýzy situace určitého subjektu je SWOT analýzy popisující významné vnější a vnitřní faktory

■ SWOT analýza

- je základní analytická metoda pro hodnocení určitého objektu, projektu, firmy, podnikání, podnikatelských subjektů, veřejnosprávních institucí, vzdělávací instituce apod.

■ SWOT analýza popisuje a hodnotí daný objekt pomocí ze dvou hledisek

- vnitřního – popisuje silné a slabé stránky = Strengths x Weaknesses
- vnějšího – opisuje příležitosti a hrozby = Opportunities x Threats

■ Na základě výsledků SWOT analýzy se dále zpracovávají strategie dalšího rozvoje

■ Konkrétně se v praxi vyvíjejí následující strategie:

- **SO** – Použití silných stránek pro dosažení příležitostí
- **WO** – Získání příležitostí odstraněním slabých stránek
- **ST** – Pomocí silných stránek čelit hrozbám
- **WT** – Omezit hrozby způsobené slabými stránkami

Rozhodovací analýza je systematická metoda pro volbu rozhodnutí z několika variant založená na jejich kritériálním posouzení

■ Popis

- ucelená metoda pro posouzení a rozhodnutí o volbě jednoho z variantních řešení

■ Přínosy

- systematický přístup pro analýzu a kvantifikaci podkladů pro rozhodnutí
- umožnění prezentace individuálních pohledů a následné sjednocení názorů na řešení
- ucelené řešení části metody „Řešení problému“

■ Omezení / rizika

- potřeba vstupních kvantitativních podkladů
- časově náročnější postup

■ Typické použití pro

- rozhodování po předchozím vyjasnění podkladů a selekci širšího seznamu řešení
- příprava podkladu pro rozhodování na vyšších úrovních managementu

Rozhodovací analýza je systematická metoda pro volbu rozhodnutí z několika variant založená na jejich kritériálním posouzení

■ Postup

- vymezení problému a stanovení cílů
- analýza současné situace
- návrh a popis variant řešení
- stanovení kritérií
- stanovení rizikových faktorů
- definice metod pro stanovení skóre
- sestavení rozhodovací matice
- ohodnocení variant podle kritérií a rizik
- citlivostní analýza – posouzení citlivost výsledků na změnu parametrů hodnocení
- vyhodnocení výsledků a jejich shrnutí pro konečné rozhodnutí

■ Poznámka:

Rozhodovací analýza jako komplexní metoda využívá i další metody, které řeší jednotlivé body postupu

Jednotlivé varianty jsou posouzeny pomocí sady kritérií a rizik, pro jejichž vymezení je třeba dodržet několik zásad

■ Požadavky na kritéria a rizika

- Jednoznačně a jasně formulovat
- Stanovit způsob měření a hodnocení
- Vyloučit shodná nebo obdobná kritéria / rizika
- Provázat kritéria na stanovené cíle
- Omezit počet
- Zajistit nezávislost jednotlivých kritérií / rizik
- Využít možností agregovat příbuzná kritéria / rizika
- Zvolit přiměřenou rozlišovací úroveň

■ Poznámka:

V praxi se někdy pracuje s tzv. K.O. kritérii nebo riziky, která jsou pro volbu varianty podmiňující

Pro posouzení variant podle kritérií se obvykle jednotlivým kritériím / rizikům přiřadí váhy vyjadřující význam jednotlivým kritériím

■ Možnosti:

- lineární - prosté sestupné seřazení podle významu, pořadové číslo určuje váhu
- nelineární – jako lineární, ale váhy se přiřadí nerovnoměrně v určitých intervalech (např.: 10-7-5-3-2-1, nebo 5-3-1, nebo 4-2-1 apod.) podle počtu kritérií / rizik a jejich vah
- váhy jednotlivých kritérií / rizik mohou být stejné
- metoda „Trojúhelníku párů“ viz dále

■ Postup

- příprava výchozího seznamu kritérií / rizik, jejich vysvětlení skupině a stručné pojmenování
- porovnávání významu / důležitosti / priority každé položky s každou
- diskuse a sjednocení názoru ve skupině
- nastavení vah jednotlivých kritérií / rizik

Trojúhelník párů umožňuje ohodnotit významnost jednotlivých položek z určitého seznamu

■ Popis

- skupinová metoda umožňující sestavit pořadí položek ze širšího seznamu (např. kritérií pro hodnocení)

■ Přínosy

- sjednocení pohledu na priority položek ze seznamu
- dosažení konsensu ve skupině ohledně stanovení relativní významnosti určitých položek
- podklad pro kvantifikaci podkladů, při rozhodování lze porovnávat i relativně nesourodý soubor položek

■ Omezení / rizika

- nevhodné pro porovnání malého počtu položek
- nepoužívá se v případě dostatku kvantifikovaných podkladů, kde je možné použít například bodové hodnocení pomocí výpočtu skóre

Trojúhelník párů umožňuje ohodnotit významnost jednotlivých položek z určitého seznamu

■ Typické použití pro

- skupinu při sestavení pořadí nebo stanovení priorit položek v seznamu
- součást metody Rozhodovací analýza“ a Řešení problému“
- možný následný krok po brainstormingu

■ Postup

- příprava výchozího seznamu položek, jejich vysvětlení skupině a stručné pojmenování
- porovnávání významu / důležitosti / priority každé položky s každou
- diskuse a sjednocení názoru ve skupině
- záznam skóre dosaženého každou položkou, jejich součet a sestavení pořadí
- variantní doplnění stanovením váhy jednotlivých položek (u kritérií)

Trojúhelník párů umožňuje ohodnotit významnost jednotlivých položek z určitého seznamu - příklad

Příklad

		skóre	pořadí
1:	1 1 1 1 1 1 1	5	
	2 3 4 5 6 7 8		
2:	2 2 2 2 2 2	7	
	3 4 5 6 7 8		
3:	3 3 3 3 3	2	
	4 5 6 7 8		
4:	4 4 4 4	1	
	5 6 7 8		
5:	5 5 5	5	
	6 7 8		
6:	6 6	4	$N(N-1)/2$
	7 8		
7:	7	2	
	8		
8:		2	

Dalším krokem rozhodovací analýzy je sestavení hodnotící matice porovnávající jednotlivé varianty podle zvolených kritérií – matice kritérium x varianta

Dalším krokem rozhodovací analýzy je sestavení hodnotící matice porovnávající jednotlivé varianty podle zvolených kritérií – matice rizika x varianta

Bodové ohodnocení variant a citlivostní analýza jsou podkladem, které se používá jako doporučení pro výběr nejvhodnější varianty

■ Citlivostní analýza

Bodové hodnocení je do určité míry subjektivním posouzením určitých skutečností a je vhodné ověřit jeho závaznost a objektivitu

■ Postup

- Vybereme ty parametry (váhy, bodové hodnocení), které mají velký vliv na celkové bodové hodnocení
- Zkusmo měníme váhy a bodové hodnocení a hledáme jejich mezní hodnoty, při kterých dojde ke změně pořadí variant
- Tímto postupem ověříme, do jaké míry je při změnách parametrů výsledné hodnocení stabilní

■ Celkové hodnocení

- Posoudíme výsledné bodové hodnocení a stanovíme pořadí variant
- U příliš těsných rozdílů zvážíme (s použitím citlivostní analýzy), na čem rozdíly závisí
- Posoudíme rizika, která představují negativní hodnocení variant
- Hledáme opatření na omezení rizik; pokud taková opatření nejsou možná, snižujeme výsledné bodové hodnocení

■ Poznámka:

Rozhodovací analýza není exaktní metoda umožňující přesně vypočítat, která varianta je optimální; jde o podpůrnou metodu pro konečné rozhodnutí

Východiskem pro zpracování rozhodovací analýzy je popis problému, ve které, jsou zachyceny všechny významné faktory ovlivňující předmětný subjekt

Příklad

Malá firma ABC podniká v autoopravárenství ve městě s cca 15 tis. obyvatel. Město se postupně rozrůstá, v poslední době řada obchodů i podniků služeb opouští centrum a stěhuje se do nákupní a průmyslové zóny za městem, kde jsou k pronájmu prostorově flexibilní haly, v nichž je možné umístit provozy podniků služeb. Nákupní zóna se rozrostla natolik, že se do ní zavádí kyvadlová autobusová doprava. Firma ABC zajišťující komplexní opravy automobilů včetně jednodušších karosářských prací má na lokálním trhu velmi dobrou pověst a je v podstatě dominantním poskytovatelem služeb když kromě ní působí ve městě a okolí několik drobných autoopravářů. Firma je značkovým servisem významné domácí značky. Firma ABC se nezabývá prodejem ojetých ani nových vozidel, nejbližší autobazar je ve vzdálenosti cca 15 km, prodejci nových automobilů jsou v krajském městě vzdáleném 50 km. Firma se během posledních 10 let rozrostla a stávající objekt, který je včetně pozemku ve vlastnictví majitele, již kapacitně nepostačuje. Technologie rovněž potřebuje částečnou inovaci. Finanční situace firmy je velice dobrá, má dostatek vlastních zdrojů i výbornou bonitu pro případné financování z úvěru. Stávající objekt je umístěn na vlastním pozemku v těsné blízkosti historického centra města, nezastavěná část pozemku je poměrně rozsáhlá a je využívána jako parkoviště pro zákazníky a pro personál. Dopravní dostupnost je stále více omezena sousedstvím historického centra, do kterého je zákaz vjezdu znesnadňující příjezd. Objekt má také již nevyhovující zázemí pro personál a neposkytuje dostatečný komfort prostorů pro zákazníky. Vedení dostalo od majitele za úkol situaci řešit v co možná nejkratším časovém horizontu, přitom neohrozit postavení firmy a vytvořit předpoklady pro další rozvoj na cca 5 - 10 let.

Výsledná SWOT analýza firmy ABC

Příklad

Silné stránky

- Největší lokální opravárenská firma
- Silné postavení na trhu
- Velmi dobré renomé
- Výborná finanční situace
- Vlastní pozemek a budova
- Parkoviště pro zákazníky
- Kvalifikovaný personál

Slabé stránky

- Omezené kapacity
- Nemožnost další expanze
- Omezený příjezd
- Stísněné prostory
- Neodpovídající zázemí
- Specializace pouze v opravárenství
- Stávající technologie není na špičkové úrovni

Příležitosti

- Rozšíření prostor pro opravárenskou činnost
- Rozšíření činnosti o prodej ojetých vozidel
- Rozšíření činnosti o prodej nových vozidel
- Zvýšení kultury prodeje
- Akvizice samostatných opravářů
- Zvýšení atraktivnosti pro zákazníky
- Zlepšení dostupnosti pro zákazníky a dodavatele

Hrozby

- Expanze současné konkurence (drobní opraváři)
- Příchod nové konkurence do nákupní zóny
- Ztráta zákazníků
- Ztráta zaměstnanců
- Nezachycení rozvojových možností
- Nové požadavky na ekologii provozu
- Nástup elektromobility

V souvislosti se zadáním řešení stávajících problémů je vhodné si nově formulovat strategii dalšího rozvoje

Příklad

■ Strategické varianty

- **Ústupová strategie** – neřešit problémy, vyhledat zájemce a odprodat firmu i majetek, přejít na jinou oblast podnikání
- **Obranná strategie** – vyřešit pouze aktuální problémy a udržet stávající pozici na trhu
- **Napojení na nadnárodního partnera** – stát se součástí koncernu jako jeho obchodní a opravárenská složka
- **Rozvoj v rámci stávajícího podnikání** – zachovat produktové portfolio a zákaznickou orientaci, rozšířit provozovny
 - rozšíření v rámci stávajícího subjektu (další provozovna v rámci firmy ABC)
 - akvizice vybraných drobných opravářů (případná transformace na akciovou společnost, delimitace činností na zapojené subjekty, ...)
- **Růstová strategie** - rozšířit oblasti podnikání
 - prodej ojetých vozidel
 - prodej nových vozidel

Vlastní rozhodovací analýza začíná stanovením variant řešení zadaného problému, přičemž základním vodítkem je zvolená strategie rozvoje

Příklad

■ **Varianty řešení - návrhy**

- Přestěhovat se do většího města
- Fúze s jinou firmou a změna sídla
- Internetový prodej ND
- Rozšíření – přístavba na vlastním pozemku
- Zřízení poboček po městě
- Přesun do nákupní zóny
- Získání dotace na rozšíření

■ **Varianty – platné**

- A. Přístavba ke stávajícímu objektu na vlastním pozemku
- B. Přesun do zóny za městem
- C. Nákup a adaptace volného objektu v centru města
- D. Kombinace A a B