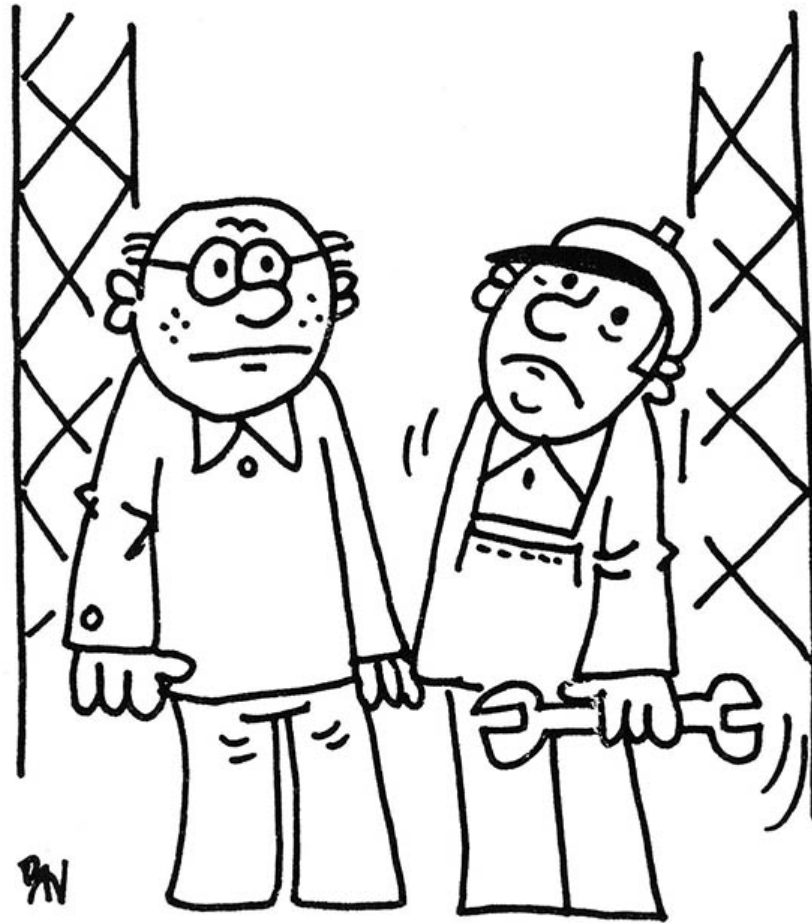


Poradenství v oblasti obecného řízení

Ing. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

DNES NA JEDNOHO DĚLNÍKA
PŘIPADAJÍ DVA MANAŽEŘI.



Obsah

- Vymezení problematiky
- Jednotlivé problémové oblasti
 1. Politika a strategie
 2. Základní vize a cíle
 3. Struktura a restrukturalizace
 4. Plánování a rozhodování
 5. Podniková kultura
 6. Management a styly vedení
- Případová studie

Generalisté vs. specialisté

- Podnik jako celek × Jednotlivé procesy
- Komplexní řešení × Dílčí řešení
- Řešení příčin × Řešení následků

- **schopnosti generalisty**
 - znalosti napříč odvětvími
 - analyzovat příčiny problémů
 - jít do hloubky a být objektivní
 - propojit více funkcí v podniku
 - chápat podnik v souvislostech

Kdy volat obecného poradce?

- Když podnik ztratí cíle a vizi...
- Když je třeba změnit od základů přístup...
- Když je v krizi odvětví nebo celá ekonomika...
- Když se objevují problémy na různých místech...
(např. upadající kvalita + nespokojení zaměstnanci + konflikty pravomocí + odchod klíčových klientů)

Postup práce

- Předběžná analýza před přijetím zakázky
- Stanovení přibližných nákladů nebo metody jejich výpočtu
- Velmi důkladná analýza společnosti a jejího okolí
- Odhalení hlavní/ch příčin/y
- Návrh a rozpracování intervencí
- Určení organizační úrovně intervencí
- Určení harmonogramu intervencí

Co řeší generalisté?

1. Politiku a strategii
2. Základní vize a cíle
3. Strukturu a restrukturalizaci
4. Plánování a rozhodování
5. Podnikovou kulturu
6. Management a styly vedení

1. Politika a strategie

- stanovení dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody
- výběr strategie, která ji bude respektovat a bude v souladu s podnikatelským okolím
- začlenění moderních technologií do strategie
- zapojení řadových zaměstnanců do formulace strategie

Základní konkurenční strategie

	Specializace výrobku	Nízké náklady
Celý trh	DIFFERENTIATION	COST LEADERSHIP
Specializovaný segment	DIFFERENTIATION FOCUS	COST FOCUS LEADERSHIP

2. Základní vize a cíle

- Vlastnosti strategické vize
 - hodnotí typ a účel existence
 - je zaměřena do budoucnosti
 - je realistická a naplnitelná
 - je v rozumné míře ambiciózní
 - je v souladu se smýšlením a chováním managementu

Příklady vizí

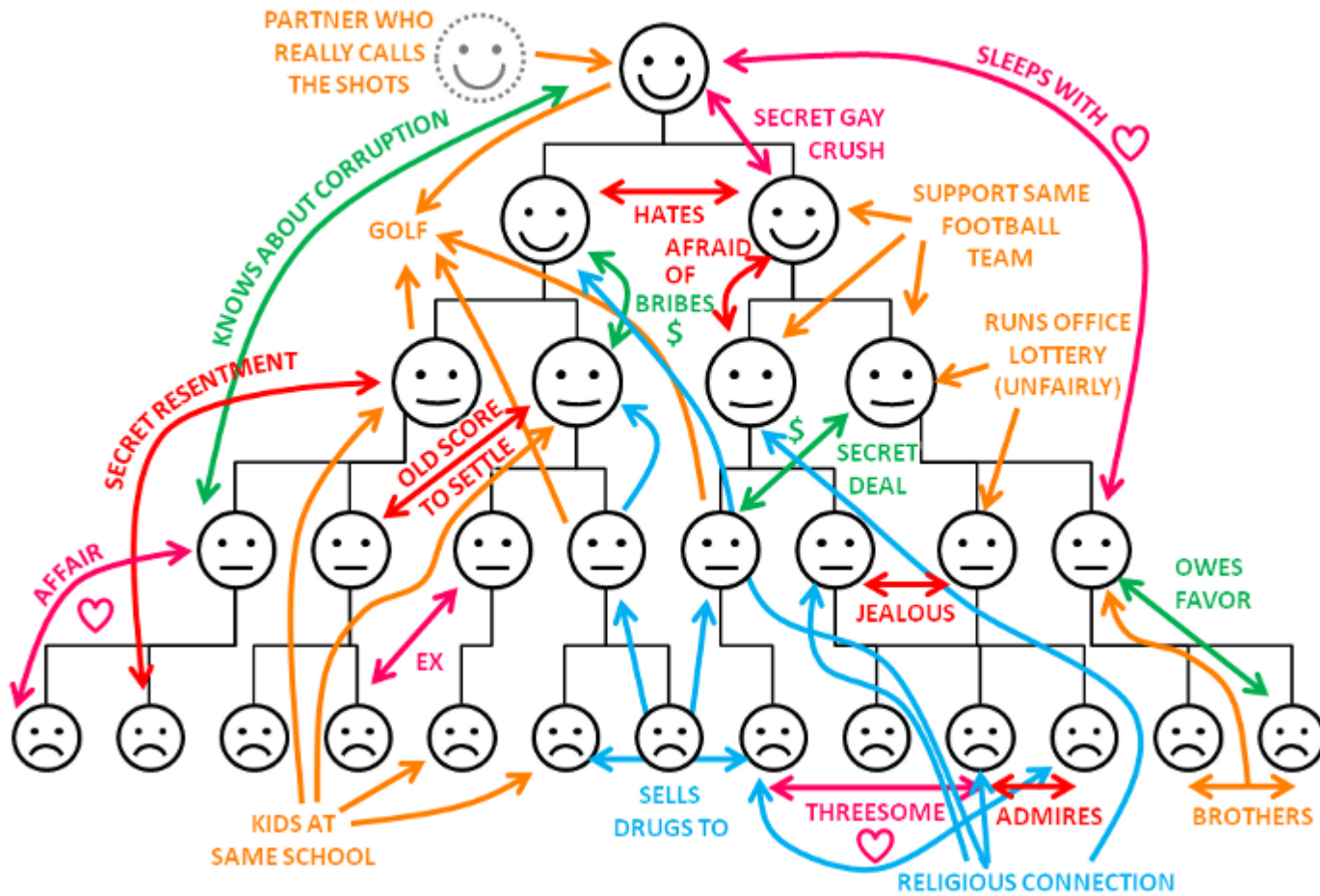
- MU:
 - <https://www.muni.cz/general/strategy?lang=cs>
- Zentiva:
 - <http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>
- Seznam
 - <https://onas.seznam.cz/cz/vize-firmy.html>
- BILLA
 - https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/Firemn%C3%AD_vize/Firemn%C3%AD_vize/dd_bi_subpage.aspx

Cíle organizace

- jsou v souladu s vizí a vycházejí z ní
- jsou hierarchicky uspořádané
- logicky navazují
- mají měřitelné výsledky
- mají určenou odpovědnost
- zohledňují různé scénáře vývoje

3. Struktura a restrukturalizace

- Organizační struktura
 - vnitřní uspořádání organizace, které vychází z procesů a řeší rozdělení úkolů a odpovědností, tok informací, formální vztahy mezi zaměstnanci,...
 - je rámcem efektivního fungování organizace
 - neodráží všechny vztahy uvnitř organizace
 - měla by být v souladu s neformálními vztahy



Důvody k restrukturalizaci

- změny ve výrobním procesu vyvolané odvětvím, konkurenty, zákazníky,...
- akvizice, fúze, joint venture, strategická aliance...
- změna managementu společnosti
- příchod nového vlastníka
- struktura neodpovídající procesům
- přechod na nový informační systém
- přechod na novou technologii
- ...

Důsledky špatné restrukturalizace

- paralýza podniku
- neřešení skutečné příčiny problému
- demotivace zaměstnanců
- chaos v systémech práce, pravomocích,...

- finanční náklady bez adekvátních přínosů

Výsledky úspěšné restrukturalizace

- zvýšená efektivnost
- vyjasněné kompetence, pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- usnadnění komunikace napříč podnikem
- vyšší propustnost informačních kanálů

- snížení nákladů

4. Plánování a rozhodování

- jsou výsledkem zpracování relevantních informací
- často souvisejí s informačními systémy
- problémy se týkají
 - analýzy stávajícího systému
 - vymezení informací klíčových pro strategické a operativní rozhodování
 - hledání a formalizace odpovídajících zdrojů informací
 - sladění různých informačních systémů v podniku
 - výběr a zavádění nových systémů

Typy klíčových informací

- vnější

- konkurence
- dodavatelé
- zákazníci
- legislativa
- státní správa
- komunita
- ...

- vnitřní

- zdroje
- procesy
- zaměstnanci
- technologie
- produkty
- finance
- ...

5. Podniková kultura

- „jemná a nehmatatelná“ stránka organizace
- specifická pro každou organizaci
- velmi těžko ovlivnitelná
- klíč k pochopení fungování organizace
- prostředek k uplatnění změn a zvýšení výkonnosti

- často je hlavní příčinou problémů

Kdy řešit kulturu?

- když je podnik v problémech
- když se podnik rychle rozrostl
- když je v plánu velká změna
- když je kultura v konfliktu s hodnotami v okolí
- když se střetává více kultur

Změna podnikové kultury

- vychází z poslání, vize a cílů organizace
- poradce při změně
 - stanovuje hodnoty a normy, které pozitivně ovlivní výkonnost organizace
 - vyřazuje nebo eliminuje ty, které působí negativně
 - modifikuje symboly a artefakty užívané k dosažení kulturní soudržnosti
 - mění orientaci systému odměňování
 - formuluje hodnotové systémy (např. formou kodexů)
 - zesiluje kulturu tak, aby byla v souladu s cíli
 - ...

6. Management a styly vedení

- používané styly vedení jsou v konfliktu s kulturou , nebo působí negativně na efektivitu fungování organizace
 - chybí jasně formulované myšlenky a cíle
 - chybí objasnění rozhodnutí a diskuse nad problémy
 - místo deklarovaných priorit jsou řešeny banality
 - podpora inovací je pouze deklarovaná, nikoliv reálná
 - management přistupuje k řešení unifikovaně, bez ohledu na specifika konkrétní situace
 - manažer upřednostňuje podřízené se stejným stylem

Změna stylu vedení

- delikátní a obtížná hlavně na komunikaci
- je vhodné
 - přistupovat velmi individuálně
 - objasňovat konkrétní pozitivní důsledky změny v chování
 - taktně upozorňovat na negativní dopady stávajícího stylu vedení
 - vyvarovat se kritice před spolupracovníky, ponížení, zesměšnění, ztrapnění

Případová studie

- Jak (ne)dělat restrukturalizaci podniku
- Zdroj
 - Svaz průmyslu a obchodu ČR
 - http://www.spcr.cz/files/projekty/ProMCR_pripadove_studie.pdf
- Podnik
 - strojírenský závod s 300–400 zaměstnanci
 - vývoz 60 % produkce
 - dodavatel v automobilovém průmyslu
 - tlak na snížení cen kvůli zachování konkurenceschopnosti po vypuknutí ekonomické krize v roce 2008

Plán restrukturalizace

- **hlavní cíl** – postavit novou výrobní halu a přesunout tam hlavní část produkce
- ačkoliv plán byl dlouhodobý, krize zafungovala jako spouštěč
- hlavní změna v režimu krizového řízení
- využití nižší poptávky
 - k vyjednávání se zaměstnanci
 - k plynulejším změnám ve výrobním procesu bez dopadu na dodací lhůty při vyřizování zakázek

Nepovedla se...

- ...komunikace se zaměstnanci
 - Zaměstnanci byli informováni o přesunu hlavního závodu do nové lokality teprve tehdy, když hala byla již připravena k nastěhování strojního vybavení.
 - Vedoucí výrobních jednotek se o tom dozvěděli s předstihem pouhých několika hodin.
 - Schůze proběhla dva dny před Vánoci.
 - Hodinu po oznámení změn informoval generální ředitel zaměstnance, že budou mít možnost přejít do nového závodu. Zároveň sdělil, že ti, kdo se budou stěhovat, budou vybráni.

Nepovedla se...

- ...komunikace se zaměstnanci
 - Vedení podniku a vedoucí pracovníci úseků začali vyjednávat s vlivnými zaměstnanci a nabídli jim možnost přechodu na nové působiště. Tím se mezi zaměstnanci vytvořily ostrůvky podpory.
 - Jako první vedení vybíralo údržbáře, protože jich bylo zapotřebí k rozebírání strojního zařízení.
 - V lednu se každý týden konaly schůzky s jednotlivými pracovními kolektivy a projednávaly se podrobnosti stěhování.

Povedlo se...

- ...využít externí služby při navrhování úsporného výrobního systému
- ...nově nastavit různé podnikové procesy
- ...opustit zažité stereotypy
- ...nastavit výrobu účelněji a efektivněji do budoucna
- ...vytvořit tři výrobní závody a zůstat během restrukturalizace v zisku

?

?

?

?

?

Otázky...?

?

?

?

?

?

?

Děkuji za pozornost!