

VYBRANÉ METÓDY, TECHNIKY A PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE Z MANAŽMENTU

Lenka Veselovská a Jana Janičková

umb
UNIVERZITA
MATEJA BELA
V BANSKEJ BYSTRICI



Lenka Veselovská a Jana Janičková

VYBRANÉ METÓDY, TECHNIKY A PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE Z MANAŽMENTU

ISBN 978-80-557-1955-9



9 788055 719559

2022

 BELIANUM

OBSAH

ÚVOD	4
1. PLÁNOVANIE, ORGANIZOVANIE A KONTROLA	6
1.1. Vybrané metódy a techniky plánovania a organizovania	6
1.1.1. <i>Tvorba mapy záujmových skupín</i>	12
1.1.2. <i>Tvorba strategickej mapy</i>	16
1.2. Integrácia princípov udržateľnosti do procesov plánovania a organizovania	22
1.3. Prípadové štúdie z plánovania, organizovania a kontroly	30
1.4. Otázky a úlohy	38
2. VEDENIE LUDÍ.....	43
2.1. Riešenie prípadových štúdií vedenia ľudí.....	47
2.2. Otázky a úlohy.....	55
3. ROZHODOVANIE	59
3.1. Vybrané metódy rozhodovania.....	61
3.1.1. <i>Rozhodovanie v podmienkach neistoty a rizika</i>	69
3.1.2. <i>Aplikácia teórie hier v manažérskom rozhodovaní</i>	79
3.2. Prípadové štúdie z rozhodovania	83
3.3. Otázky a úlohy.....	86
4. RIEŠENIA PRÍKLADOV, ÚLOH A MODELOVÉ RIEŠENIA PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ.....	91
ZÁVER	107
SUMMARY	108
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	110

ÚVOD

Publikácia *Vybrané metódy, techniky a prípadové štúdie z manažmentu* je určená pre študentov a odborníkov, ktorí sa zaoberajú problematikou manažmentu.

Cieľom publikácie je charakterizovať vybrané metódy a techniky jednotlivých manažérskych funkcií a uviesť praktické príklady ich aplikácií formou prípadových štúdií alebo konkrétnych riešení v podmienkach manažmentu podnikov sledujúc definovaný cieľ. Zámerom publikácie je prezentovať vedecké princípy, ktoré sa ukrývajú v aplikácii vybraných metód pri riešení interdisciplinárnych problémov v modernom svete.

Publikácia obsahuje len minimum teoretických poznatkov, ktoré sú potrebné na riešenie úloh a pochopenie aplikácie vybraných metód. Tieto vysokoškolské skriptá by tak mali byť využívané ako komplementárna literatúra k publikáciám, ktorých primárnym cieľom je vysvetlenie manažérskej teórie. Zámerom publikácie nie je komplexne spracovať všetky dostupné poznatky z problematiky manažérskych funkcií, ale predstaviť vybrané metódy a techniky, ktoré sú v praxi v najväčšej miere uplatňované. Charakteristika metód a techník je doplnená o praktické príklady ich aplikácií v podmienkach vybraných podnikov a úlohy na riešenie. Publikácia obsahuje aj vybrané modelové prípadové štúdie, ktoré rozširujú teoretické poznatky z vybraných tém manažmentu.

Učebný text je rozčlenený do troch kapitol podľa manažérskych funkcií a záverečnej kapitoly obsahujúcej riešenie príkladov, úloh a modelové riešenia prípadových štúdií. V prvej kapitole sú objasnené vybrané metódy a techniky zamerané na manažérske funkcie plánovanie, organizovanie a kontrolu. Kapitola obsahuje stručný prehľad klasifikácie metód a väčšia pozornosť je venovaná tvorbe mapy záujmových skupín a strategickej mapy. Dôležitou súčasťou je aj prepojenie princípov udržateľnosti do týchto procesov.

Druhá kapitola je zameraná na vedenie ľudí, a s tým spojené činnosti v podnikoch. Hlavnú časť kapitoly tvoria prípadové štúdie zamerané na identifikáciu jednotlivých štýlov vedenia ľudí podľa rôznych koncepcií zamerané na pochopenie ich špecifik prostredníctvom praktických príkladov.

V tretej kapitole sa venujeme rozhodovacím procesom. Kapitola má na rozdiel od prvých dvoch kapitol inú obsahovú štruktúru. Rozhodovanie nie je bazálnou manažérskou funkciou. Ide o prierezovú manažérsku funkciu, pričom pre správne fungovanie každého manažérského systému je nevyhnutné, aby bolo rozhodovanie zakomponované do realizácie každej zo základných manažérskych funkcií. V tejto časti publikácie je preto venovaná pozornosť aplikácii rôznych metód rozhodovania. Vybrané metódy rozhodovaniu sú stručne vysvetlené a ich aplikácia je prezentovaná na praktických príkladoch. V rámci spracovania problematiky manažérského rozhodovania sa v publikácii venujeme aj špecifikám rozhodovania v podmienkach rizika alebo neistoty a aplikácií príslušných metód. V tejto kapitole je menšia pozornosť venovaná prípadovým štúdiám, keďže samotné manažérske rozhodovanie je súčasťou riešenia prípadových štúdií v prvých dvoch kapitolách.

Posledná, štvrtá kapitola obsahuje riešenia vybraných úloh a príkladov zadá-
ných v predchádzajúcich troch kapitolách. Riešenia slúžia na overenie si získaných
vedomostí. Výsledky sú poskytnuté len k príkladom a úlohám s exaktným postu-
pom riešenia a nie sú poskytované k úlohám, kde by mohli byť riešenia založené aj
na vlastných skúsenostiach, názoroch a postojoch čitateľa tejto publikácie.

Súčasťou publikácie sú aj prípadové štúdie zamerané na riešenie čiastkových
problémov z vybraných oblastí manažmentu. Niektoré prípadové štúdie sú doplne-
né aj o vzorové riešenia. Každá kapitola týchto vysokoškolských skrípt obsahuje
otázky a úlohy, kde sú zahrnuté kontrolné otázky zamerané na prehodenie zna-
lostí z teoretických poznatkov, úlohy na hľadanie tvorivých riešení a príklady na
počítanie zamerané na overenie správneho pochopenia aplikácie prezentovaných
metód. Príklady a úlohy sú doplnené o riešenie prezentované v poslednej kapitole
publikácie.

Publikácia môže slúžiť ako vhodný zdroj informácií vo forme základnej alebo
doplnkovej literatúry k predmetom Manažment, Prípadové štúdie z manažmentu
a Manažment rizika. Obsah publikácie je koncipovaný v súlade s najnovšími po-
zatkami v oblasti problematiky manažmentu.

Lenka Veselovská
Jana Janičková
Poprad, 30.11.2021

1. PLÁNOVANIE, ORGANIZOVANIE A KONTROLA

V tejto kapitole sa zameriame na základné manažérske funkcie plánovanie, organizovanie a kontrola. Na úvod si predstavíme základné požiadavky na realizáciu týchto manažérskych funkcií a vybrané metódy, ktoré vznikli a sú aplikované na tento účel. Zvýšená pozornosť je venovaná tvorbe mapy záujmových skupín, tvorbe strategickej mapy a tvorbe ukazovateľa merania udržateľnosti podnikových činností v kontexte trvalo udržateľného rozvoja. Kapitola ďalej obsahuje prípadové štúdie s praktickými príkladmi a úlohy na riešenie. Záver kapitoly je venovaný kontrolným otázkam z uvedenej problematiky.

1.1. Vybrané metódy a techniky plánovania a organizovania

Pre manažérov v praxi je **plánovanie** navrhovania želanej budúcnosti. Pomocou plánovania sa vytyčujú ciele podniku ako celku, organizačných jednotiek a zamestnancov. Plánovanie tiež zahŕňa identifikáciu spôsobov, ako želanú budúcnosť dosiahnuť. Ide tak o aktívne ovplyvňovanie činností v podniku a mimo neho. Základom je prevencia a proaktívny prístup. Výsledkom plánovania sú plány, ktoré vytvárajú transparentnosť v procesoch v podniku a určujú pracovné povinnosti jednotlivým zamestnancom, čo skracuje čas potrebný na realizáciu podnikových procesov.

Plány sú základným východiskom pre fungovanie podnikov, pre alokáciu zdrojov. Manažérska funkcia plánovania je prepojená s ostatnými bazálnymi manažérskymi funkciami. Plánovanie ovplyvňuje organizačné väzby na základe koordinácie organizačných jednotiek pri plnení zámerov podniku a plány sú tiež východiskom pri návrhu systému kontroly.

Medzi základné metódy plánovania radíme:

- metódy plánovania strategickej výkonnosti (analýza kritických faktorov úspechu, strategická mapa, mapa stakeholderov, metóda párového porovnania);
- metódy plánovania operatívnej výkonnosti (lineárne programovanie, procesná analýza, benchmarking);
- metódy plánovania individuálnych cieľov zamestnancov (štruktúrovaný rozhovor, metódy motivácie);
- plánovanie štruktúry podnikových procesov (metódy modelovania statických vlastností procesov – IDEF0, RAD, BPEL, UML; metódy modelovania dynamických vlastností procesov – IDEF6, STD, Petriho siete; procesná analýza);
- plánovanie alokácie zdrojov (dynamické programovanie, simulačné modely, modely hromadnej obsluhy, sekvenčné modely);
- plánovanie systému spätnej väzby o výkonnosti (metóda poka yoke, vizuálny manažment) (Sakál, Jerz, 2003).