

# Podnikové řízení



VYSOKÁ ŠKOLA TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

2024



DOC. ING. PETER GALLO, CSC.

# Cíl předmětu



Předmět má dvě části:

- Teoretické a metodologické otázky managementu.
- Aplikační znalosti.

Obě části směřují k praktické úrovni formování dovedností pro řízení procesů, činností, činností, organizací a lidí s využitím znalostí marketingu, ekonomiky, financí, digitalizace v managementu.

# Cíl předmětu



Cílem předmětu je seznámit studenty se základy teorie podnikového řízení.

- Studenti získají znalosti a praktické dovednosti o
  - charakteru a náplni manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikování, kontrole),
  - postavení, profilu a rolích manažera,
  - řídicích stylech manažerské práce,
  - organizačních strukturách a principech jejich projekce.

# Výstupy předmětu



Po úspěšném absolvování předmětu student:

- rozumí teoretickým základům podnikového řízení (rozdíl mezi řízením a vedením, manažer, typologie manažera, profil, osobnost a role manažera),
- umí vydefinovat podnik jako systém, kategorie podnikání, podnikavost, primární a sekundární podnikové funkce,
- zná základní styly řídicí práce v podnikové praxi,
- umí charakterizovat obsahovou náplň a smysl základních manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikace a kontrola),
- ovládá zásady projekce klasických a moderních organizačních struktur.

# Obsahová náplň

## Přednášky



1. Vymezení pojmu management, vývojové fáze managementu.
2. Podnik, podnikání, podnikavost, primární a sekundární funkce podniku.
3. Systémové vymezení podniku.
4. Postavení, profil a osobnost manažera, vznik profese manažera, styly řídicí práce.
5. Plánování.
6. Organizování.
7. Klasické organizační struktury.
8. Moderní organizační struktury.
9. Vedení (motivace a stimulace).
10. Rozhodování a rozhodovací procesy.
11. Řízení lidských zdrojů.
12. Komunikace v procesu řízení.
13. Podniková kontrola.

# Obsahová náplň

Semináře:



1. Výběr a klasifikace podniku (dle právní formy, velikosti, rozsahu působnosti, odvětvového zaměření a životního cyklu) včetně primárních a sekundárních funkcí.
2. Typologie manažerů (vertikální a horizontální) a jejich charakteristika.
3. Manažerské kompetence a dovednosti podle postavení manažerů v hierarchii řízení.
4. Identifikace a popis rolí manažerů v rámci hierarchie řízení.
5. Volba a popis řídicího stylu manažerské práce.
6. Sestavení manažerské mřížky a její interpretace.
7. Identifikace podnikových cílů (strategických, taktických a operativních) v hlavních oblastech činnosti zvoleného podniku s využitím pravidla SMART.
8. Projekce organizační struktury zvoleného podniku a její charakteristika včetně uvedení výhod a nevýhod.
9. Stanovení stupňů a rozsahu zvolené organizační struktury.
10. Motivace a stimulace pracovníků na jednotlivých stupních řízení. •
11. Identifikace dobře a špatně strukturovaných rozhodovacích problémů a příklad struktury konkrétního rozhodovacího procesu.
12. Charakteristika a vyhodnocení toku / směru komunikace ve zvoleném podniku.
13. Klasifikace podnikové kontroly podle oblastí a úrovní řízení zvoleného podniku

# Obsahová náplň



## **1. Management**

- 1.1 Definice managementu.
- 1.2 Role, úloha a postavení manažer.
- 1.3 Specifické rysy řízen.
- 1.4 Teoretické poznatky a historické aspekty managementu.

## **2. Plánování**

- 2.1 Koncepce a obsah plánování.
- 2.2 Strategické plánování.
- 2.3 Předpoklady a možnosti strategického a operativního plánování.

# Obsahová náplň

## 3. Organizace a organizace

- 3.1 Organizace a organizace – obsah a význam.
- 3.2 Organizační struktura a její úloha.
- 3.3 Hlavní kritéria pro vytváření organizačních struktur.
- 3.4 Organizační kultura.

## 4. Personální řízení a vedení

- 4.1 Obsah a význam řízení lidských zdrojů. HR Scorecard.
- 4.2 Vedení týmu a týmová práce.
- 4.3 Motivace a motivační faktory pro efektivní řízení.
- 4.4 Odměňování jako důležitý faktor v řízení lidských zdrojů.



# Obsahová náplň



## 5. Controlling

5.1 Controlling jako moderní nástroj úspěchu řízení.

5.2 Úkoly a funkce controllingu.

5.3 Finanční, nákladový a strategický controlling a jejich využití v managementu.

5.4 Moderní formy controllingu:

- marketingový controlling,
- procesní controlling,
- znalostní management a znalostní controlling,
- racionální management,
- projektový controlling,
- ...

# Obsahová náplň

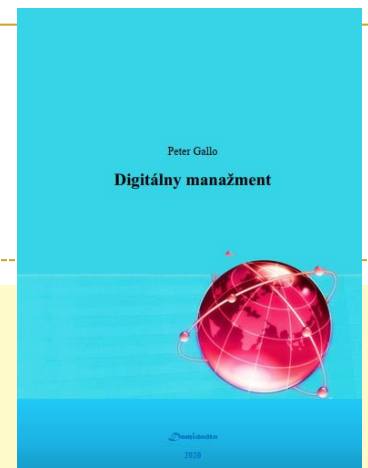


- Podstata managementu, různé přístupy k managementu, manažerské aplikace.
- Hlavní pojmy a školy managementu. Charakteristika hlavních představitelů a jejich obsah.
- Plánování jako výchozí funkce správy.
- Strategické plánování, vize, mise a strategie.
- Podnikatelský plán.
- Manažerské rozhodování.
- Úloha informací a informačních systémů v managementu.
- Organizace a organizační struktura.
- Řízení, controlling a jejich funkce v managementu.
- Vedení lidí. Nové role a pozice manažera ve vedení lidí.
- Motivace a stimulace. Pracovní motivace. Hlavní motivační faktory.

# Literatura

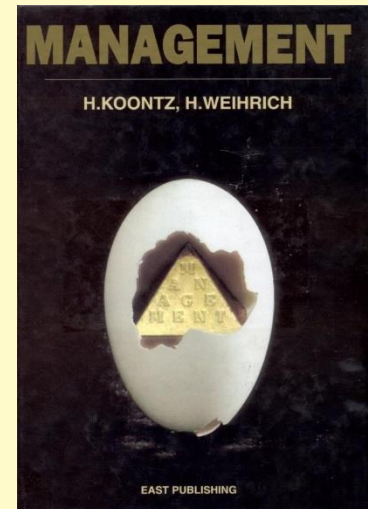


1. **Gallo, P. Digitální management.** Dominanta 2021, ISBN 978-80-973605-0-4



2. **VÁCHAL, Jan. Podnikové řízení.** 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

3. **Koontz, H., Weihrich, H.: Managemet.** Praha, Victoria Publishing 1993

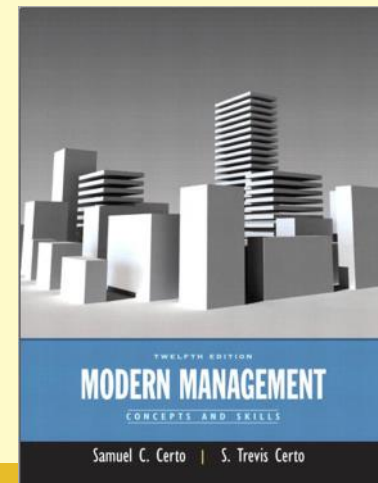


4. **MEIXNEROVÁ, L., ZAPLETALOVÁ, Š. STEFANOVOVÁ, Z. Mezinárodní podnikání : vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty.** Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2017. xix, 203 stran : Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.

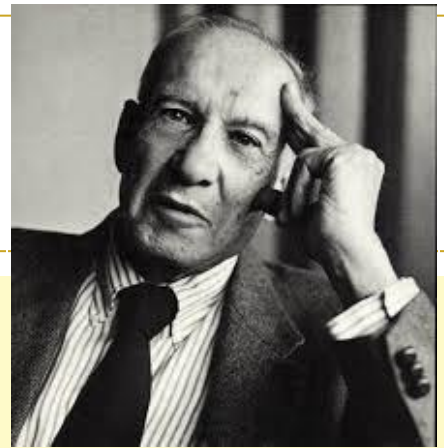
# Literatura



- 1. DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí.** Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. : Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 2. CERTO, S. C., CERTO, S. T.. Modern management – Concept and Skills.** Copyright © 2012, 2009, 2006, 2003, 2000 Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.



# Definice managementu



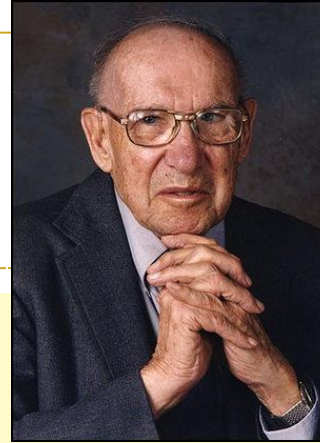
Známý americký odborník rakouského původu P.F. Drucker ve svém díle "Management - úkol, odpovědnosti, postupy" z roku 1973 uvádí:

**"Management je umění a věda řízení podnikové praxe a činnosti".**

Managementem se tedy rozumí nejen řízení samotné, ale i umění managementu.

- Odbornost v managementu je dána schopností plánovat, organizovat, motivovat a vést lidi, koordinovat, komunikovat, kontrolovat tak, aby podnik úspěšně fungoval.
- Schopnost úspěšně řídit kombinuje vědu a umění a tato schopnost závisí na intuici a zkušenostech manažera.
- Management lze také chápat jako proces prováděný manažerem při koordinaci činností lidí za účelem dosažení výsledků, kterých jednotlivci nemohou dosáhnout.
- Management je směřován k cílevědomému chování skupin lidí nebo celé organizace.

# Definice managementu



Dale ve své knize z roku 1965 "Management: Teorie a praxe" uvádí:

- "Řízení je provádění věcí prostřednictvím jiných lidí".

Celý komplex pohledů na management lze rozdělit do tří skupin:

1. Skupina názorů chápe management jako vedení lidí.
2. Skupina názorů chápe management jako výkon konkrétních funkcí.
3. Názorová skupina chápe management jako vědní disciplínu.

# Definice managementu



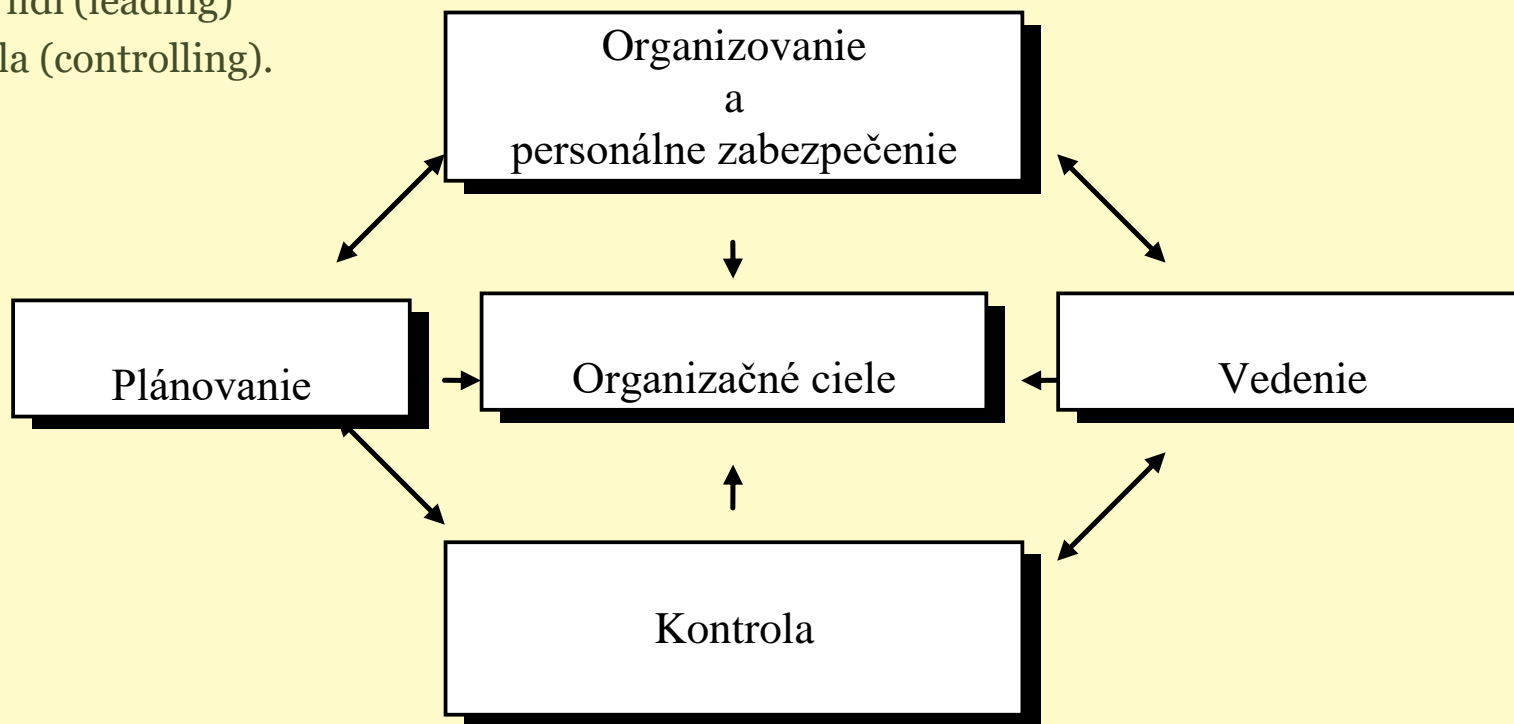
- **Fayol:**
  - Plánování
  - Organizování
  - Řídící
  - Koordinující
  - řídicí.
  
- **Ve 30. letech L.Gulick nově organizoval manažerské funkce a vytvořil tzv. systém POSDCORB:**
  - plánování (planning)
  - Organizování (organizing)
  - personálně zabezpečení (staffing)
  - příkazování (directing)
  - koordinace (coordinating)
  - evidence (reporting)
  - rozpočtování (budgeting).

# Definice managementu



- Klasifikace H.Koontza a H. Weihricha :

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- personální zabezpečení (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrola (controlling).





# Definice managementu



- **Plánování je stanovení cílů a postupů pro jejich dosažení. Na základě:**
  - analýzy výchozí situace,
  - prognózy a zhodnocení plánovaných možností rozvoje v čase,
  - od stanovení cílů a jejich vazeb,
  - návrhy postupů pro dosažení předpokládaných cílů,
  - výběr možností plánovacího postupu a reflexe kvality zvoleného prováděcího postupu, zdrojů a dalších prováděcích opatření,
  - postupy pro provedení plánovaného úkolu, včetně rezerv a dalších možných postupů pro zpřesnění.
- **Organizování je takové uspořádání lidí, materiálu, výrobních zařízení v prostoru a čase za účelem splnění cílů a úkolů definovaných plánem.**
  - Jde o stanovení potřebných prací, jejich vzájemných vztahů a nutných podmínek pro proveditelnost stanovených úkolů.
  - Organizování tedy lidem stanovuje, jak mají plnit plánované úkoly.
  - Vhodným rozdělením jednotlivců, jejichž úkoly jsou stejné, do nějaké formy, seskupení nebo organizačních jednotek a určením vzájemných vztahů mezi nimi vzniká organizační struktura.

# Definice managementu



- **Personální zabezpečení:**

- Výběr a rozdělování pracovníků, jejich odměňování, hodnocení, rozvoj a pracovněprávní vztahy se týkají zjišťování požadavků na potřebný personál, jeho výběr z přípustných možností, jeho rozdělení nebo přidělení na místa, kde mají plnit své úkoly.
- Součástí této manažerské funkce je i kvalifikační příprava pro úspěšné plnění stanovených požadavků.
- Jejím cílem je včas vytvořit potřebnou zálohu znalostí, dovedností a pracovních návyků. Kvalifikační školení může probíhat také průběžně.

- **Vedení lidí:**

- Jedná se především o vzájemné vztahy nadřízené a podřízenosti, spolupráce apod.
- Zahrnuje způsoby, jak přímo i nepřímo usměrňovat chování podřízených zaměstnanců tak, aby efektivně a včas plnili zadané úkoly.

- **Controlling:**

- Jeho cílem je hodnotit nebo měřit kvantitu a kvalitu průběžných a konečných výsledků činností a vyvodit z nich příslušné závěry.

# Digitalizace a management



Potřeba digitálního řízení je vyžadována dobou a následujícími trendy a výzvami (Řezáč, 2009):

1. **Globalizace.** Z pohledu managementu je požadována globalizační výrobní struktura, která optimalizuje strukturu podniku v globálním měřítku. Cílem je dostat celkové náklady na konkurenceschopně výhodnou úroveň.
2. Tlak na inovaci produktů a procesů.
3. Tlak na náklady.
4. Cenový tlak.
5. **Institucionální regulace.** Zavádějí se mezinárodní normy a vnitrostátní pravidla správy a řízení společností těmto standardům ustupují.
6. Rychlost změny.

# Digitalizace a management

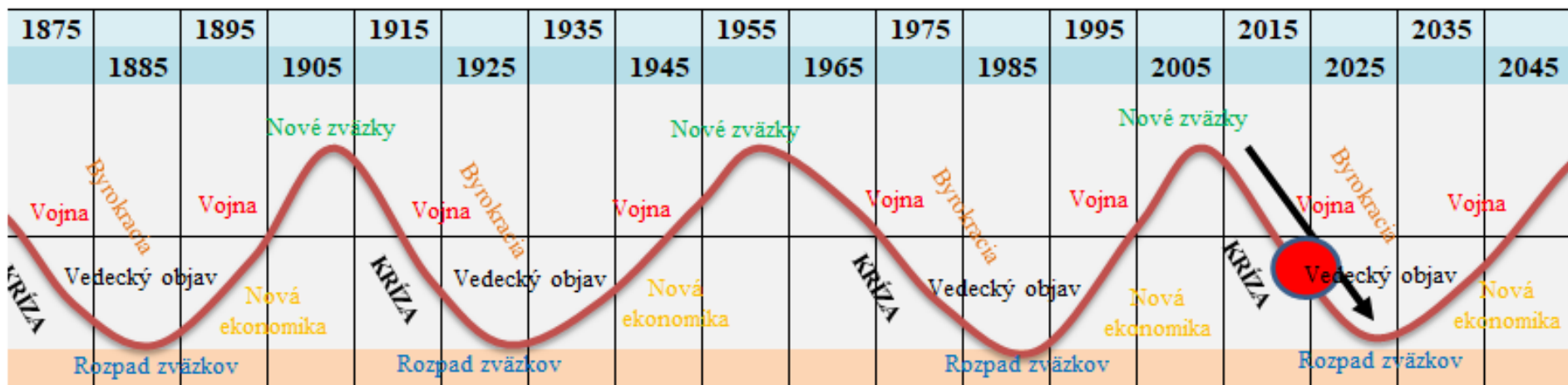


- 7. Demografické trendy se mění a populace stárne.
- 8. Liberalizace a deregulace.
- 9. Volatilita kapitálových trhů.
- 10. Digitalizace trhů a podnikání.
- 11. Etické principy podnikání.
- 12. Globální populační exploze.
- 13. Finanční revoluce.
- 14. Změny v organizaci světového trhu.
- 15. Změna stratifikace evropské společnosti a hrozba vytvoření sociální propasti
- 16. Hrozba pandemií a jiných epidemií.
- 17. Hospodářský cyklus.

# Digitalizace a management



- Kondratievov ekonomický cyklus.



Edison -  
žiarovka

Ford  
automobil

Courie -  
jadr. reakcia

Internet

???

AI

# Digitalizace – management - udalosti

Rok	Udalosť
1782	parný stroj
1789	Francúzska buržoázna revolúcia
1814	parná lokomotíva
1815	Napoleon a Waterloo
1820	ampérová elektrodynamika
1831	vzbura lyonských tkáčov
1833	prvé odbory v Anglicku
1848	Komunistický manifest
1862	objavy L. Pasteuera v biológii
1865	zrušenie otroctva USA
1871	Parížska komúna
1877	elektrické osvetlenie New York
1886	krvavý 1. máj Chicago
1890	Prvý let motorového lietadla
1895	Lumierovci filmujú príchod vlaku
1896	vynález telegrafu
1900	kvantova teória (Planck)
1905	Teória relativity (Einstein)
1911	vedecká organizácia práce (Taylor)
1914	I. sv. vojna
1917	VOSR
1923	superinflácia Nemecko
1929	krach na burze Wall Street, veľká hosp. kríza
1931	devalvácia libry, prerušenie vymeniteľnosti za zlato
1933	nacisti v Nemecku
1939	II. sv. vojna
1943	elektronický kalkulačný stroj
1944	konferencia Bretton-Woods o menových a finančných otázkach
1945	Hirošima, Nagasaki

	veda, vynález
	vojna, revolúcia nepokoje
	kríza
	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci

# Inovácie

## AI a znalostné systémy a zmena

virtuálna realita

rok 2025

chipovanie ľudí, 3D tlačiareň, televízor

rok 2020

Elektromobil

rok 2015

Smartfón

rok 2010

Mobil

rok 2000

**internet**

rok 1990

predaj prvého počítača

rok 1980

Courie – jadrová reakcia

rok 1939

Ford – prvý automobil

rok 1893

**Edison - žiarovka**

rok 1879

Nicolas Joseph Cugnot - parovoz

rok 1763

Pascalov mechanický počítací stroj

rok 1652

Manufaktúry

po 1200 n.l. - stredovek

Urbárna revolúcia

po 1700 pred n.l. - starovek

Doba železná

2000 pred n.l.

Doba bronzová

3000 pred n.l.

Doba medená

7000 pred n.l.

Zostavené v  
roku 2015



# Digitalizace – management - pojmy



- Digitální. Digitální svět. Digitalizace. IKT.
- Digitální technologie.
- Počítačová gramotnost.
- 
- **Digitalizace v managementu**
  - Digitalizujeme v managementu, kdy vytváříme dokumenty, reporty, dashboardy, rozhodovací či jiné modely využívající digitální zpracování informací a následně je interpretujeme pro potřeby managementu.
  - Z tohoto pohledu je pojem digitální management poměrně širokým pojmem spojeným s digitalizací.
  - Pro dnešní dobu a praxi má nepředstavitelný význam, ať už z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti, míry inovace, zlepšování řídicích procesů, jejich zdokonalování nebo jejich objevování.



# Podnik včera, dnes a zítra



- ✦ Podnik působí v ekonomickém a sociálním prostředí.
- ✦ Vazby mezi podnikem a okolím jsou velmi úzké.
- ✦ Podnik je citlivý na vnější podněty, a to jak přímé, tak nepřímé, a na druhé straně činnost společnosti ovlivňuje region, ekonomiku a v případě nadnárodní společnosti i mezinárodní vztahy.
- ✦
- ✦ Důležitost sledování zdraví podniků a jejich diagnostiky.
- ✦ Hodnocení podniků a identifikace příčin hledá úzká místa, která je třeba odstranit.

# Podnik dnes a zítra – diagnóza



## ✦ Diagnóza podniku

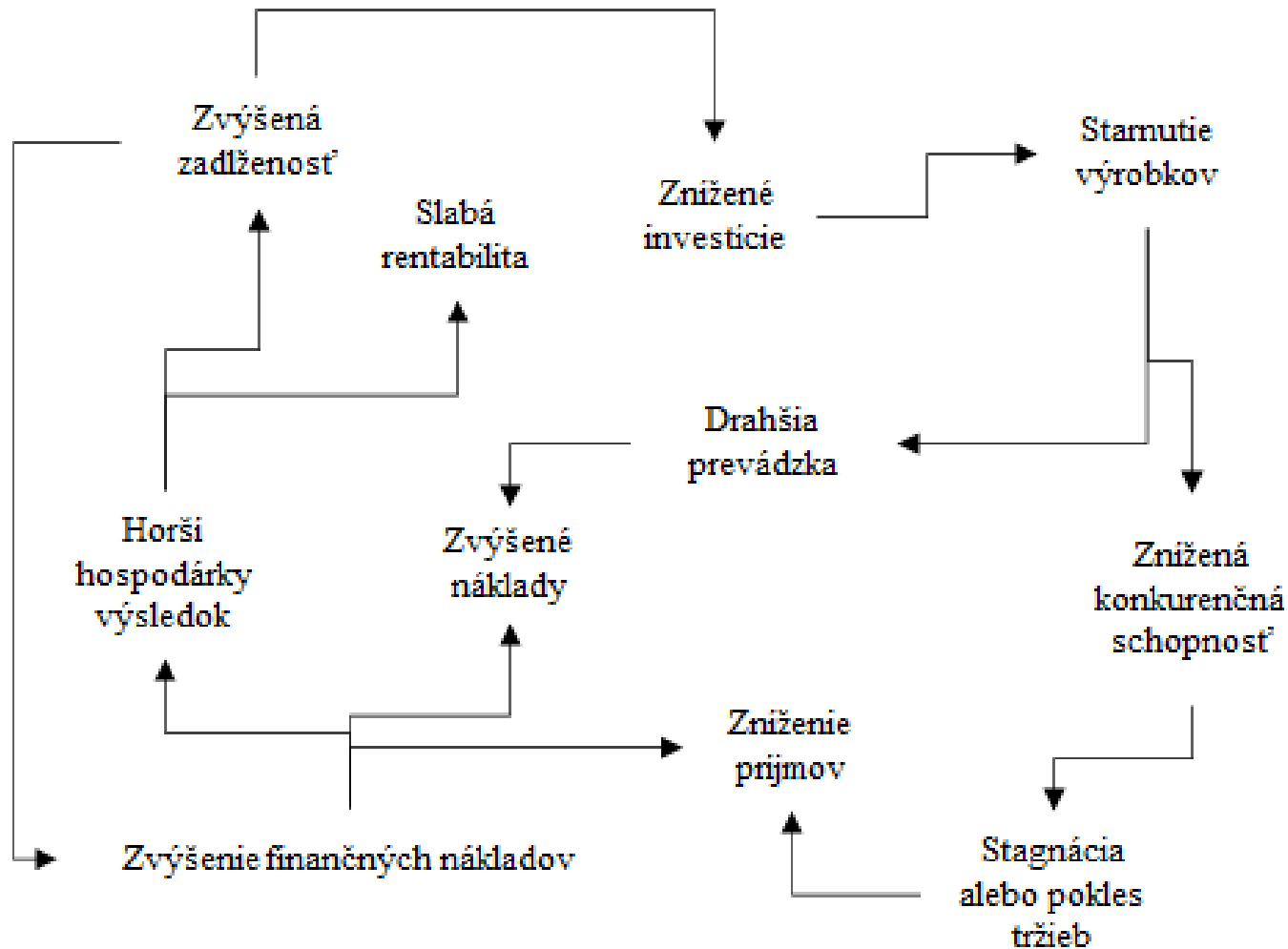
- porovnání silných a slabých stránek,
- porovnání postavení společnosti na trhu,
- vlastní růst a srovnání s růstem konkurenčního trhu,
- obchodní výkonnost,
- kvalita manažerů,
- schopnost přizpůsobit se změnám.

## ✦ Podniková diagnóza je vlastně průzkum míry a schopnosti reagovat na základní potřeby ve čtyřech oblastech:

- pracovní síla
- výrobní faktory,
- trh
- finanční situace.

# Podnik dnes a reprodukční schopnost

## ✦ Začarovaný kruh špatné ziskovosti (rentability)



# Budoucnost ----->>>>>>

## ✦ *Jak se dostat ven z tohoto bludiště?*

- ✦ *Rok 2028 není předpovězen ani popsán, rok 2028 se již připravuje.*
- ✦ *ZÍTRĚK znamená podstoupit velké riziko.*
- ✦ *Komplexní predikce, zpracování velkého množství relevantních dat.*
- ✦ *To, co platilo v minulosti, nemusí platit dnes.*
- ✦ *To, co fungovalo jinde, nemusí fungovat u nás.*
- ✦ *Faktor nejistoty je u dlouhodobých předpovědí nízký.*
- ✦ *Úspěch závisí na stupni vědeckosti a dokonalosti použití.*
- ✦ *Lze předpokládat změny v kvalitě života.*

# Pravda / lež pro 21. století



- ✦ Technická revoluce vyžene z trhu více než miliardu lidí a vytvoří novou zbytečnou třídu. Žádná politická ideologie se dnes nedokáže vyrovnat s tak masivním rozpadem společnosti.
- ✦ Nemáme nejmenší představu o struktuře trhu práce v roce 2050. Automatizace mění každý nápad. Je však dokázáno, že automatizace v průběhu času vytvořila alespoň jedno nové pracovní místo a životní úroveň vzrostla.
- ✦ Důležitá role umělé inteligence. V krátkodobém horizontu to nenaruší průmyslová odvětví.
- ✦ Překážkou automatizace je lidská kreativita.
- ✦ Žádná práce není v bezpečí před automatizací.

# Pravda / lež pro 21. století

✦ Stará pracovní místa mizí objeví se nové.



✦ Budoucí profese:



✦ Problém – vysoká kvalifikace

- Manažer pro inovace a digitální technologie.
- Inženýr výzkumu a vývoje.
- Automatizace a mechanizace výr. procesu.
- Odborník na obchodní plánování (M/Ž).
- Investiční manažer.
- Inženýr pro vynalézavost a racionalizaci.
- Dizajnový inženýr.
- Specialista na duševní vlastnictví.
- Procesný analytik
- Manažer znalostí
- Vývojář produktu
- Projektový manažer
- Manažer technologických oddělení
- Manažer inovací
- Inženýr strategického nákupu
- Vedecko-výskumný pracovník
- Manažer digitálních inovací
- Manažer strategie a inovací
- Obchodní analytik
- IT konzultant
- IT projektový manažer

# Pravda / lež pro 21. století



- ✦ *Několik myšlenek Yuvala Noaha Harariho z knihy: 21 lekcí pro 21. století.*
  
- ✦ **Problém VTR**
  - Big data nás neustále pronásledují.
  - Digitální diktatura.
  - Umělá inteligence a přirozená hloupost.
  - Kdo vlastní data, řídí budoucnost – a je tomu tak opravdu?
  
- ✦ **Problém politiky:**
  - Nacionalismus, náboženství, civilizace, globalizace
  - Terorismus, války, migrace.
  - Spravedlnost, postpravdy, ....

# Pravda / lež pro 21. století



✦ Jsou to data – rozumíte jim?

RPKN..D~..P.+M-ÁR.“...90..t...k6..D~..a.....đ'..ň'..  
..-'.«'..Š'..Š'x'x'ô'x'('T'Ĉ'R'Z'D't'@''Y'..[ 'Ě'c'É'd'â's'á'..»'ý'»')..Ó'  
)..Ó'F..ó'E..ó'k..m..p..'p..'s.Š.r..'a.Š'..#P...Q...3.ç'5.é'..ŕ'..ŕ'ç'Z'č'Z'  
'â'..'á'†'μ', '...Ā'm'Ç's'É'r'Ě'v'Á't'Ĉ'<'Ÿ''B'-'&Ā'\$.Ā'..÷'8.Ů'b...a...o.  
0.m.,,,A,,,A,,,8.■.6.Ž.A.<?.c...a...B.ă'B.á'..A'..\*Ě'',Ě'...Ů'..Ů'..'â'u'ă  
'u'ç'x'í'|'ă's'é's'Ů't'Ť'..'ŕ'|'Ů'x'&Ā'%.Ā'1...h..'■.0.■.)..Ī.C...>.-.=.'.;.  
†.9.†.6.k.(.j.%.Y...Z...E.Ň'G.Ō'..@'..Z'ă's'í'>'í'...Ň'..Ď'Ī'Ň'..Ě's'í'ž'ř'ž  
'â'~'ä'..'ć'"".....š'E.ú'D.Ů'P...N...d.†.c."u.)..p.&}.;y.8.-.B."@."D.-.  
B.s...r...Y.ú'[.ú'&I'%.Ā'í't'đ't'Ě'x'É'z'Ć'z'Ĉ'Š'x'Š'Ů'Š'Ť'-'Ÿ'..'Ÿ'Ī'Ť'Z'Ů'  
'-'.Ů'-'>..Đ';;Ň'f...a...v.?t.<t.\.ž.].»e.ą.f.'F...A.v.(.v..'X...U...-ě'  
+..ě'..Ř'..''ń'«'ń'-Ř'..'ú'z'Ā'†[z'Ě'..'Ě'..'x'>'x't'..'..'7.Ů'7.Ů'I.ă'J.í  
'8...:...[...[...~.)..|.)<.8.....6.y./u.\*o...o.....'t'+.ŕ'\*.'.Ā'..Ć't'  
'..ŕ'č'-'é'""É',Ě'■É'w'É'x'ö'',ŕ'..'""..Z'..Đ'†.Ň'&ě'\*.í'0.í'N.ę'g...i  
...'3."1.Ť.J..F.©.9.©.8.,,.....q.ő'n.ö'..[ '-[ '+.-'..«'ó'..'ő'"";.-'=/'  
Ā'm'Ā'm'ŕ'F'÷'F'.....'..'ú'@'ú'±'2.Ī'6.Í'c.ö'@'÷']...].x.\*w.)..r...r...~\*  
.y.)..j.+..j..'k...i...F.í'D.d'..»'..ŕ'..'..'Ť'ž'Đ'ž'Ů'†'Ů'<'Ů'..'Ÿ'..'Ď'Š'Ď'  
Š'ě't'đ't'..±'t'Ť'%.Ů'&Ř';.ó';.ö'^...Z...e...d...n..'l.(.b."..'b...`...H  
...l...8.ô'7.ő'3.š'1.»'é'-'í'-'Ů'q'Đ'p'±'[μ'\\$h\$'i'x'b'Ů'..'Ů'..'ó',ó't'  
ó'z'..š'..'""..'ú'1.ú'g...g.ú'v...t.....ŕ'..c.Ů'd.Ů'0.Ů'0.ŕ'M.Í'J.Í'::Ů';.ú'  
'..k'..'í'>'ă'|'Ď'P'Ň'R'.....'±'Đ'..'H'ă'/'é'Ů'ń'..'ô'†'..g'..j'7.°'7.Ů'`.



# Pravda / lež pro 21. století

✦ To je informace – co s tím dělat?



## Obedové menu Streda (30.11.2022)

### Polievka

(0,25l) Hydinový vývar s mrvankou - 1, 3, 9

(0,25l) Domáca gulášová- 1

### Hlavné jedlo

1. (120g) Holandský mletý rezeň so syrom, maslové zemiaky s vňatkou, kyslá uhorka - 1, 3, 7 5,60€

2. (120g) Grilovaná panenka v slaninovom kabátiku na hubovo-sliv. omáčke so zem. kroketami - 1 6,20€

3. (120g) Špikované hovädzie stehno s kôprovou omáčkou, domáca parená knedľa - 1, 3, 7 5,90€

4. (150g) Špenátové halušky s bambinom a grilovanými kuracími prsiami, pažitka - 1, 3, 7 5,90€

5. (120g) Plnené bravčové karé s kyslou kapustou a klobáskou, cibuľové zemiaky - 1, 3, 7 5,90€

6. (120g) Bolonské lasagne z bravčového a hovädzieho mäsa s paradajkovým ragú, bazalka - 1, 7 5,90€

7. (150g) Grilovaný hovädzí flank steak s pečenými zemiakmi a dom. tatarskou omáčkou, šalátik - 7 7,90€

## VAMOS menu restaurant

Reštaurácia, Kaviareň, Žilina

# Pravda / lež pro 21. století

✦ Kde jsou zde znalosti??



VAMOS menu restaurant

Obedové menu Streda (30

Reštaurácia, Kaviareň, Žilina

## Polievka

(0,25l) Hydinový vývar s mrvankou - 1, 3, 9

(0,25l) Domáca gulášová- 1

## Hlavné jedlo

1. (120g) Holandský mletý rezeň so syrom, maslové zemiaky s vňatkou, kyslá uhorka - 1, 3, 7 5,60€

2. (120g) Grilovaná panenka v slaninovom kabátiku na hubovo-sliv. omáčke so zem. kroketami - 1 6,20€

3. (120g) Špikované hovädzie stehno s kôprovou omáčkou, domáca parená knedľa - 1, 3, 7 5,90€

4. (150g) Špenátové halušky s bambinom a grilovanými kuracími prsiami, pažitka - 1, 3, 7 5,90€

5. (120g) Plnené bravčové karé s kyslou kapustou a klobáskou, cibuľové zemiaky - 1, 3, 7 5,90€

6. (120g) Bolonské lasagne z bravčového a hovädzieho mäsa s paradajkovým ragú, bazalka - 1, 7 5,90€

7. (150g) Grilovaný hovädzí flank steak s pečenými zemiakmi a dom. tatarskou omáčkou, šalátik - 7 7,90€



# Pravda / lež pro 21. století

✦ A co moudrost?



VAMOS menu restaurant

Reštaurácia, Kaviareň, Žilina

## Obedové menu Streda (30

### Polievka

(0,25l) Hydinový vývar s mrvankou - 1, 3, 9

(0,25l) Domáca gulášová- 1

### Hlavné jedlo

1. (120g) Holandský mletý rezeň so syrom, maslové zemiaky s vňatkou, kyslá uhorka - 1, 3, 7 5,60€

2. (120g) Grilovaná panenka v slaninovom kabátiku na hubovo-sliv. omáčke so zem. kroketami - 1 6,20€

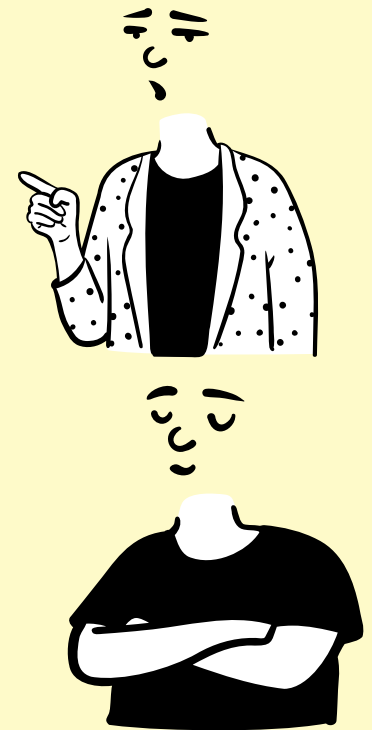
3. (120g) Špikované hovädzie stehno s kôprovou omáčkou, domáca parená knedľa - 1, 3, 7 5,90€

4. (150g) Špenátové halušky s bambinom a grilovanými kuracími prsiami, pažitka - 1, 3, 7 5,90€

5. (120g) Plnené bravčové karé s kyslou kapustou a klobáskou, cibuľové zemiaky - 1, 3, 7 5,90€

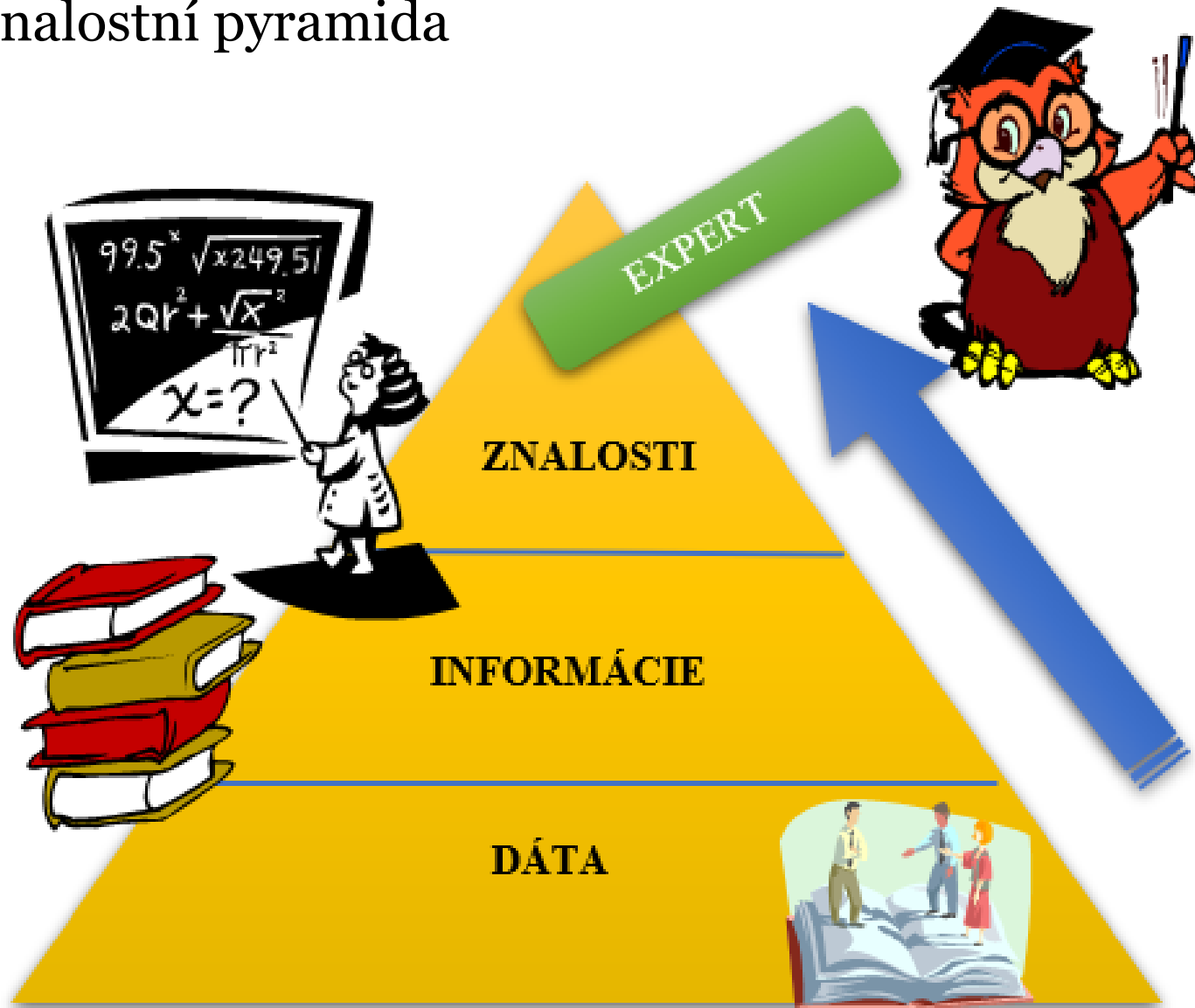
6. (120g) Bolonské lasagne z bravčového a hovädzieho mäsa s paradajkovým ragú, bazalka - 1, 7 5,90€

7. (150g) Grilovaný hovädzí flank steak s pečenými zemiakmi a dom. tatarskou omáčkou, šalátik - 7 7,90€



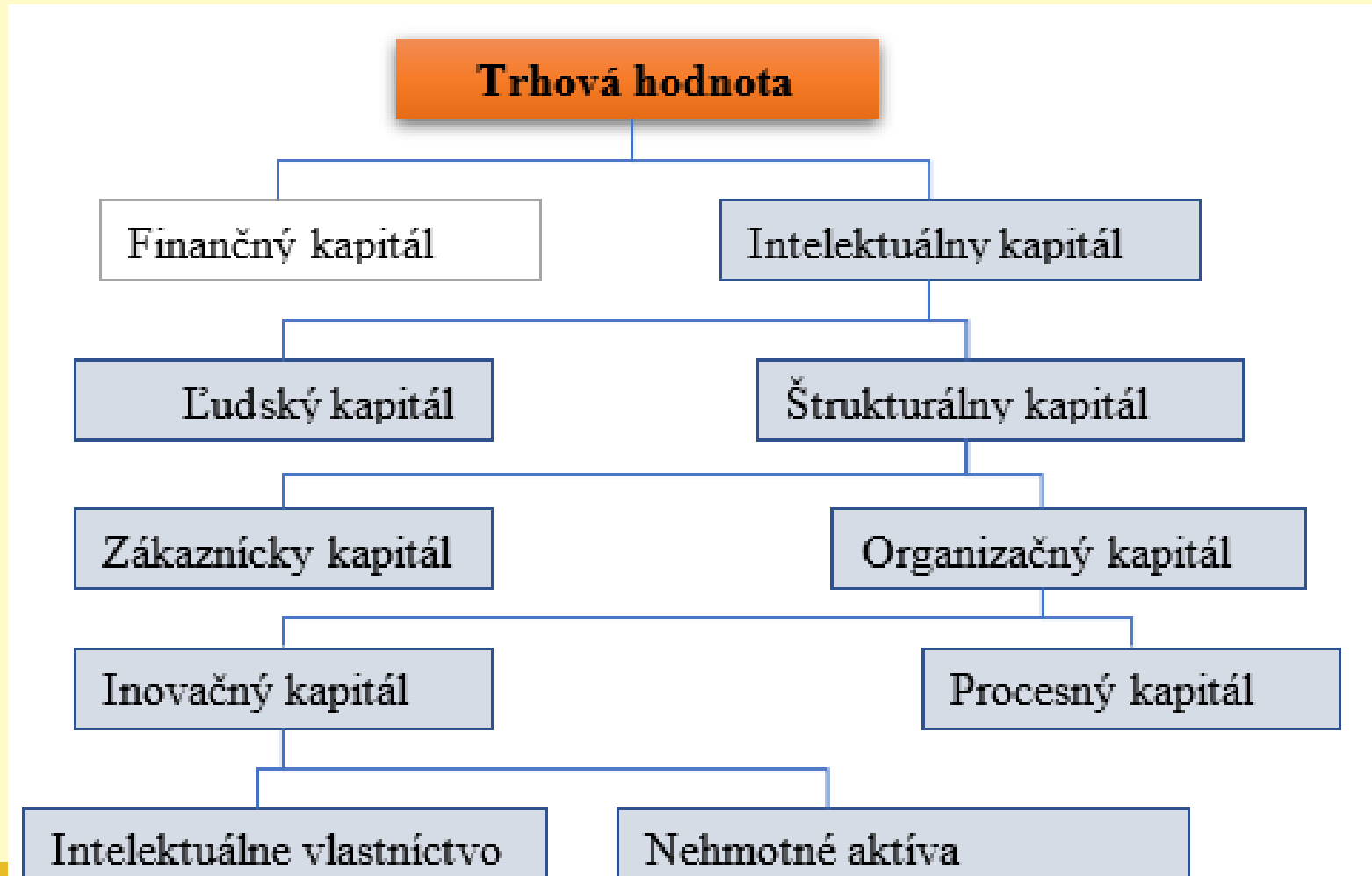
# Pravda / lež pro 21. století

## ✦ Znalostní pyramida



# Pravda / lež pro 21. století

## ✦ Intelektuální kapitál



# Pravda / lež pro 21. století



## ✦ **Intelektuální kapitál**

- ✦ Shrneme-li všechny definice lidského kapitálu, lze dojít k závěru, že představuje kombinaci znalostí, dovedností, inovací, schopnosti jednotlivců plnit úkoly, se zahrnutím individuálních hodnot, kultury a filozofie.
- ✦ To zahrnuje znalosti, učení, odborné znalosti, intuici a schopnost jednotlivců realizovat hodnotu vytvářením úkolů a cílů.
- ✦ **Tržní hodnota podniku = hodnota podniku + hodnota intelektuálního kapitálu**

# Pravda / lež pro 21. století

## ✦ Znalostní management a znalostní controlling

### ZNALOSTNÝ CONTROLLING

Nedostatek finančních prostředků.

Nedostatek pracovního kapitálu

Problém získat dodatečné zdroje na financování potřeb.

### Zobrazit podrobnosti

Vyberte pole obsahující podrobnosti, které chcete zobrazit:

DOMÉNA  
REGIÓN  
SEKCIA  
SEGMENT  
PRVOK  
FRAGMENT  
VÝPOČET  
ANGLICKY

Rozbor

0

Mesačný vývoj

Október

EVA	Jan	Feb	Mar	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Plán rok	Kum. rok	odch. %	odch. abs.	Plán mes.	Skut. mes.	odch. %	odch. abs.	Plán nov	2015	2014
EVA =0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EVA - ekon. prid. hodnota re=5%	-163 700	-189 415	-201 448	-107 786	-107 829	-121 365	-116 143	-100 513	0	0	191 196	-100 513	-53%	-291 710	1 818	-100 513	-5527,8%	-102 332	96 464	-177 750	-97 974
EBIT (Zisk pred daňami a úrokmi)	-16 726	-39 361	-53 168	26 125	26 601	13 886	28 282	50 168	0	0	285 840	50 168	18%	-235 672	99 641	50 168	50,3%	-49 473	192 741	-41 569	25 165
Náklady na kapitál - WACC	-16 726	-39 361	-53 168	26 125	26 601	13 886	28 282	50 168	0	0	285 840	50 168	18%	-235 672	99 641	50 168	50,3%	-49 473	192 741	-41 569	25 165
<b>Výnosnosť pre majiteľa</b>	<b>-21%</b>	<b>-26%</b>	<b>-28%</b>	<b>-13%</b>	<b>-13%</b>	<b>-15%</b>	<b>-15%</b>	<b>-12%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>-12%</b>	<b>-67%</b>	<b>-31%</b>	<b>0%</b>	<b>-12%</b>	<b>-5839,1%</b>	<b>-13%</b>	<b>10%</b>	<b>-23%</b>	<b>-13%</b>

KOMENTÁR	Dátum	Charakteristika	Stav	Odporúčanie
<b>Economic Vale Aded (EVA)</b>	30.9.2016	Firma dosiahla ek. pr. hodnotu vo výške -116 tis. €. Zápomá odchýlka od mesačného plánu je pomerne vysoká (24 tis. €). Výnosnosť firmy je zápomá (-15%). Od mája je pomerne vyrovnaná,	EVA musí byť väčšia ako nula. Trend vývoja je pozitívny, ale stagnuje od mája.	Sledovať vývoj ziskovosti a sústrediť sa na produkty s vyšším krycím príspevkom
<b>Celková likvidita</b>	30.9.2016	Je 0,9, čo je o 0,1 vyššie ako je v pláne. Celkovom je ale stále nízka a mala by presiahnuť aspoň hodnotu 1.	Trend je pozitívny a je predpoklad, že táto hodnota sa dosiahne.	Zvýšiť ob. majetok a súčasne znížiť krátkod. záväzky, najlepšie zvýšením ziskovosti.
<b>Obrat zásob</b>	30.9.2016	Doba obratu zásob je vysoká ale stabilná. O 56 dní prekračuje plán. Vhodné by bolo, aby bola v súlade s plánom, pretože môže narušiť kapitálovú štruktúru firmy. Jej vyššia hodnota zlepšuje	Trend vývoja bol pozitívny, v mesiaci septembri sa ale zhoršil	Odporučili by sme optimalizovať zásoby.
<b>Obrat pohľadávok</b>	30.9.2016	Je v súlade s plánom a rozdiel je len 4 dni (16/20).	Pozitívny	Udržať súčasnú výšku pohľadávok.
<b>Obrat záväzkov</b>	30.9.2016	Je pomerne vysoká a časť finančných zdrojov si firma reguluje prostredníctvom záväzkov. Do mesiaca september klesala, v tomto mesiaci ale vzrástla.	Rozdiel oproti plánu je 48 dní (62/110).	Riešením krátkodobých záväzkov sa zlepši aj likvidita.
<b>Celková zadlženosť</b>	30.9.2016	Je 8% nad kritickú hodnotu 70%. Firma má mnoho cudzích zdrojov.	Trend je stále na rovnakej úrovni. Aj plán uvažuje so 73% zadlžením, čo je ale o 5% nižšie ako je skutočnosť	Riešením zadlženosti je taktiež rast ziskovosti firmy.

# Pravda / lež pro 21. století

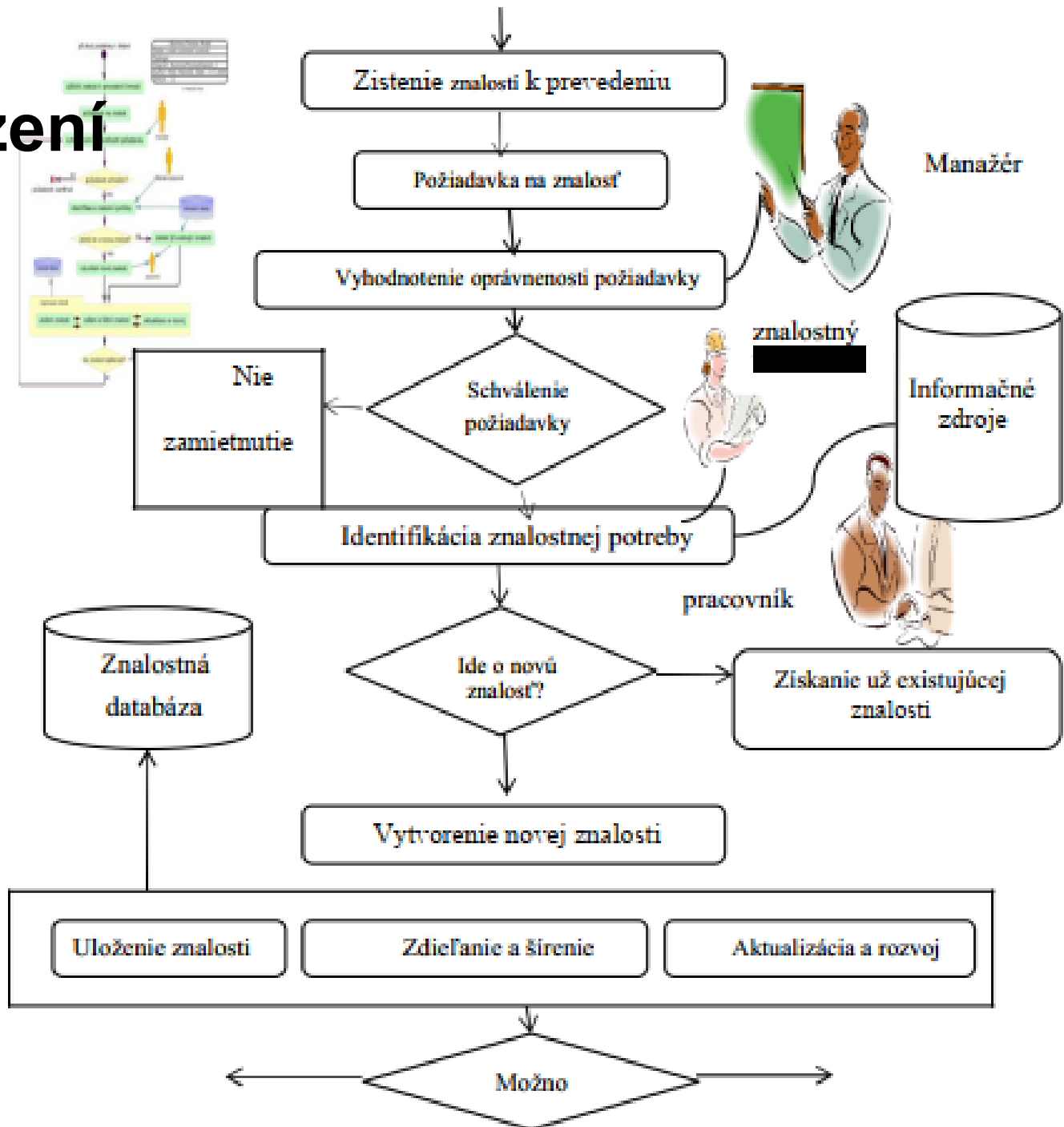


## ✦ Znalostní controlling – znalostní databaze

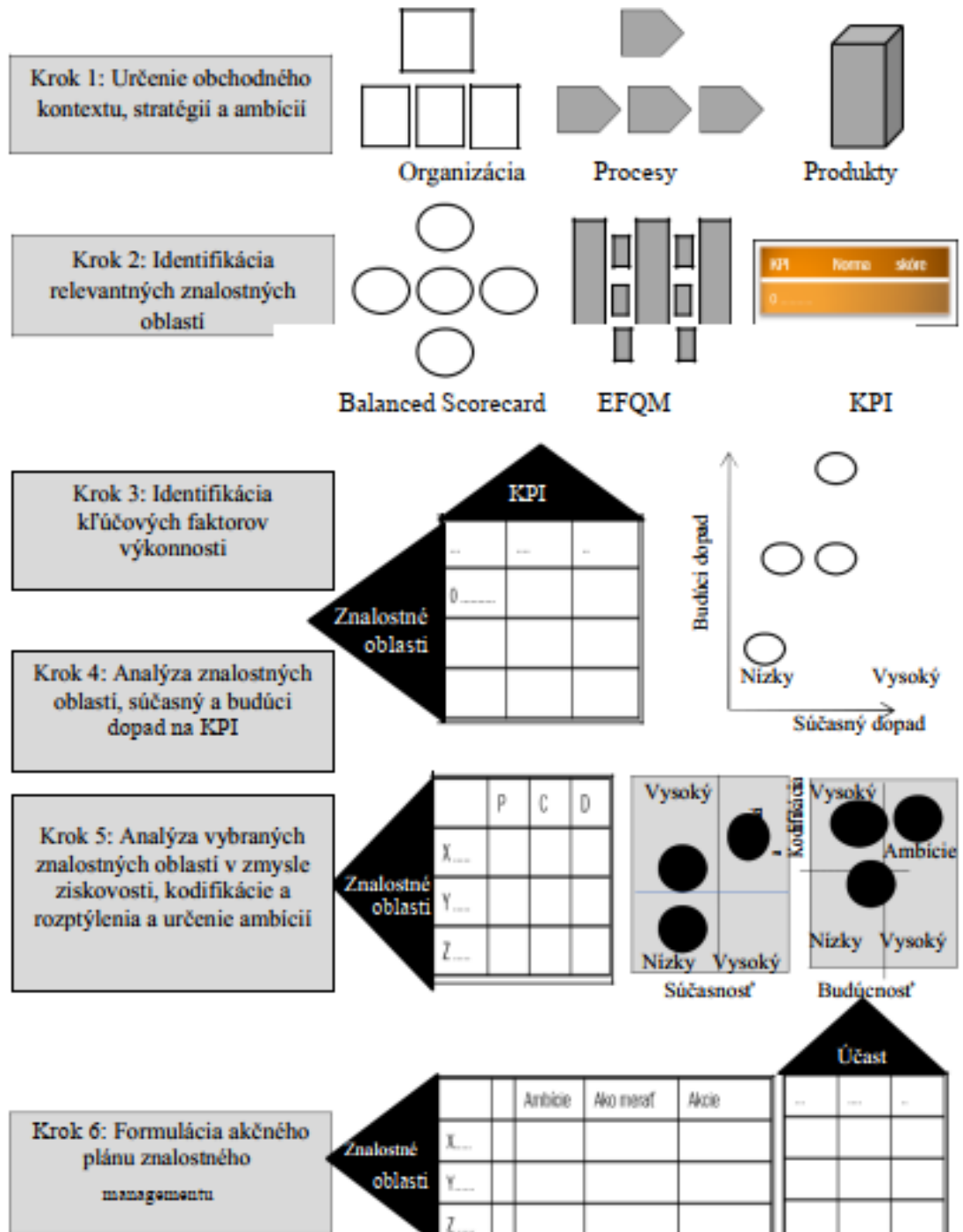
DOMÉNA	REGIÓN	SEKCLIA	SEGMENT	PRVOK	FRAGMENT	ATOM	VZOREC
Controlling	Finančný controlling	Finančná analýza	Likvidita	Bežná likvidita	Pokiaľ je obežná likvidita nízka a záväzky sú v poriadku, nevyhovujúci je stav obežných aktív. Pokiaľ je obežná likvidita nízka a záväzky sú v poriadku, nevyhovujúci je stav obežných aktív.	Nedostatok finančných prostriedkov.	
Controlling	Finančný controlling	Finančná analýza	Likvidita	Pracovný kapitál	Pokiaľ je likvidita v poriadku, mal by byť aj pracovný kapitál OK.	Nedostatok pracovného kapitálu	



# Proces řízení znalostí



# Strategický znalostný systém



# Riziko – nejistota – krize - změny



## ✦ Seznam a hodnocení krizových jevů

### Zoznam a hodnotenie krízových javov, ktoré môžu vzniknúť v podniku

Uveďte krízové situácie, ktoré by ohrozili chod prevádzky:

Prevádzka (útvár, oddelenie):

Faktor rizika	Popis možného krízového javu (rizika)	Stupeň rizika (od 1-nizky, 3 - priemerný, 5 - vysoký)	Možnosť ohrozenia do (v dňoch, mesiacoch)	Pravdepodobnosť vzniku (1 - minimálna, 3 - stredná, 5 - silná)	Ohnisko krízy (materiál, financie, výroba, personál, zákazník, nákup, atď.)	Súčasná situácia (opis)	Navrhované riešenia	Aký môže byť najhorší stav
R01	Rast cien suroviny XY.... (konkrétne)	1	do 1 mesiaca	2	materiál	U komodity XY je predpoklad rastu o 40%, čo zvýši mesačné náklady o 12 tis. €	Variant 1: alternatívny dodávateľ Variant 2: dlhodobá zmluva	Prerušenie chodu prevádzky do 2 mesiacov
R02	Kľúčový zamestnanci môžu odísť	4		5				
R03	Riziko financovania	5		4				
R04	Zmena politiky vlády	1		1				
R05	Pracovné úrazy	3		2				

# Riziko – nejistota - krize



## Mapa rizik

### Mapa rizik

Faktor rizika	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť vzniku
R01	1	2
R02	4	5
R03	5	4
R04	1	1
R05	3	2
R06	2	2
R07	1,5	2
R08	2	1
R09	2	2
R10	3	3
R11	2	1
R12	2	2
R13	3	2
R14	3	3
R15	1	1
R16	3	2
R17	2	2
R18	3	2
R19	3	3
R20	1	1
R21	3	2
R22	2	2

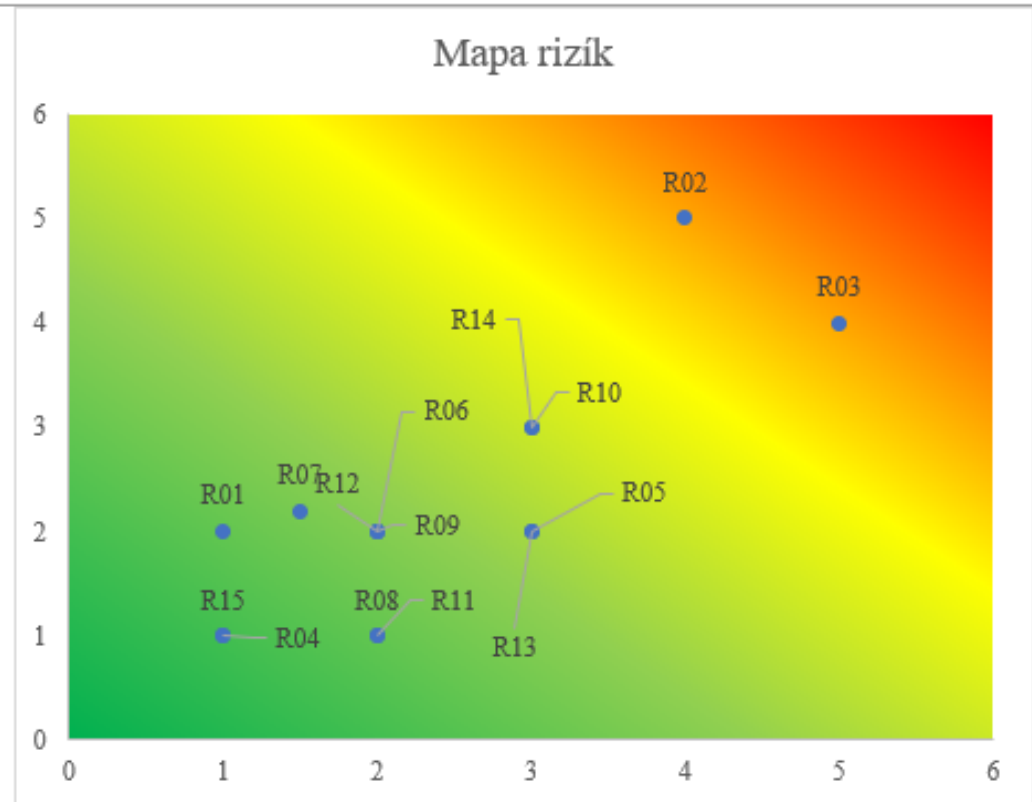
Stupeň rizika: 1 - nízky, 3 - priemerný, 5 - vysoký

Pravdepodobnosť vzniku: 1 - minimálna, 3 - stredná, 5 - silná

Graf je nastavený na prv

Pre rozšírenie na 50 rizik

Následne spustíte makro

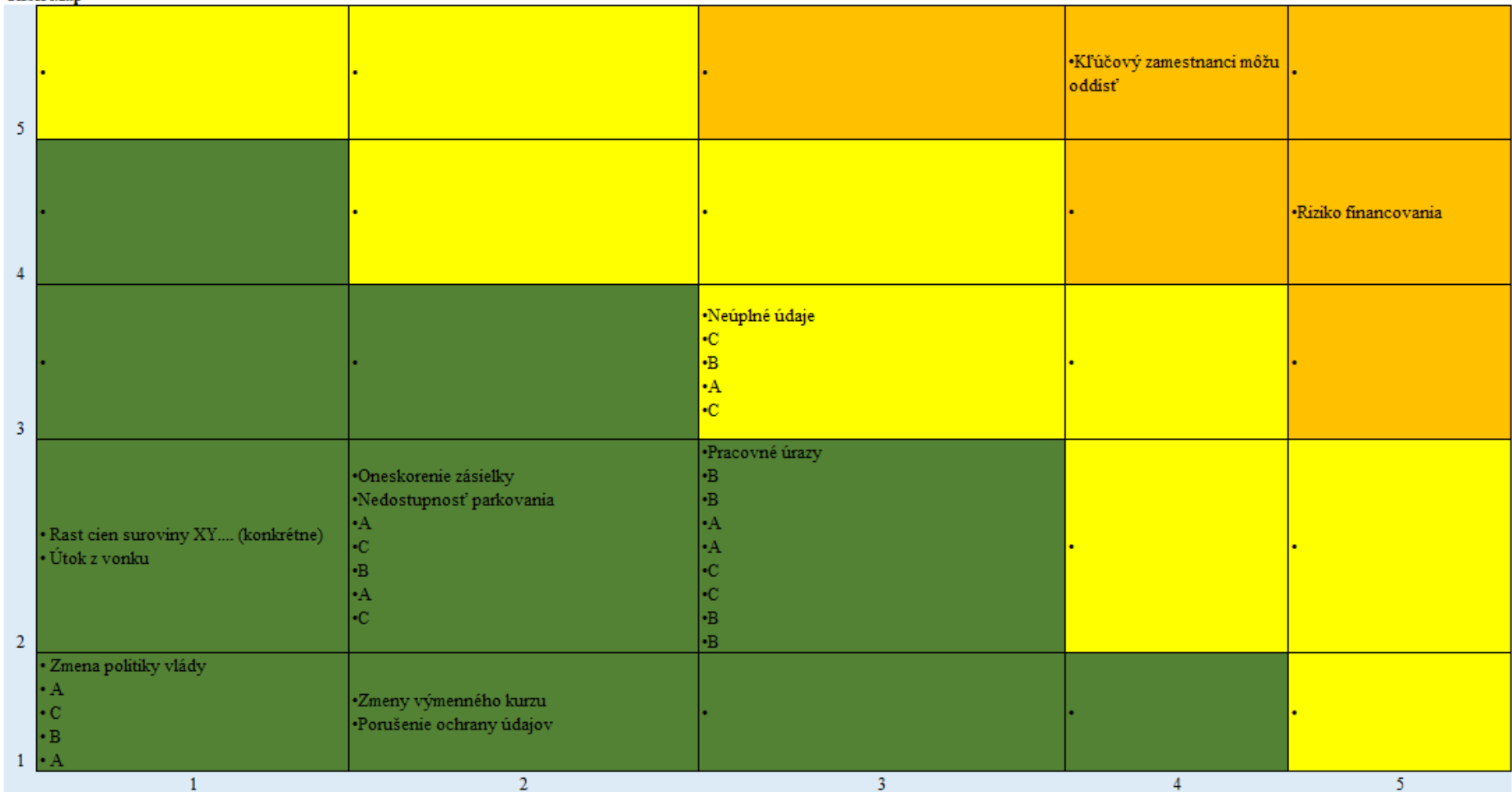


# Riziko – nejistota - krize



## ✦ Mapa rizik s úkoly

Risk Map



# Riziko – nejistota - krize



## Tabulka rizik a rozložení rizik

Riziková tabuľka				Inherentné riziko (bez kontroly)			Reziduálne riziko (bez kontroly)				
Názov oblasti:											
ID rizika	Popis rizika	Zdroj rizika (ohnisko krizy)	Vlastník rizika (organizačná jednotka)	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť	Rating rizika	Kontrola	Kto ovláda riziko	Reziduálna pravdepodobnosť	Reziduálny vplyv	Hodnotenie reziduálneho rizika
R01	Rast cien suroviny XY... (konkrétne)	materiál	Oddelenie údržby	Veľmi vysoký	Veľmi vysoká	Kritické			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R02	Kľúčový zamestnanci môžu odísť		0/0	Stredný	Stredná	Mierne			Nízka	Veľmi nízky	Udržateľné
R03	Riziko financovania		0/0	Vysoký	Veľmi nízka	Mierne			Vysoká	Vysoký	Kritické
R04	Zmena politiky vlády		0/0	Stredný	Vysoká	Silné			Veľmi nízka	Nízky	Udržateľné
R05	Pracovné úrazy		0/0	Vysoký	Vysoká	Kritické			Stredná	Vysoký	Silné
R06	Oneskorenie zásielky		0/0	Stredný	Veľmi nízka	Udržateľné			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R07	Útok z vonku		0/0	Veľmi nízky	Stredná	Udržateľné			Veľmi nízka	Vysoký	Mierne
R08	Zmeny výmenného kurzu		0/0	Nízky	Veľmi vysoká	Silné			Stredná	Nízky	Mierne
R09	Nedostupnosť parkovania		0/0	Vysoký	Veľmi nízka	Mierne			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R10	Neúplné údaje		0/0	Veľmi vysoký	Veľmi vysoká	Kritické			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R11	Porušenie ochrany údajov		0/0	Stredný	Stredná	Mierne			Nízka	Veľmi nízky	Udržateľné
R12	A		0/0	Vysoký	Veľmi nízka	Mierne			Vysoká	Vysoký	Kritické
R13	B		0/0	Stredný	Vysoká	Silné			Veľmi nízka	Nízky	Udržateľné
R14	C								Vysoký	Silné	
R15	A								Veľmi vysoký	Kritické	
R16	B								nízka	Vysoký	Mierne
R17	C								Nízky	Mierne	
R18	A								Veľmi vysoký	Kritické	
R19	B								Veľmi vysoký	Kritické	
R20	C								Veľmi nízky	Udržateľné	
R21	A								Vysoký	Kritické	

Matica hodnotenia rizika

Stupeň rizika		Veľmi nízky	Nízky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký
Pravdepodobnosť	Veľmi vysoká	Mierne	Silné	Silné	Kritické	Kritické
	Vysoká	Udržateľné	Mierne	Silné	Kritické	Kritické
	Stredná	Udržateľné	Mierne	Mierne	Silné	Kritické
	Nízka	Udržateľné	Udržateľné	Mierne	Silné	Kritické
	Veľmi nízka	Udržateľné	Udržateľné	Udržateľné	Mierne	Silné

Stupeň rizika		Veľmi nízky	Nízky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký
Pravdepodobnosť	Veľmi vysoká		2			3
	Vysoká			3	3	
	Stredná	1		3		
	Nízka					
	Veľmi nízka			3	5	

# Moderní manažerský nástroj pro řízení podniku



## ○ **Controllingový systém a jeho nástroje:**

- ✦ Finanční controlling – krátkodobý a dlouhodobý finanční plán.
- ✦ Cost controlling – rozpočtování a analýza citlivosti nákladů a výnosů na změny.
- ✦ Strategický controlling.

## ○ **Systém krizového řízení a řízení změn.**

- ✦ Identifikace oblastí a míst krize.
- ✦ Krizové úrovně.
- ✦ Pohotovostní plány.
- ✦ Krizové řízení - sledování a zvládání krizových jevů.

# Controllingový systém a jeho nástroje

## Proces controllingu



- ✦ **Zaměřte se na úzká místa a úzká místa.**
- ✦ **Perspektivní myšlení.**
- ✦ **Orientace na budoucnost.**
- ✦
- ✦ Úkol 1: Identifikujte úzká místa podnikání.
- ✦ Vytvořte plán úzkých míst a zaznamenejte jejich prioritu.
- ✦ Úkol 2: Finanční plán a simulace budoucích jevů.



# Vývoj managementu



- První poznatky a zkušenosti mají pro současný management malou kognitivní hodnotu, proto je mnohem praktičtější spojit podstatu managementu s rozvojem průmyslové výroby, stavebnictví a železniční dopravy ve 2. polovině minulého století.
- V 21. století však dochází k posunu v teorii managementu, která se více orientuje na oblast informační společnosti a managementu s vazbami na informační a komunikační technologie.
- 
- Digitalizuje se a postupně se objevuje pojem digitální management.
- 
- Objevilo se také mnoho nových moderních metod řízení jako Kaizen, Six Sigma, Balanced Scorecard, HR Scorecard, Lean, EFQM, ABM atd., které významně přispěly k dalšímu rozvoji managementu a posunu směrem k digitálnímu managementu.

# Vývoj managementu



- **Klasická manažerská škola z pohledu digitálního managementu**
- 
- **A/ Vědecké směřování managementu**
- 
- Zakladatelem a hlavním představitelem "vědeckého směru" v managementu byl F. W. Taylor (1856-1915).
- Dalšími představiteli byli: H. Gantt (1861-1919), The Gilbreths (A. Gilbreth (1878-1972), F. Gilbreth (1868-1924)).
- 
- Využití poznatku:
- Ganttovy diagramy (Ganntovy diagramy)
- Racionalizace procesů, Lean, 5S, Six Sigma (Taylor)

# Vývoj managementu

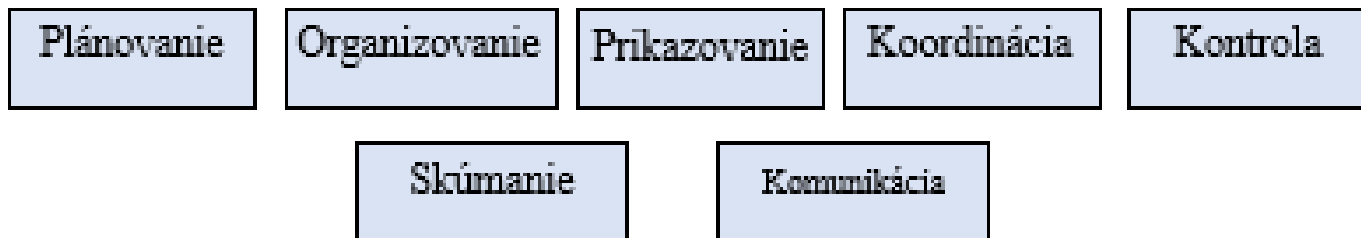


- **B/ Administratívni směřování řízení.**
- Zástupci administrativního vedení v managementu se zabývali řešením problémů souvisejících s technickou stránkou řízení formální organizace. Mezi významné představitele tohoto směru patří: H. Fayol (1841-1925), M. Weber (1864-1920), CH. Barnard (1886-1964).

## Funkcie riadenia podľa Fayola (1913)

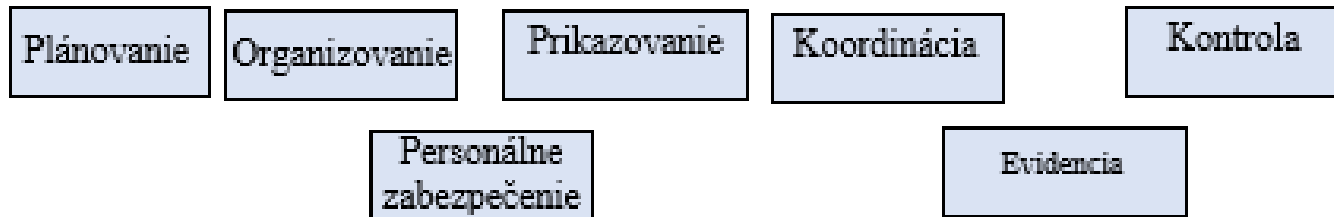


## Funkcie riadenia podľa Urwicka (20. - 30. roky 20 stor.)

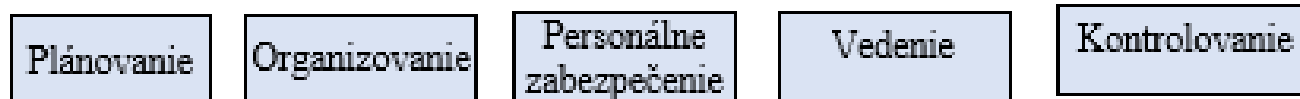




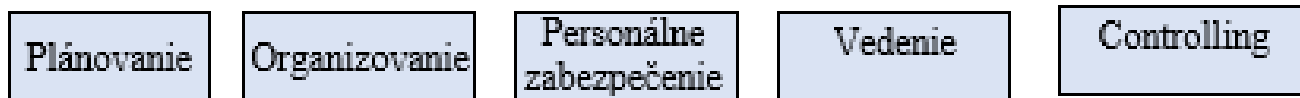
### Funkcie riadenia podľa Gulicka (30. roky 20. stor.



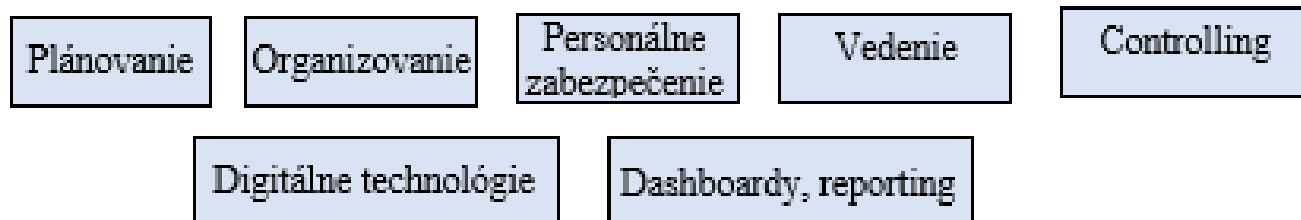
### Funkcie riadenia podľa Koontza a Weiricha (80. - 90. roky 20. stor.



### Funkcie riadenia po roku 2000



### Funkcie riadenia v čase digitalizácie 21. stor.



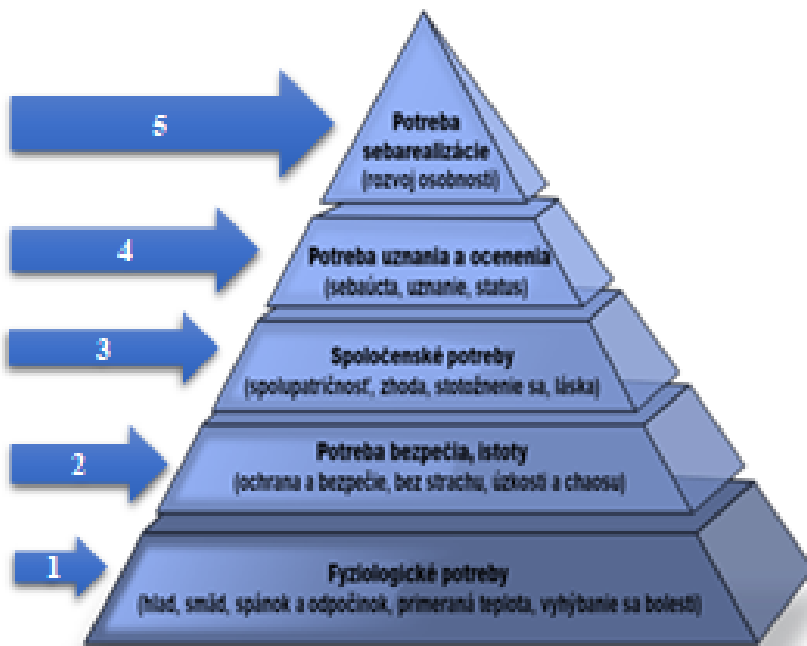
# Vývoj managementu



- **Teorie behaviorálního managementu**
- Jednou z nejvýznamnějších teorií školy mezilidských vztahů byla teorie "**participativního systému řízení**", který nahrazuje "autoritářský systém řízení" vyvinutý klasickým směrem.
- Tato teorie v dnešní době nabývá nových rozměrů a postupně se stává efektivní metodou řízení.
- Kromě zakladatelů této školy E. Maye a F. Roethlisbergera jsou zástupci této školy: D. M. McGregor, CH. Argyris, K. Likert a další.
- Na tradice E. Mayové dnes navazuje početná skupina sociologů na Harvardově univerzitě, kteří se problematikou "mezilidských vztahů" systematicky zabývají (Cole, G. A. 1990).
- Významným přínosem této školy byl A. Maslow se svou teorií hierarchie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb). Maslow sestavil hierarchický model potřeb od nejnižší potřeby po nejvyšší potřebu

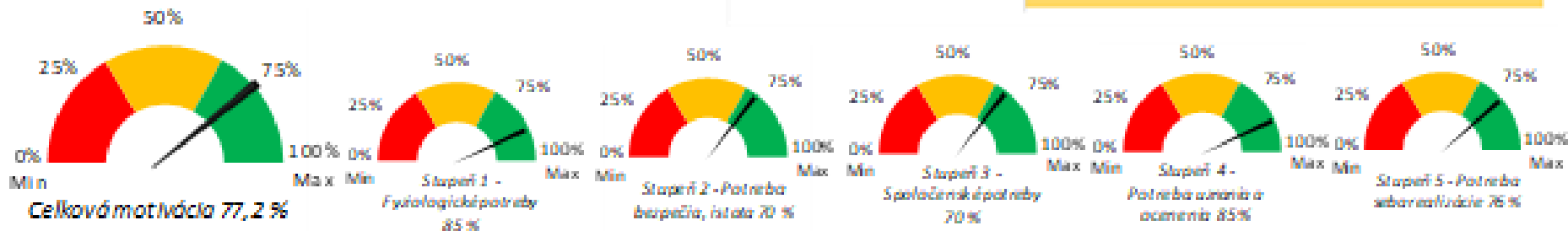
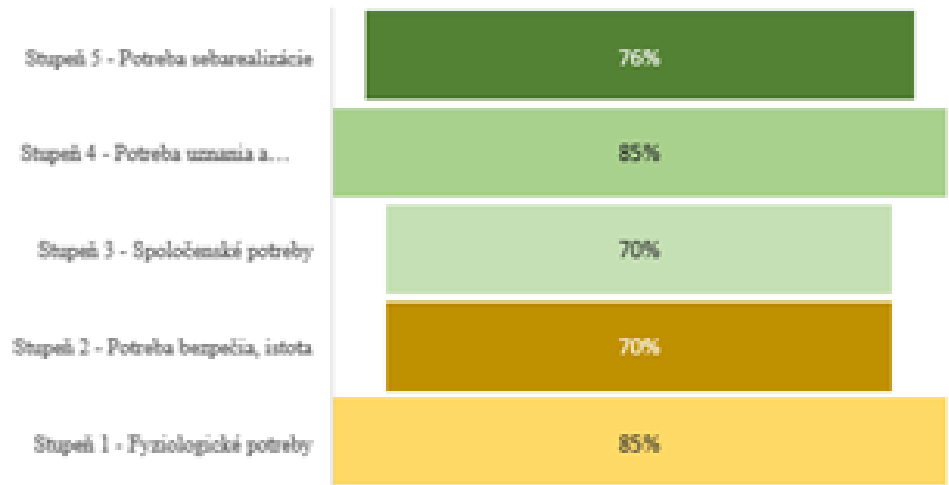
# Vývoj managementu

## MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB



Maslovova hierarchia potrieb	Max	Výsledok	% uspokojenia
Stupeň 5 - Potreba seberealizácie	5	19	76%
Stupeň 4 - Potreba uznania a ocenenia	4	17	85%
Stupeň 3 - Spoločenské potreby	4	14	70%
Stupeň 2 - Potreba bezpečia, istota	4	14	70%
Stupeň 1 - Fyziologické potreby	4	17	85%

## Uspokojenie potrieb



# Vývoj managementu



- **Druhou velmi důležitou motivační teorií je "teorie dvou faktorů"** F. Herzberga. Na základě odpovědí několika stovek pracovníků Herzberg identifikoval dvě základní skupiny faktorů, které ovlivňují chování lidí, a to motivátory a hygienické faktory (vlivy).
- **Třetí teorií zaměřenou na rozpoznání motivačních příčin je Alderferova teorie tří motivačních faktorů** – zajištění existence, zajištění sociálních vazeb k pracovnímu prostředí a zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.
- Následující čtyři teorie procesů jsou považovány za reprezentativní:
  - Teorie očekávání.
  - Rozšířený model teorie očekávání.
  - Teorie participace na výsledcích.
  - Teorie zesílených vjemů.

# Vývoj managementu

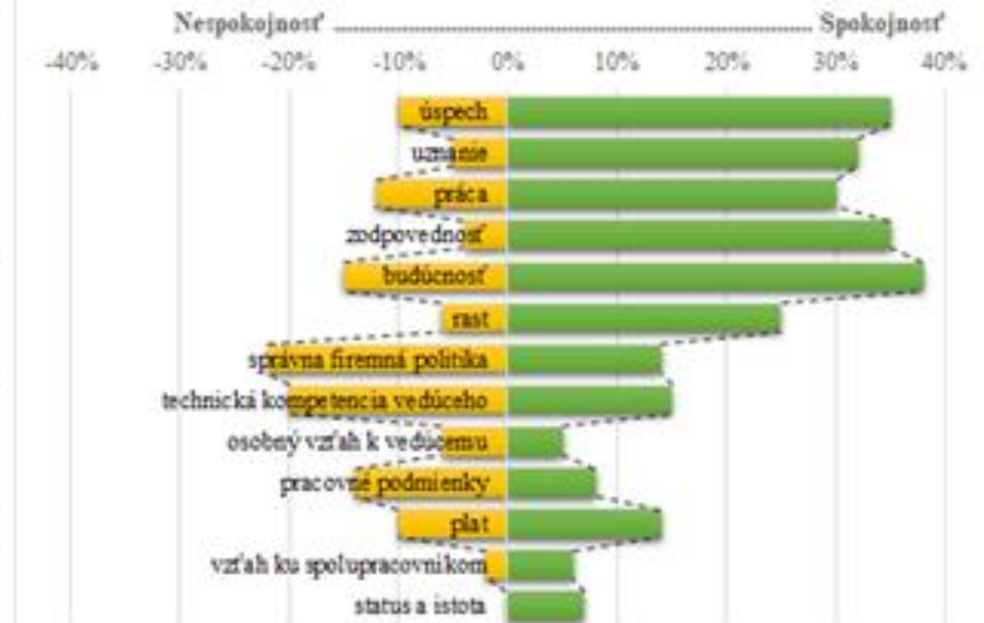
## Herzbergova teória dvoch faktorov

-1

Faktor	Nespokojnosť	Spokojnosť
úspech	-10%	35%
uznanie	-5%	32%
práca	-12%	30%
zodpovednosť	-4%	35%
budúcnosť	-15%	38%
rast	-6%	25%
správna firemná politika	-22%	14%
technická kompetencia vedúceho	-20%	15%
osobný vzťah k vedúcemu	-6%	5%
pracovné podmienky	-14%	8%
plat	-10%	14%
vzťah ku spolupracovníkom	-2%	6%
status a istota	0%	7%



## Herzberg - Dvojfaktorová analýza





# Vývoj managementu

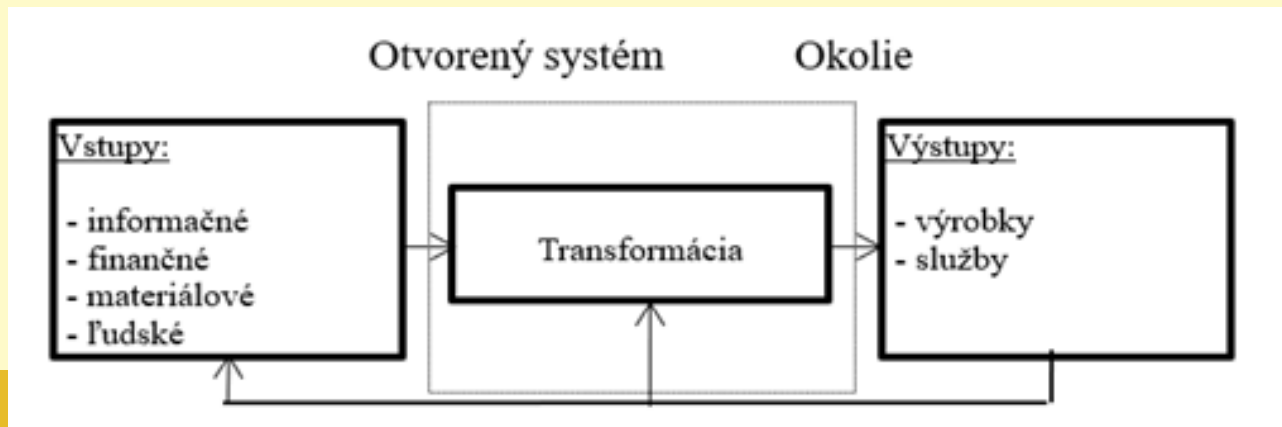


- Mezi významné představitele této školy patří **McGregor a jeho Teorie X a Teorie Y**.
- Jeho teorie pomohla identifikovat formy "**stylu řízení**". Na základě svého tvrzení, že "představy o člověku určují celý charakter podniku", rozvinul dvě extrémní představy o člověku, které implikují dva zcela odlišné přístupy k motivaci lidí.
- 
- Z této teorie X a Y pochází **teorie Z**, vytvořená v 70 letech W. Ouchi. W. Ouchi vnesl prvky japonského managementu do amerického a vytvořil tak modifikovaný systém amerického managementu.
- **PSIU charakteristika pracovníku v organizaci. (2013)**

# Vývoj managementu



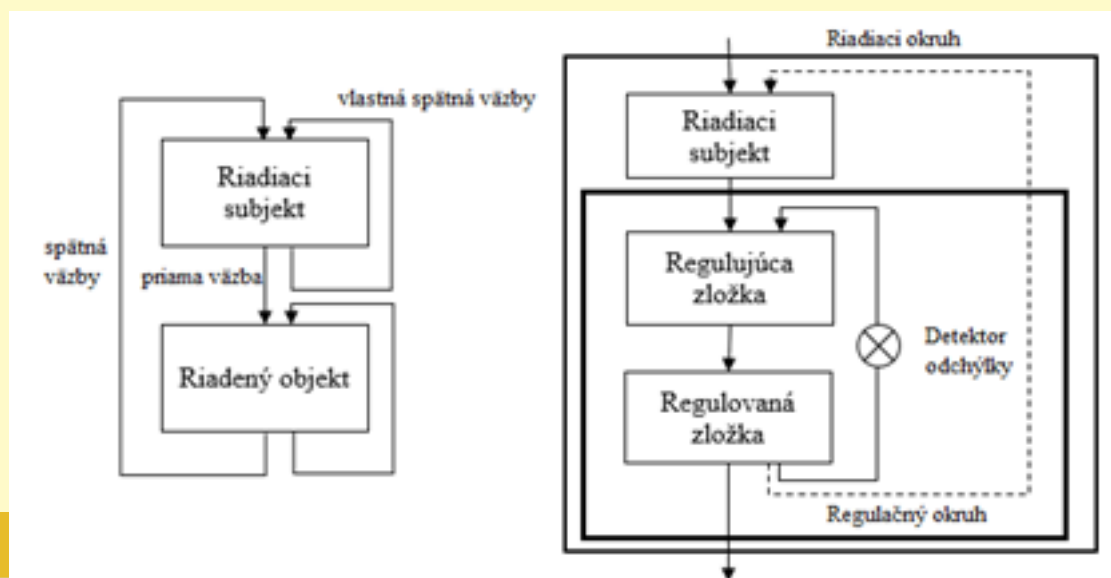
- **Teorie řízení systému – systémová teorie**
- Po škole klasiky a škole mezilidských vztahů se objevil nový přístup v teorii managementu, a to "systémový přístup".
- Zakladatelem této školy byl Ludwig von Bertalanfy.
- Představitelé této školy vycházeli z jeho poznání, že každý biologický systém je otevřený, a z toho vyvozovali, že každý společenský systém je také otevřeným systémem.
- A. K. Rice, představitel "systémového směřování v managementu", vyvinul v roce 1958 schéma otevřeného systému.



# Vývoj managementu



- **Podstata teorie systémů a její využití v moderním managementu**
- V širším pojetí se tímto pojmem označuje složitý účelově uspořádaný celek, například systém dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- Metodu průzkumu označujeme jako systémový přístup.
- V užším chápání používáme pojem v systém právě v rámci systémových věd nebo disciplín podle následujícího schématu



# Vývoj managementu



- **"Empirický a kvantitativní" přístup v managementu.**
- Představitel: **P. F. Drucker**, profesor teorie managementu na College of Business na Newyorské univerzitě a poradce v otázkách "obchodu a managementu" velkých amerických společností.
- Mezi představitele této školy patřili R. Davis, E. Dalea, A. Sloan, H. Mintzberg a P. Kotler a další (Cole, 1990).
- Velký význam přikládal v roce 1980 studiu průmyslové konkurence a strategických aktivit **M. Porter**, který v ní poukázal na hlavní síly hrozby pro budoucnost (Porter, 1980):
  - hrozba nových produktů (nová soutěž),
  - omezený výkon spotřebitele,
  - omezená síla dodavatele,
  - hrozba nahrazení zboží a služeb,
  - konkurence mezi stávajícími společnostmi.

# Vývoj managementu



# Úloha, role a pozice manažera



- Manažeři jsou jednotlivci, kteří jsou zodpovědní za plnění úkolů, které vyžadují účast ostatních členů organizace nebo organizačních zdrojů.
- Manažera lze charakterizovat jako manažera rozvíjejícího aktivity v tržní ekonomice.
- Je to pracovník, který umí poznat trh v jeho rozmanitosti, připravit ho na svou činnost a zároveň ho podle toho ovlivnit.
- Smyslem jeho činnosti je vnášet do sociální práce jednotu, transformovat ji v práci a úsilí spojené se společným úsilím zájmové skupiny, kterou vede.
- Vnáší řád do práce skupiny, systém, který utváří její kompetence.
- Smyslem jeho práce tedy musí být jednota a řád, účelná kombinace schopností a znalostí.

# Úloha, role a pozice manažera



- **Manažer** dělá svou práci, je to jeho profese i profesí. Aby ji mohl úspěšně vykonávat, musí mít moc, vliv a autoritu.
- **Moc**
  - Znamená to schopnost ovlivňovat podřízené a okolí.
  - Je to prostředek, kterým může manažer donutit skupinu nebo jednotlivce, aby něco udělali nebo vytvořili.
  - Svou sílu může získat čtyřmi způsoby:
    - ✦ ze zdrojů (odpovídá za přidělování zdrojů členům skupiny, kterou řídí),
    - ✦ z pozice (v řídicí hierarchii zaujímá kvalitativně vyšší stupeň než jeho podřízení),
    - ✦ z osobnosti (jeho osobnostní vlastnosti jsou na vyšší úrovni než u ostatních členů skupiny),
    - ✦ odbornost (jeho znalosti jsou na úrovni, která mírně nebo dokonce více převyšuje znalosti jednotlivců).
- **Vliv:**
  - Lze ji charakterizovat jako způsob, jakým manažer nakládá se svou mocí.
- **Autorita:**
  - Pro něj to znamená právo používat moc nad činy druhých. Může být formální, vyplývající z pozice manažera, nebo neformální vyplývající z osobnosti manažera.

# Úloha, role a pozice manažera



- **Manažerské dovednosti:**

- **Technické dovednosti** jsou dovednosti, které jsou nezbytné pro zvládnutí speciálních úkolů. Jedná se například o takové úkoly jako: tvorba programu, účetnictví a jeho řízení, analýza marketingových statistik, kreslení, designové skici, výpočetní technika a práce s ní apod.
- **Lidské dovednosti** jsou znalost motivačních technik a jejich využití, vedení jednotlivců a skupin. Manažer musí umět komunikovat s lidmi, aby jeho komunikace byla efektivní. Jeho přístup k lidem musí být pozitivní a kreativní. Musí usilovat o zajištění a další rozvoj vztahů (spolupráce mezi pracovníky, proto se v manažerské literatuře nejedná o dělníky, ale o spolupracovníky).
- **Koncepční dovednosti** se týkají dosažení určitého stupně složitosti v dané situaci. Tyto koncepční dovednosti jsou potřebné zejména tehdy, když konkurenti změní své marketingové strategie nebo dojde k reorganizaci oddělení, což ovlivní činnost ostatních oddělení.
- **Digitální dovednosti** – požadavek dnešní doby.



# Úloha, role a pozice manažera

## Kategorie manažerských úkolů

- interpersonální - (symbol, reprezentace, vedení spolupracovníků, spojovací článek),
- informační - (sledování a vyhledávání informací, předávání informací tiskovému mluvčímu),
- rozhodování - (podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednávač).

Kategorie manažerských úkolů vyvinul H. Mintzberg, který poukázal na to, že manažer stráví 9 minut nepřetržitého času nad každým úkolem a poté přechází k dalšímu úkolu.

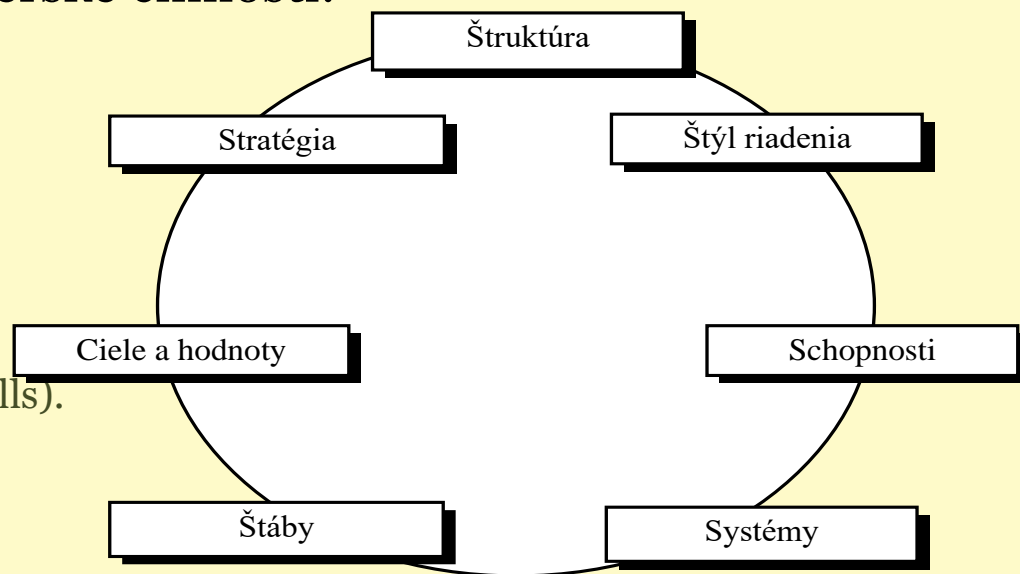
- Interpersonální úkol spočívá v interpersonálním kontaktu vedoucího s partnery:
  - mimo řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé, zástupci státní správy, odbory, ...),
  - v rámci řízené organizace (nadřízení, podřízení, zástupci zájmových organizací atd.
- Informační úkol spočívá v účasti manažera na vytváření, shromažďování, předávání, třídění, filtrování a využívání informací.
- Rozhodovací role je považována za typickou manažerskou roli. Spočívá v cíleném výběru jednoho z řady přípustných řešení rozhodovací situace, jakož i v jejich sledování a kontrole.

K.H.Chung rozšiřuje úkoly o další, a to administrativní úkol. Administrativní úkol spočívá v práci s dokumenty (dopisy, právní dokumenty, písemné příkazy, rozpočty atd.)

# Kritické faktory úspěchu v managementu



- Nejvíce se rozšířily následující přístupy:
  - koncepce 7 S,
  - Koncepce kritických faktorů úspěchu(CSF).
- Koncept 7S je komplexním analytickým přístupem sedmi vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti:
  - strategie (Strategy)
  - struktura (Structure)
  - personal (Staff)
  - systémy řízení (Systems)
  - cíle a hodnoty (Shared Values)
  - styl řízení (Style)
  - znalosti, schopnosti, dovednosti (Skills).



# Doporučení vedení ke změně podnikatelského myšlení a jednání



T.J. Peters a R.H. Waterman "In Search Of Excellence - Lessons From America's Best - Run Companies". Charakteristické rysy dokonalých podniků shrnuli v následujícím boděv :

- 1. Jednejte aktivně.
- 2. Buďte nablízku zákazníkům.
- 3. Samostatnost a podnikavost.
- 4. Zvyšte produktivitu prostřednictvím lidí.
- 5. Držte se toho, co společnost zná.
- 6. Držte se činností, kde se vytváří hodnota pro firmu.
- 7. Jednoduché organizační formy, ne nespočet řízení administrativního aparátu.
- 8. Umění kombinovat potřebu "centralizace" s "decentralizací".

# Doporučení vedení ke změně podnikatelského myšlení a jednání



- Na základě svého výzkumu Leverig, Moskowitz, Katz vypracovali 12 charakteristik "dokonalosti", :
- 1. Vytvořte podmínky tak, aby se zaměstnanci cítili jako členové a součást firemního týmu.
- 2. Podporujte vzájemnou otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci.
- 3. Převody personálu se uskutečňují výhradně z interních zdrojů.
- 4. Zdůrazněte kvalitu práce.
- 5. Umožněte zaměstnancům podílet se na zisku.
- 6. Omezte projevy hierarchické nadřazenosti.
- 7. Dbejte na vytváření dobrých pracovních podmínek.
- 8. Podporujte organizace a sdružení, o které mají lidé zájem.
- 9. Poskytněte zaměstnancům přednostní obchodní úspory.
- 10. Využívat kvalifikaci zaměstnanců především v rámci firmy.
- 11. Poskytovat zdravotní péči zaměstnancům v maximální možné míře.
- 12. Postarejte se o zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

# Doporučení vedení ke změně podnikatelského myšlení a jednání



- Pro ilustraci uvedeme také 11 britských charakteristik "dokonalosti", :
- 1. jednat aktivně,
- 2. vytvářet samostatnost a podnikavost;
- 3. rozvíjet vzájemnou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci,
- 4. Zaměstnávat u zaměstnanců pocit vlastnictví;
- 5. podporovat zájem o inovativní řízení a úsilí o něj;
- 6. dodržovat jasné a náročné stanovování cílů;
- 7. stanovit jasné poslání společnosti a seznámit s ním všechny zaměstnance společnosti,
- 8. orientovat všechny činnosti na vysoký výkon,
- 9. starat se o zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- 10. mít možnost přeplatit za dobrou práci,
- 11. využívat motivační přístupy ke zvyšování kvality práce.

# Management



V roce 1987 R.H. Waterman vypracoval 8 předpokladů "dokonalosti", které jsou obsahově podobné těm předchozím, ale nejsou totožné:

1. Strategie úspěšného rozvoje společnosti předpokládá včasné informace o možných podnikatelských aktivit, příležitostích a zároveň schopnosti je využít obchodní zhodnocení. ,
2. Vedení lidí by mělo v maximální míře využívat možnosti přenesení pravomocí a odpovědnost.
3. Hodnocení průběhu podnikatelské činnosti by mělo inovativním pracovníkům rozvázat ruce zlepšení práce.
4. Není chybou využít inovativních nápadů kohokoli, kdo je může poskytnout.
5. Organizační politika by měla směřovat k prohloubení týmové práce.
6. Řízení renovací vyžaduje neustálou inovační činnost.
7. Umění vést lidi k obnově předpokládá být příkladem toho, jak věci dělat, ne jako o věcech hovořit.
8. Řízení musí být schopno vysvětlit pracovníkům celkový cíl a inspirovat je k jeho dosažení.

# Management



- Pokusíme-li se o jakousi syntézu těchto názorů, vynoří se z nich tento organický celek:
- 1. **Vypracovat kvalitní obchodní strategii** a zajistit flexibilní taktiky, jejich flexibilní přizpůsobení a implementaci. Zvláštní pozornost by měla být věnována spolupráci se zákazníky a harmonizaci inovací ve všech oblastech reprodukčního procesu.
- 
- 2. **Osvojte si flexibilní metody organizace** a zajistěte jednoduché organizační struktury.
- 
- 3. **Efektivní využívání moderních systémů řízení**, zejména založených na využití výpočetní techniky a informačních technologií.
- 
- 4. Vytvořit dlouhodobě spolupracující a **vysoce kvalitní profesní a kvalifikační struktury** pro vedoucí a výkonné pracovníky.

# Management



- **Zadání 1** - Vyberte si určitou funkci manažera:
  - 1. Popište jeho práci z pohledu manažerských funkcí.
  - 
  - 2. Popište činnosti, které vykonává, a zařadte je do kategorií manažerských úkolů (činností).
  - 
  - 3. Uveďte jeho pozici, odpovědnosti a pravomoci v organizaci, kterou jste si vybrali.



# Podstata a role plánování v moderním managementu



- Jedná se o proces definování podstaty cílů a jejich určování, jakož i provádění akcí, které vedou k dosažení cílů, efektivnímu využití lidí, materiálních a investičních zdrojů.
- 
- Plánování je považováno za základní a první funkci řízení.
- 
- Je to proces formulování a rozvíjení cílů a výběru budoucího směru k dosažení akcí, které jsou nezbytné pro splnění cílů.
- 
- Na tvorbě plánovacího systému by se měl z titulu svého postavení v managementu podílet celý řídicí tým dané konstrukční jednotky (firmy, závodu, pracoviště, ústavu, školy apod.)

# Podstata a role plánování v moderním managementu



- O plánování můžeme mluvit v užším i širším slova smyslu. V užším slova smyslu zahrnuje plánování následující oblasti:
  - formulace, stanovení a přesné vymezení cíle činnosti, která je předmětem manažerské práce,
  - posloupnost činností (činností), které musí manažer v dané oblasti vykonávat, aby dosáhl stanoveného cíle,
  - postupy a metody, jako podpůrný aparát manažera, pro úspěšnou realizaci jednotlivých činností.
- Plánování v širším slova smyslu je součástí celkového procesu řízení podniku, a proto jeho obsah může být totožný s podnikovým plánováním.
- Podnikové plánování je proces rozvíjení cílů podniku jako celku, jakož i jeho jednotlivých funkčních oblastí (marketing, výroba, investice, pracovní síla, finance atd.) a volba budoucích směrů jejich rozvoje ve vztahu k základním cílům podniku.

# Podstata a role plánování v moderním managementu



- **Cíl, vztah mezi cílem a plánem**
- Cíl je součástí vědomé lidské činnosti, která určuje požadovaný výsledek, ke kterému je činnost zaměřena.
- V řízení cílů chápeme to, co určujeme, jako vedení, vedení jednání s ohledem na to, čeho má být dosaženo.
- V institucích se zpravidla jedná o soubor cílů, které mají být uspořádány do stromu cílů.
- Existuje přímá souvislost mezi různými typy plánů a souborem cílů, kterých je třeba plány dosáhnout v plánovaném čase a prostoru.

# Podstata a role plánování v moderním managementu



## Povaha cílů

- poslání firmy
- strategické cíle rozvoje firmy
- Cíle jednotlivých funkčních oblastí  
(výroba, prodej, inovační politika,  
investiční činnost atd.)
- Cíle autonomních organizací.  
jednotky (divize, závod atd..)
- Cíle dílčích orgánů.  
(sekce, odbory, provozy atd.)
- Cíle jednotlivců, pracovních skupin,  
pracovišk, a pod.

## Úroveň vedení

- Představenstvo
- Vrcholové vedení
- Top management
- Vedoucí středního stupně managementu
- Vedoucí odděl. středního managementu
- Vedoucí nejnižšího stupně řízení

# Podstata a role plánování v moderním managementu



## • Cíl společnosti

- V moderní teorii je firma (společnost, podnik, soukromý podnikatel) chápána jako koalice soukromých vlastníků zdrojů (kapitálu, práce, znalostí, zkušeností a dalších zdrojů), která je organizována za účelem získávání příjmů z těchto zdrojů.
- Firma je organismus s cílovým chováním. Pokud by tomu tak nebylo, neexistovala by žádná vnitřní motivace k činnosti, společnost by ukončila činnost, rozpadla by se. Při definování cíle společnosti jsou důležité oba aspekty jejího cílového chování:
  - vnitřní (subjektivní) stránka, tj. odraz cílů lidí, kteří ji tvoří,
  - vnější (objektivní) aspekt, tj. odraz tlaku ekonomiky na cíl podniku.

# Podstata a role plánování v moderním managementu

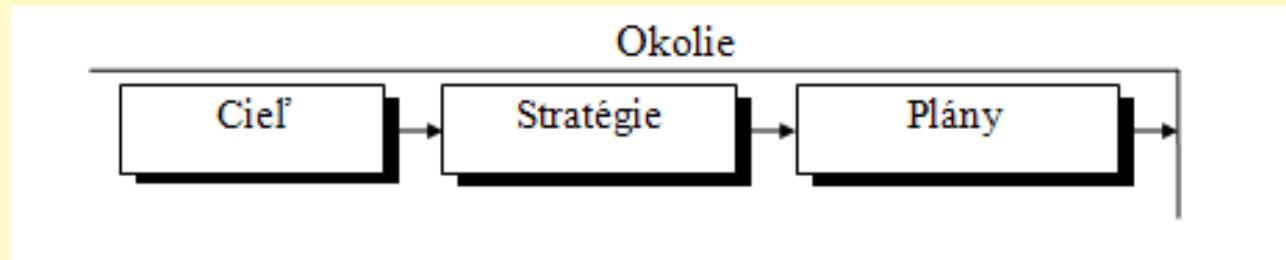


- **Za základní cíl společnosti lze považovat:**
  - udržení podniku (tj. dlouhodobé udržení při životě - přežití, diverzifikace, akvizice),
  - obchodní růst (zvýšení ekonomické síly a tím i přežití, ...).
- **Řízení podle cílů:**
  - **1. Vypracování agendy.** Všechny úkoly, cíle musí mít podobu specifického programu, který je vypracován na základě konzultace vedoucího s podřízenými.
  - **2. Stanovení cílů na úrovni vrcholových manažerů.** Začátek celého procesu je na vrcholu společnosti a spočívá ve stanovení strategických záměrů. Globální cíle se pak formulují na nižších úrovních, takže podřízení mají přehled o směru, kterým se bude firma ubírat.
  - **3. Individuální cíle.** Stanovením vlastních cílů po konzultaci s manažerem přispívá každý pracovník k tomu, aby zvolené cíle byly reálné.
  - **4. Účast.** Úroveň účasti se může lišit. Úkoly mohou být někdy stanoveny direktivně, jindy organizace plně respektuje účast na tvorbě cílů.
  - **5. Autonomie při tvorbě plánu.** Manažer by měl mít možnost nastavit plán svého týmu ve vztahu ke strategickým cílům.
  - **6. Hodnocení** dosažených výsledků. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně posuzovat skutečný stav provádění plánu.

# Podstata a role plánování v moderním managementu



- Cíl, strategie, plán

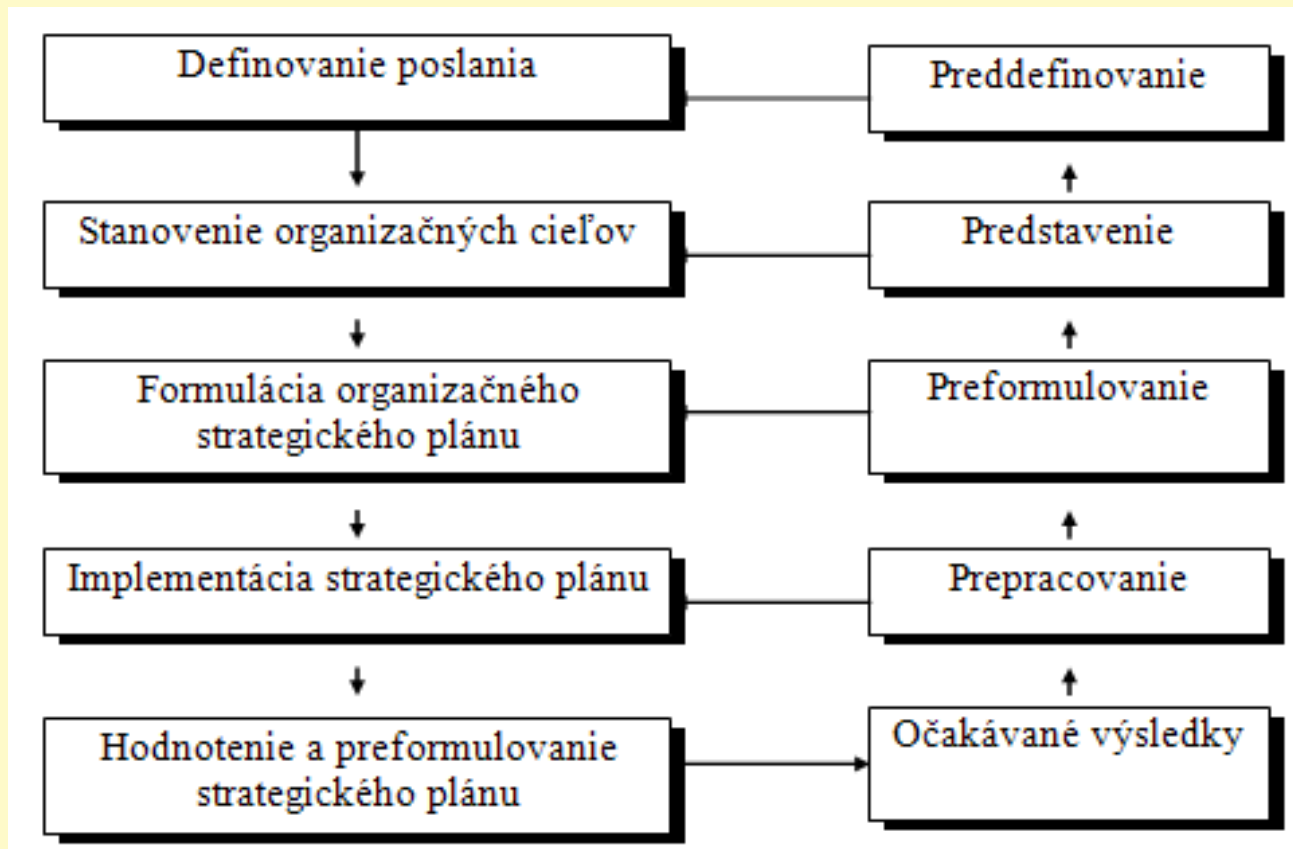


- **Strategií** jednoduše rozumíme formulaci záměrů a záměrů, stejně jako rámcové postupy, kterými chceme těchto cílů dosáhnout.
- **Taktikou** rozumíme především volbu způsobů využití zdrojů, které má podnik k dispozici. Taktika umožňuje dosáhnout výsledků odpovídajících stanovené strategii.

# Podstata a role plánování v moderním managementu



- Komponenty strategického plánu

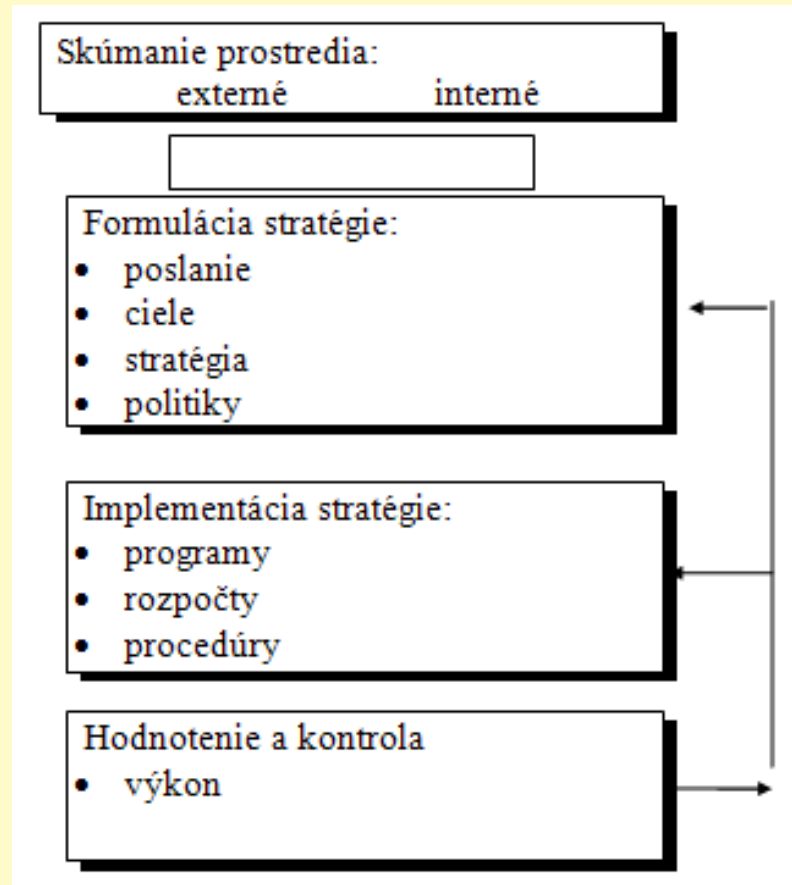




# Podstata a role plánování v moderním managementu



- Model strategického manažmentu



# Podstata a role plánování v moderním managementu



- Myšlenkový proces strategického plánování



# Podstata a role plánování v moderním managementu



- Stanovení cílů

Nadřizené cíle

Strategický význam cíle

Účel

Identita

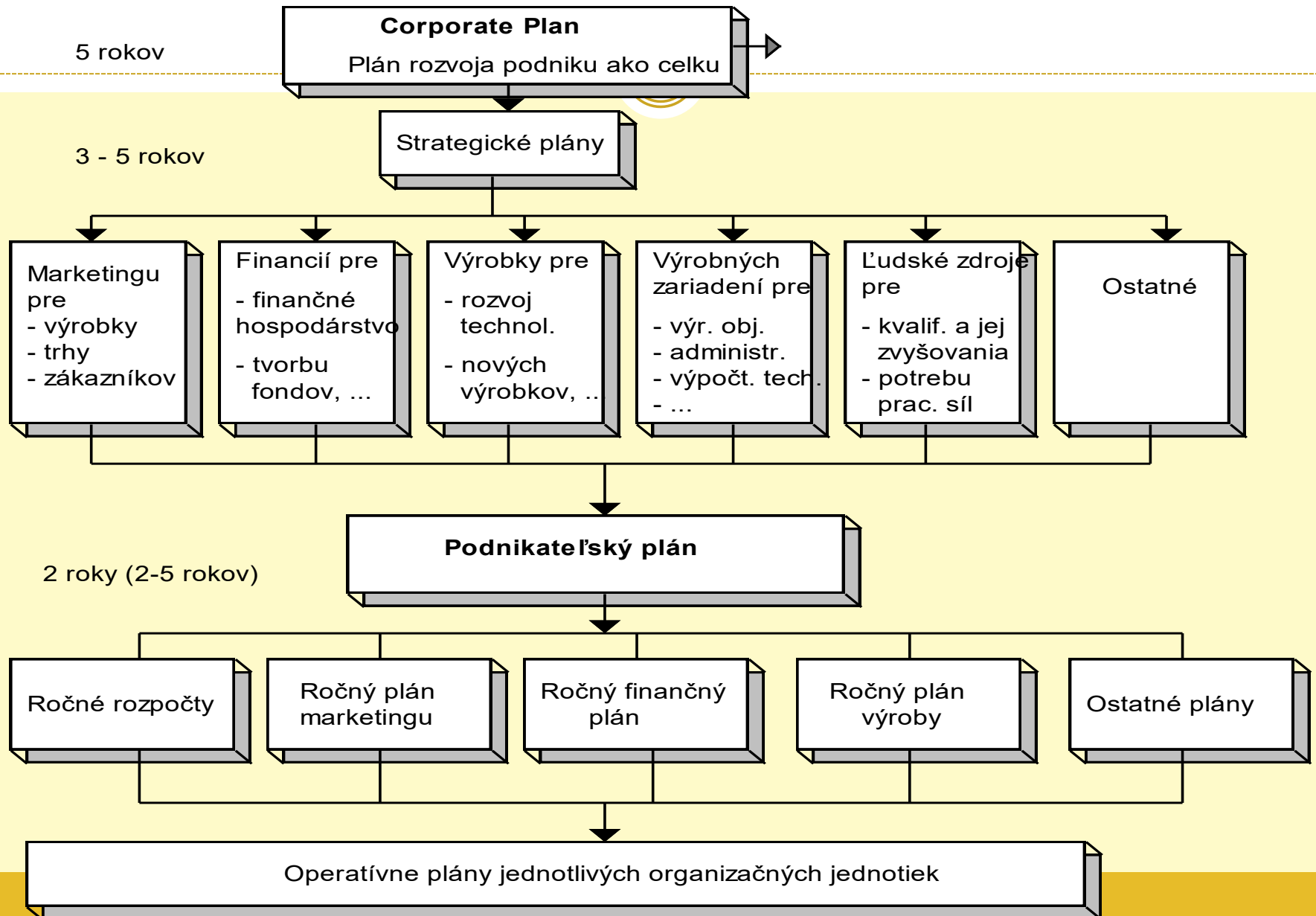
Stanovy a zásady

Vyšší cíle z hlediska správy a řízení

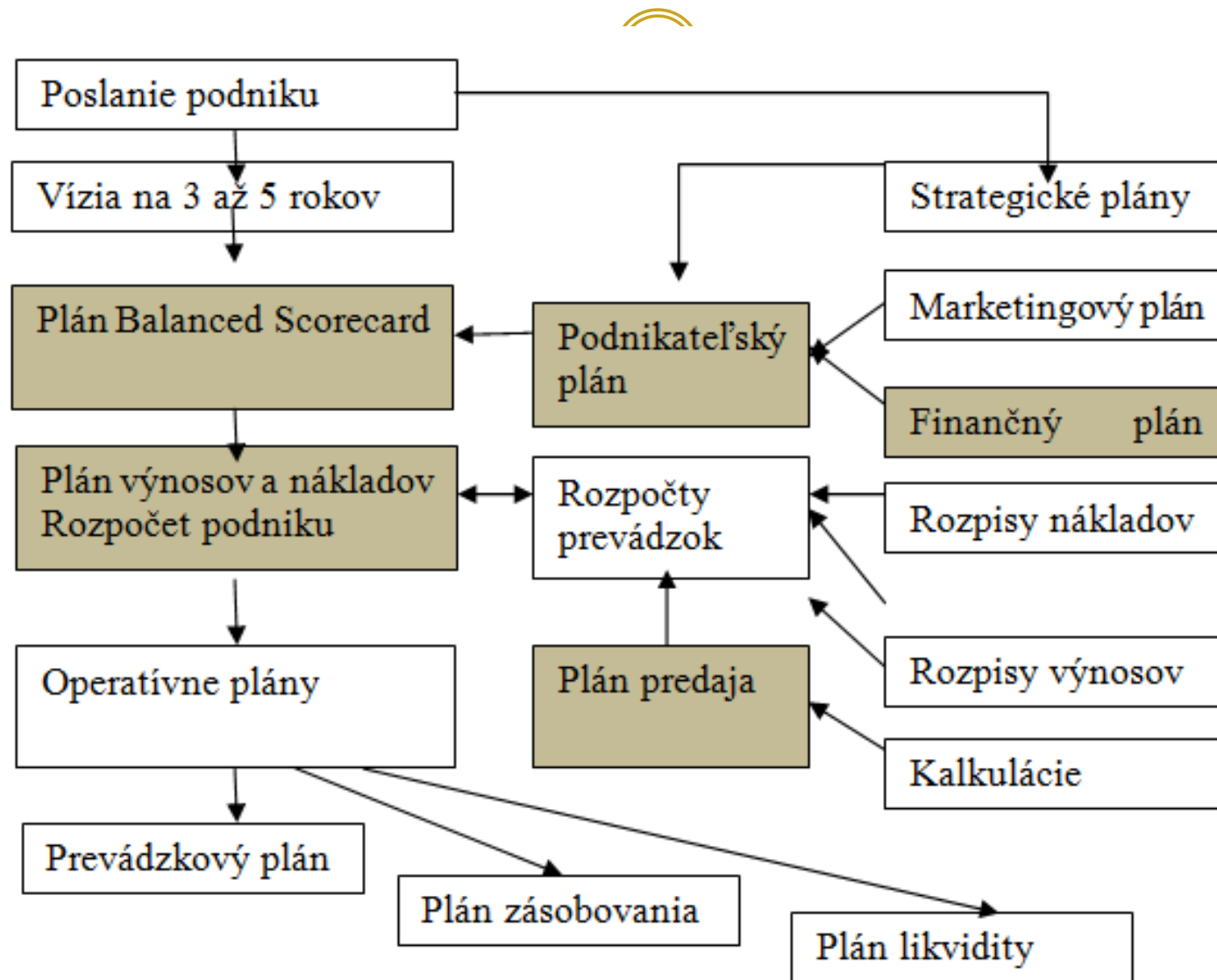
Operační cíle

Cíle nižší úrovně v oblasti správy a řízení

# Role a členění plánů, úrovně plánovacích procesů



# Role a členění plánů, úrovně plánovacích procesů



# Strategický plán



- **Postup při sestavování strategického plánu**
- Strategické vnitropodnikové plánování se skládá z následujících kroků:
- I. Analýza výchozí situace;
- II. prognóza okolního prostředí,
- III. analýza a prognóza podniku,
- IV. vypracování a vyhodnocení strategie;
- V. formulace strategie;
- VI. hodnocení strategie;
- VII. volba strategie;
- VIII. provádění strategie a následná opatření;
- IX. Provádění strategie;
- X. Sledování a kontrola strategie.

# Podnikatelský plan



- SHRNUTÍ
- CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE
- OSOBNOSTI A ORGANIZACE PODNIKU
- PRODUKTY, SLUŽBY
- MARKETINGOVÝ PLÁN
- ANALÝZA TRHU A PROGNÓZA OBRATU
- PRODEJ A DISTRIBUCE
- VÝROBA / PROVOZ
- PLÁN PRO KRITICKÁ DATA - AKČNÍ PLÁN
- FINANČNÍ PLÁN
- FINANCOVÁNÍ
- PŘÍSTAVBA.

# Strategické plánování



## Úkol 2

Vyberte si libovolnou organizaci a na základě informací z přednášek navrhnete její strategický plán. (Rozsah max. 2 strany)

Obsah strategického plánu:

- Shrnutí.
- 1. Cíle organizace – prostřednictvím BSC.
- 2. Profil organizace – popis.
- 3. Cílová strategie – způsob, jakým se to dělá.
- 4. Způsob strukturování organizace a osob -
  - - vypracovat plán – organizační strukturu.
- 5. Financování strategického plánu – pohled na to, jak?



# Podstata a role plánování v moderním managementu



## Úlohy:

1. Jaký je myšlenkový proces ve strategickém plánování?
2. Uveďte příklady ekonomických a sociálních cílů vybrané organizace?
3. Uveďte příklady jeho konkrétních strategií?
4. V jaké fázi se nachází proces strategického plánování?
5. Specifikovat interní faktory pro vybranou organizaci?
6. Které vnější faktory považujete za nejdůležitější pro rozvoj managementu v Čechách?