

Moderní přístupy k managementu

Management

3. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podnikatelské prostředí a jeho vliv na management organizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Podnikatelské prostředí, obecně řečeno, představuje veškeré síly a vlivy, přímého nebo nepřímého vlivu, působící na podnikatelské subjekty.
- Podnikatelské prostředí musí být chápáno v celé jeho celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt.
- Každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolím, ve kterém a působí a výsledky podniku pak ve značné míře závisí na faktorech vnějšího a vnitřního prostředí. Všechny tyto faktory a síly musí vzít manažer do úvahy při realizaci a výkonu manažerských funkcí. Tyto faktory nelze ignorovat nebo zcela pomíjet.
- v Timmonsově modelu z roku 2001 podnikatelské prostředí jako jeden ze tří faktorů úspěchů podnikání. V tomto svém modelu jej Timmons označuje jako hnací síly.

Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Podnikatelské prostředí, jako celek má vrstvy, které strukturují prostředí a vytvářejí z podnikatelského prostředí tak určitý komplexní systém.
- Strukturovat podnikatelské prostředí můžeme z různých hledisek a je pojímána různými autory různě.
- Asi nejčastěji se setkáváme se strukturováním podnikatelského prostředí ze dvou pohledů, a to z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik a z prostorového pohledu působení daného podniku.
- **Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik** rozlišuje podnikatelské prostředí na externí (vnější) a prostředí interní (vnitřní).
- **Z prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku** se podnikatelské prostředí člení na globální, národní, lokální, odvětví a podnik.

Vybrané současné přístupy k managementu



- Moderní směry managementu vznikly jako reakce na významné změny v podnikatelském prostředí na konci dvacátého století a začátku 21. století.
- Aby podnik přežil a uspěl v současné době, tak musí přijít s novým způsobem řízení a rozhodování o svých podnikatelských aktivitách.

Mezi moderní směry managementu bývá zařazován především:

- management změny,
- management znalostí,
- procesní management,
- management rizika,
- krizový management.

Management změny (Change management)



- **Změna** představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru.
- **Management změny** je směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na podněty okolí (pasivní aspekt), a také na iniciaci samotné změny (aktivní aspekt).
- Management změny zahrnuje aktivity spojené s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn. V praxi existuje značná rozmanitost změn a různým změnám odpovídají rozdílné přístupy a reakce managementu na změny. Mezi nejznámější a nejčastější přístupy patří přístupy trvalého zlepšování a reengineering.

Změna



Změna – odchylka (posun) od předpokládaného (cílového, plánovaného) stavu nebo průběhu procesu.

- *Typy změn*
 - pozitivní – negativní
 - malé změny – velké změny
- *Důvody změn*
 - Vnější příčiny
 - Vnitřní příčiny
- *Závažnost změn*
 - Kvantitativní ukazatel
 - Kvalitativní ukazatel

Plánování změn



- ***Plánovanost změn***
 - Záměrné (zamýšlené) změny – spontánní změny, programové změny – proaktivní strategie
 - Nezáměrné (nezamýšlené) změny – poruchy, ohrožení, příležitost – reaktivní strategie

- ***Časový průběh změn***
 - Postupný (průběžný) průběh
 - Skokový (zlomový) průběh

- ***Objekt změn***
 - Organizační struktura podniku
 - Procesy organizace
 - Technologie v podniku
 - Produkty
 - Lidské zdroje

- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze
 - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
 - Realizační fáze
 - Hodnotová fáze

- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení - přesvědčit
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň)
 - Zamrazení (stabilizace)

Postoje ke změnám

- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- *Odpor ke změnám*
 - Jednotlivec-kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní - pasivní



Překonání odporu ke změnám



- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Základní přístupy managementu změn



- Proaktivní manažerské myšlení a jednání
- Přístupy ekonomicky účelné redukce změn s negativní důsledky
- Přístupy identifikace a zhodnocení podnikatelských příležitostí

- *Přístupy trvalého zlepšování*
 - Demingův zlepšovací cyklus PDCA: Plan – 5WH, Do, Check, Act
 - Základní doporučení: týmy (trvalé, ad hoc týmy), měřitelnost, rychlost zlepšování
- **Reengineering** – směr managementu změny, který hledá příležitost k úspěchu v radikálních změnách orientovaných především do oblasti řízení.
 - Filosofie: procesní přístup, výrazné pozitivní změny procesů – zásadní a radikální
 - Úrovně: WPR (work process reengineering), BPR (business process reengineering), TBR (total business reengineering)

Management znalostí (Knowledge management)



- **Znalost** představuje strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Poznatek je jednotlivý výsledek lidského poznávání. Soustava poznatků tvoří znalost. Znalosti mohou být všeobecné a specifické.

Typy znalostí :

- explicitní znalost – je formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná, např. dokumenty, manuály apod.;
- implicitní znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků kdykoliv převoditelná do explicitní formy, např. znalost procesu vlastníkem procesu apod.;
- tacitní (neformulovaná) znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků, kterou je obtížně nebo zcela nemožné převést do explicitní formy, zformalizovat nebo zdokumentovat.

Management znalostí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Management znalostí* – část managementu zaměřená na využití znalostí k zefektivnění činnosti podniku. Cílem je zajistit, aby lidé v podniku měli ve správnou chvíli k dispozici správné znalosti.
- *Nefunkčnost managementu znalostí* – monopol, umělý nedostatek, obchodní bariéry
- *Proces tvorby znalostí:*
 - Socializace – zkušenost
 - Externalizace – artikulace
 - Kombinace – spojování
 - Internalizace – osvojování si

Procesní management (Process management)



- **Proces** je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.
- Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.
- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.
- **Procesní přístup** představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení.

Úkoly procesního řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Identifikace procesů – mapy procesů
- Nové definování procesů
 - Redesign procesů
 - Napřímení procesů
- Zajištění stability procesů
- Navození atmosféry zlepšování procesů



- **Inovace** v obecném pojetí je chápána jako hluboká, kvalitativní změna v různých oblastech organizace. Inovace může znamenat zdokonalení a představuje vlastně jakoukoliv novinku, změnu, která přináší něco nového do života společnosti.
- Podle Vebra a kolektivu (2017) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci.
- Inovace je hybným faktorem každé organizace, jelikož jejím prostřednictvím dochází k italizaci produktového portfolia a tím k posílení pozice organizace na trhu, ke zvyšování efektivnosti provozních činností, zvyšování kvality a snižování nákladů atd.
- J. A. Schumpeter považoval inovace za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, které narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ale na kvalitativně vyšší úrovni.



- **Invence**
 - nápad, podnět, myšlenka o nové možné změně nebo možném řešení
 - produkt lidské tvořivosti

- **Inovace**
 - zmaterializované, realizované invence
 - zdroj ekonomického rozvoje podniku

Management inovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Management inovací** se zabývá problematikou řízení inovací a inovačních aktivit v organizaci.
- **Management inovací** je manažerskou disciplínou, která představuje komplex aktivit spojených s procesem, který začíná iniciací inovací a končí komerčním uplatněním inovací.
- Předmětem tohoto managementu jsou inovace, které jsou chápány jako hluboké, kvalitativní změny v různých oblastech organizace a společnosti.
- Ne každá změna může být chápána jako inovace. Aby změna byla změnou inovační, tak musí splňovat určitá kritéria z hlediska kvality a hloubky změny. Z tohoto důvodu jsou inovace různě klasifikovány a členěny do tříd.

- **Informace** jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli. K tomu, abychom mohli informace využívat v procesu rozhodování a řízení, musí splňovat tato kritéria: relevantnost, reliabilita, validita, efektivita, odpovídající míra podrobnosti, srozumitelnost, aktuálnost, úplnost a kontinuita atd.

Data můžeme členit podle následujících kritérií (Kozel a kol., 2006):

- podle zdroje – sekundární, primární;
- podle formy vyjádření dat (měřitelnost) – kvantitativní, kvalitativní;
- podle charakteru – hard data, soft data;
- podle časového hlediska – stavová, toková;
- z hlediska závislosti – data na sobě nezávislá, data na sobě závislá;
- podle formy zpracování dat – data agregovaná, data neagregovaná;
- data podle obsahu – fakta, znalosti, názory, záměry, motivy.

Informační management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Informační management** lze definovat jako transdisciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů informatiky, které pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace.
- Informační management se zabývá řízením informací v organizaci. Cílem informačního managementu je řízení a správa informačního systému organizace. Informační management v současném pojetí je úzce spojen s rozvojem informačních technologií a s explicitními znalostmi. Informační technologie je souhrn hardwarového, softwarového, databázového a komunikačního vybavení podniku.
- Význam informačního managementu je strategický, podpůrný, vytváří infrastrukturu systému řízení organizace a působí na všech úrovních řízení organizace.

Management jakosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Jakost** je chápána jako naplnění požadavků a přání zákazníků, a zároveň naplnění cílů organizace.
- Definice jakosti z normy ČSN EN ISO 9000:2006 říká, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přičemž požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků (potřeb a přání) zákazníků, dalších zainteresovaných stran a také legislativy. A inherentní charakteristika je spojená s takovými znaky výrobku nebo služby, které jsou pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro motor apod.).
- **Management jakosti**, který představuje komplex aktivit zaměřených na zvyšování a udržování jakosti v podniku, je realizován prostřednictvím tří koncepcí, a to odvětvových standardů, norem ISO a koncepce TQM.

Významné prvky jakosti

- Dobrý návrh
- Originalita a vkusnost návrhu
- Převaha nad konkurencí
- Funkčnost a vnější vzhled
- Fyzické působení



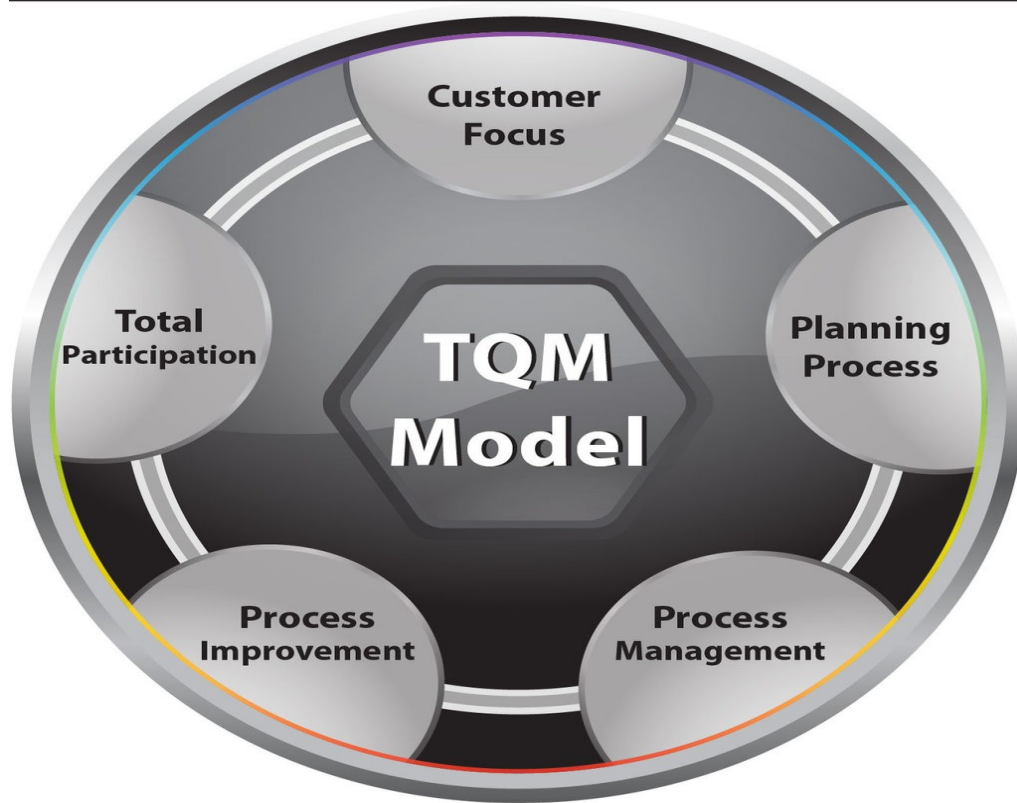
Základní přístupy managementu jakosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V OPAVĚ

- **Přístup vycházející z ISO norem (International Organization for Standardization)**
 - Typický pro USA a Evropu
 - ISO – celosvětová federace národních normalizačních orgánů
 - Mezinárodní normy ISO – minimální rámec managementu jakosti
 - ČSN EN ISO

- **Přístup TQM (Total Quality Management)**
 - Původ Japonsko, rozvíjen v Evropě
 - Nová podniková kultura
 - Hlavní zodpovědnost nesou zaměstnanci – vnitřní motivace pracovníků
 - Orientace na odběratele – potřeby a přání



Environmentální management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Environmentální management** (EMS – Environmental Management System) je systém managementu, který svými systémovými nástroji upřednostňuje prevenci vzniku znečišťování a odpadů.
- Environmentální management se zabývá problematikou ochrany životního prostředí při naplňování cílů organizace.
- Je důležité, aby organizace při realizaci svých aktivit a naplňování svých cílů respektovat a chránila životní prostředí v nejvyšší možné míře.
- Jedním z požadavků EMS je zavedení postupů k identifikaci a zajištění přístupu k požadavkům právních předpisů, včetně jejich následní aplikace v podnikovém prostředí. Tak EMS zajistí maximální soulad aktivit podniku s environmentální legislativou.
- Aplikace systému EMS v podniku se dnes stává jistou konkurenční výhodou a často také prestižní záležitostí.

Strategický management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategický management představuje přípravu a realizaci rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro danou organizaci rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.
- Strategický management je realizován na strategické úrovni řízení top manažery, popřípadě vlastníky podniku, a má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost organizace a je východiskem všech plánů a projektů organizace.
- Hlavním a základním cílem strategického managementu je formulace strategie. **Strategie** představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. Strategie musí respektovat disponibilní zdroje organizace (finanční, personální, organizační apod.) a zároveň respektovat prostředí (externí prostředí – makroprostředí, trh, odvětví), ve kterém působí.

Vybrané definice strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategické řízení představuje proces přípravy a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.
- Strategické řízení představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu.
- Strategické řízení můžeme chápat jako ucelený systém, jehož nosným produktem je adekvátní a úspěšná podniková strategie zajišťující potřebný rozvoj a budoucnost podniku.
- Strategické řízení lze také chápat nejen jako snahu o sladění aktivit podniku se změnami v prostředí, ale i jako prostředek pro usměrnění sociální politiky uvnitř podniku.

Základní charakteristiky strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zaměření na specifické úkoly, které představují pro podnik klíčovou oblast podnikání.
- Účelnou a pro podnik co nejvýhodnější reakci na změny, rušivé vlivy, rizika a šance, které se mohou vyskytnout.
- Cestu k nalezení konkurenční výhody ve srovnání s ostatními konkurenty a její co nejdelší udržení.
- Způsob jak využít relevantní přednosti podniku a využití agresivních iniciativ.
- Orientaci na vytvoření potřebné podnikové stability jak v podnikání, tak i ve vnitřní sociální oblasti.
- Dlouhodobý charakter, vysoké riziko, dynamický a kreativní přístup

Strategický management



- Proces strategického managementu tak představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu.

Vzhledem k určitému procesnímu charakteru strategického managementu, tak hovoříme o **sekvenčním modelu strategického managementu**, který má tři základní fáze, a to:

1. *strategické plánování* – posloupnost jednotlivých kroků, které začínají strategickou situační analýzou a končí formulací strategie a vytvořením strategického plánu, přičemž cílem je připravit a naplánovat strategickou koncepci;
2. *implementace strategie* – znamená praktickou realizace zvolené strategie;
3. *kontrola* - má za úkol zjistit, zda vybraná a implementovaná strategie přináší takové výsledky, které byly od ní vyžadovány a očekávány.



- **Riziko** definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván, nebo v něj doufáme.
- **Management rizika** představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení. Podstatou této činnosti je rozhodování v podmínkách nejistoty, tedy rozhodování, kdy máme minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutnost vydat potřebné rozhodnutí.
- Management rizik je charakterizováno jako činnost, která je zaměřena na snižování současných a budoucích rizik, jejich příčin i následků.

Klasifikace rizik



- Podnikatelská – čistá
- Systematická – nesystematická
- Vnitřní – vnější
- Ovlivnitelná – neovlivnitelná
- Primární – sekundární
- Podle fází projektu
- Podle věcné náplně
- Strategická - operativní.

- **Cíle managementu rizika**
 - Zajištění přežití podniku
 - Udržení podnikatelské prosperity podniku

- **Proces managementu rizika**
 1. Vymezení kontextu a cílů managementu rizika
 2. Identifikace rizika a jejich sledování
 3. Stanovení významnosti rizika
 4. Měření rizika
 5. Hodnocení rizika a rozhodování o riziku
 6. Příprava a realizace opatření ke snížení rizika

Krize a krizový management



- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto:

- Krize je téměř vždy rozkladná.
- Krize je téměř vždy negativní.
- Krize rozděluje organizaci.
- Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy..
- Krize zpravidla překvapí, i když management podniku s určitými riziky počítá.

Typologie krizí

- Přírodní krize
- Ekologická krize
- Technologická krize
- Konfrontační krize
- Ilegální krize
- Psychologická krize
- Ekonomická krize
- Finanční krize
- Podnikové krize





- *Stadium symptomů*
 - Signály slabé, špatně strukturované
 - Signály silné, úplné, strukturované
 - Signály velmi silné

- *Akutní stadium*

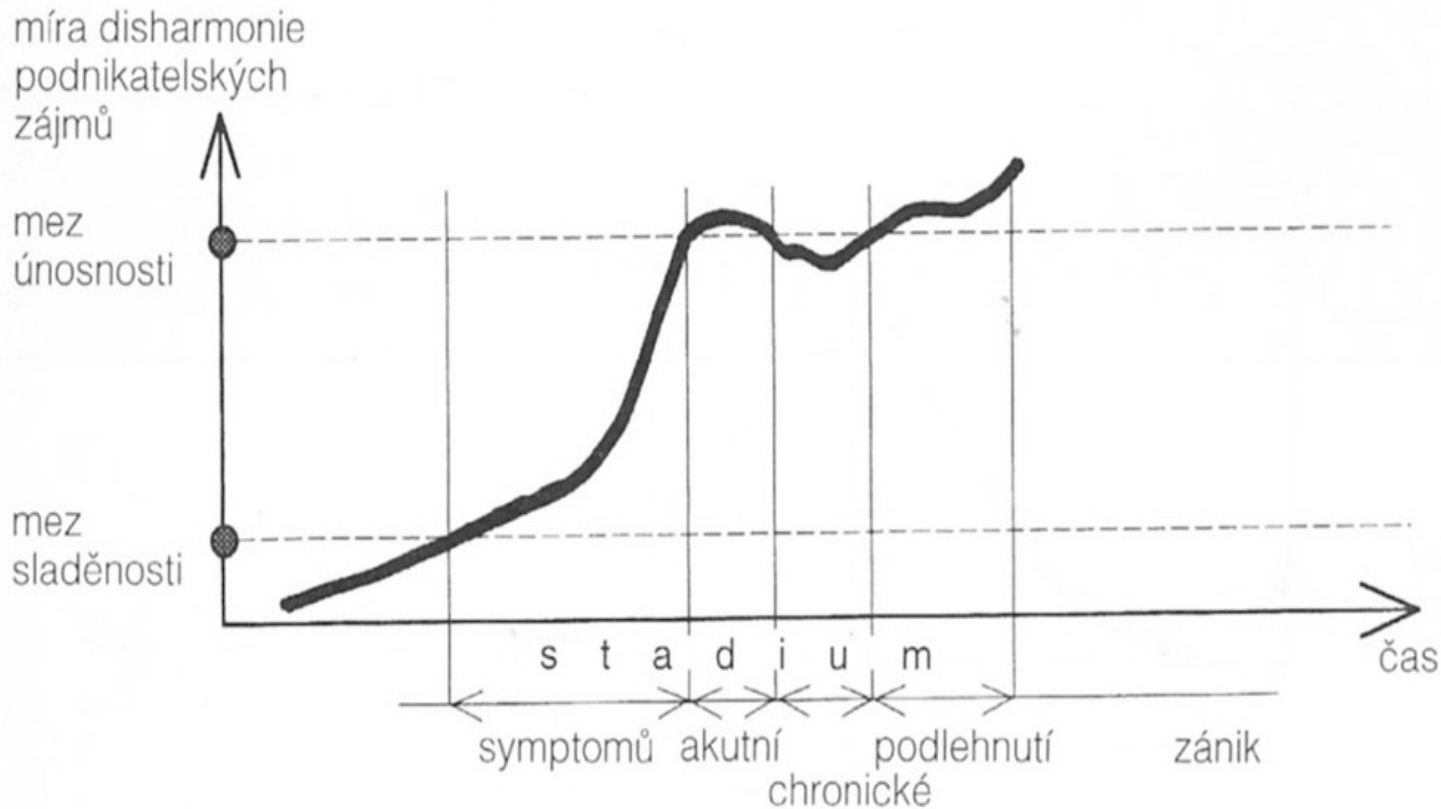
- *Chronické stadium*

- **Základní body v krizi**
 - Mez sladění
 - Mez únosnosti

Krise typu „rychlá smrt“



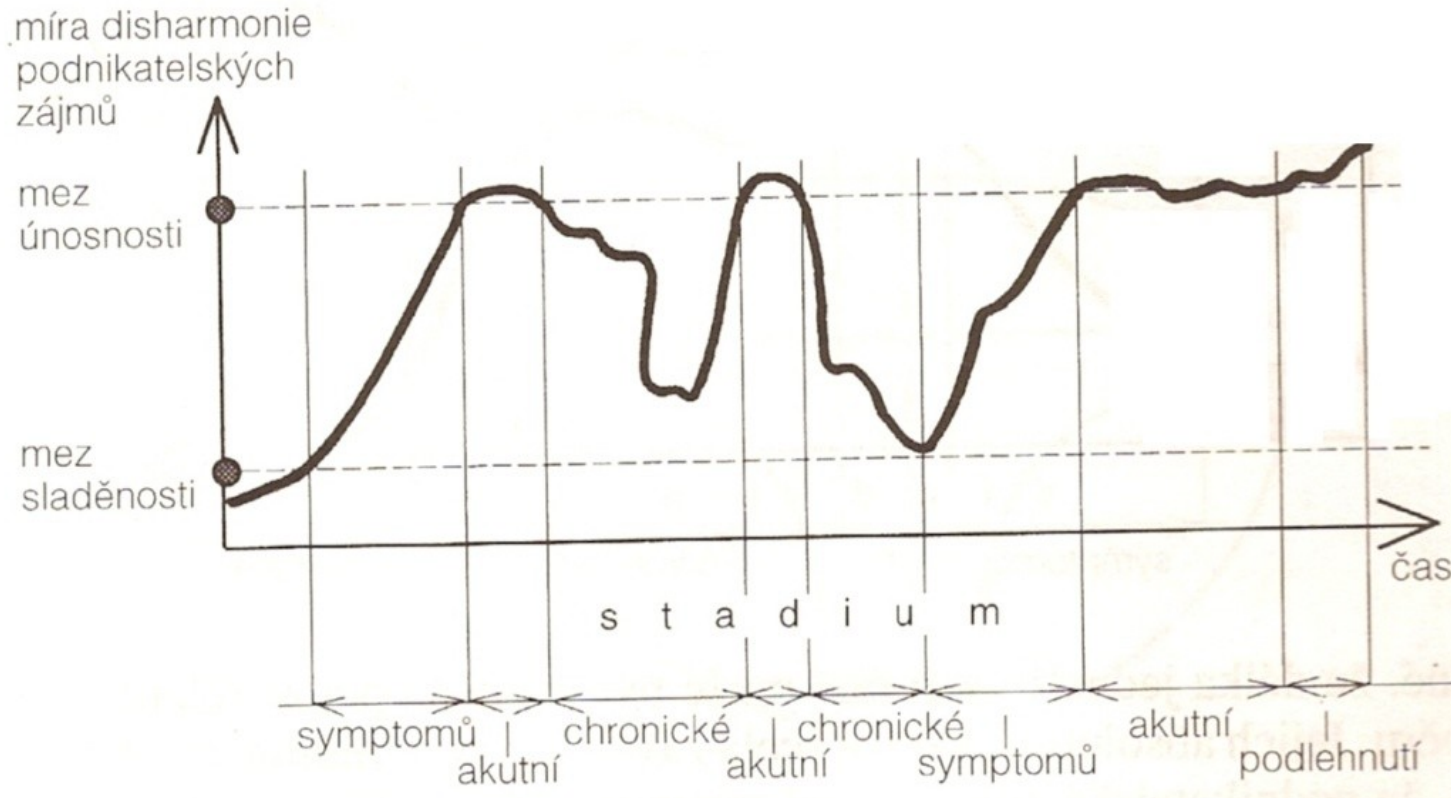
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



Krise typu „pomalé umírání“



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



Úplně řízená krize

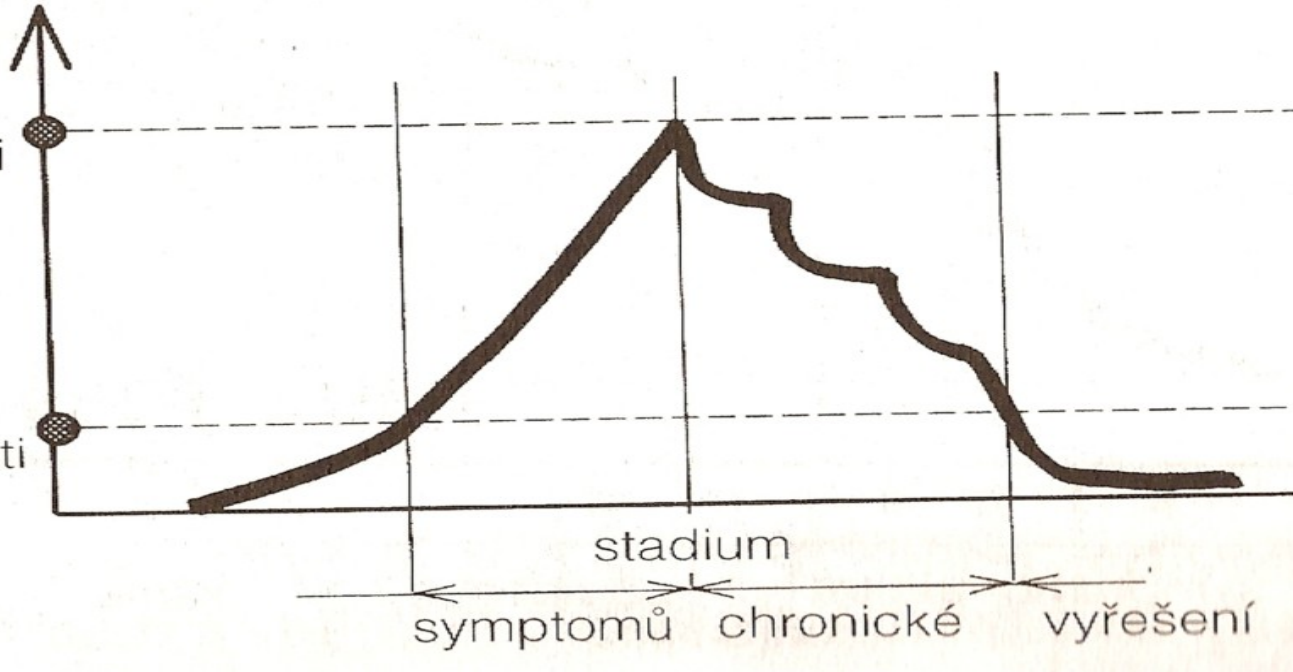


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

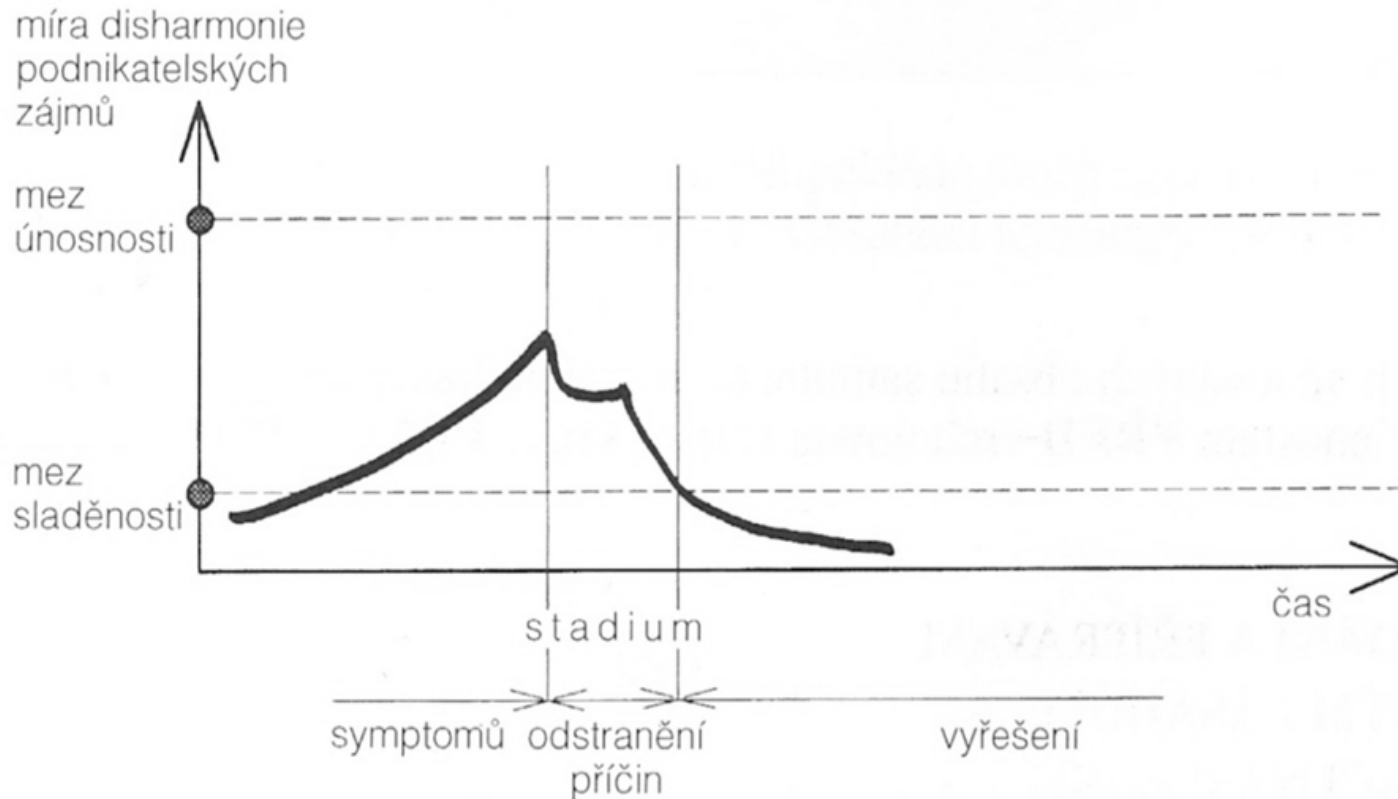
míra disharmonie
podnikatelských
zájmů

mez
únosnosti

mez
sladěnosti



Utlumení krize ve fázi symptomů



Krizový management



- **Krizový management** můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnání mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.
 - Podstatu krizového managementu lze spatřovat zejména v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.
 - *V užším slova smyslu* lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.
 - *V širším smyslu slova* je úkolem krizového managementu: včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku); nastavit preventivní procesy předcházející krizi; efektivně vyřešit vzniklou krizi; odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.
-



- ▶ Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku
- ▶ Zastavení pádu – zlepšení organizačního uspořádání
- ▶ Zpětná kontrola zavedených opatření – průběžné hodnocení
- ▶ Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení



- Transformace podniku
 - Konsolidace – ve vlastní režii, expertní krizoví specialisté
 - Sanace
 - fúze
- Likvidace podniku
- Konkurz
 - Nepatrný konkurz
 - Reorganizace