

Manažerské funkce paralelní a zabezpečovací

Management

7. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podstata manažerských funkcí průběžných



- Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi.
- Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností.

- K průběžným manažerským funkcím patří:
 - analýza,
 - rozhodování,
 - implementace,
 - komunikace.

- Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.
- Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.
- Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

Typologie analýz



- Analýzy z hlediska času – předběžné, průběžné, následné
- Analýzy z hlediska objektu – procesy, funkce, prvky, systémy, vstupy, výstupy, zdroje ...
- Analýzy z hlediska prostředí – externí prostředí, interní prostředí
- Analýzy z hlediska stupně komplexnosti – souhrnné, dílčí
- Analýzy z hlediska subjektu provádějícího analýzu – externí analytik, interní analytik
- Analýzy z hlediska jejich cílu, účelu – deskriptivní, komparační, rozhodovací, situační, informační...
- Analýzy z hlediska vědeckého výzkumu - klasifikační, vztahové, kauzální, systémové analýzy (strukturálně genetické)
- Analýzy z hlediska charakteru řešených problémů - strukturované problémy (tvrdé, tradiční systémy), nestrukturované problémy (měkké systémy)

Základní logika provádění analýz



- Obsahové vymezení analyzovaného úkolu
- Formulace vlastního problému
- Stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy (aktuálnost, přesnost, spolehlivost...)
- Vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení
- Realizace požadovaného rozboru, vyhodnocení výsledků a jejich ověření
- Využití výsledků analýzy



- Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.
- Tato paralelní funkce prostupuje každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací.
- Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů.
- Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.
- Volba mezi více variantami chování.
- Výběr určité varianty postupu.
- Manažer – rozhodovatel a řešitel

Rozhodování II



- Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně:

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované..

- **Prvky**
 - Problém a cíl rozhodování
 - Subjekt rozhodování
 - Rozhodovací strategie
 - Podmínky rozhodování
 - Objekt rozhodování
- **Fáze rozhodovacího procesu**
 - Identifikace a specifikace problému
 - Stanovení možností řešení (alternativ)
 - Zhodnocení možných alternativ
 - Výběr vhodné alternativy
 - Realizace rozhodnutí
 - Kontrola

Klasifikace rozhodování



- *Podle subjektu rozhodování:* individuální, kolektivní
- *Podle informovanosti subjektu rozhodování:* v podmínkách jistoty, v podmínkách nejistoty, v podmínkách rizika
- *Podle postupu rozhodování:* programová rozhodnutí, neprogramová rozhodnutí
- *Podle závažnosti rozhodování:* strategické, taktické, operativní
- *Podle počtu rozhodovacích kritérií:* jednokriteriální procesy, vícekriteriální procesy

Implementace



- Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění.
- Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce.
- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality.
- Podstatnou součástí implementace je koordinační a komunikační činnost.

- **Ekonomické předpoklady pro implementaci**
 - Hodnocení ekonomických aspektů implementace
 - Ekonomická analýza implementačního procesu – náklady x užitky
 - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost

Podstata implementace



- Implementace představuje skutečnou realizaci plánů, uvedení plánů do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem plánů, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování plánů vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

Proces implementace strategie podle Mallya



- Implementaci strategie chápeme jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést strategii podniku do života.

Mallya specifikuje tyto aktivity:

- Používání strategického vůdcovství
- Tvorba správné organizační struktury
- Tvorba plánů podporující strategii
- Instalace podpůrných systémů
- Návrh odměňovacích systémů
- Tvorba podnikové kultury souznějící s navrženou strategií
- Alokace zdrojů

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



- 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

Přístupy k implementaci



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
 - **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
 - **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
 - **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.
-

- **Komunikace** je proces oboustranné výměny informací. Komunikace je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Je součástí všech ostatních funkcí řízení.
- Komunikační proces:
 - Odesílatel
 - Zakódování
 - Médium
 - Dekódování
 - Příjemce informace

Formy komunikace



- **Verbální komunikace** – osobní rozhovor, telefonický rozhovor, porady, konference, prezentace, konzultace.
- **Neverbální komunikace** – posiluje verbální komunikaci, může posílit nebo zeslabit význam řečeného slova.
- **Formální (oficiální) komunikace** – vychází z formální, oficiální organizační struktury podniku. Těmito kanály proudí informace vertikálním, horizontálním a diagonálním směrem.
- **Neformální (neoficiální) komunikace** – je důsledkem neformální organizační struktury, nemá žádnou předem určenou strukturu. Jedná se o způsob rozšiřování informací, které nelze přenášet oficiálními kanály.

Manažerské funkce zabezpečovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podstata manažerských funkcí zabezpečovacích



- Manažerské funkce zabezpečovací představují manažerské funkce, jejichž cílem je zabezpečení adekvátními zdroji plánované aktivity.

Jedná se především o:

- zabezpečení materiálními zdroji (suroviny, polotovary apod.);
- zabezpečení lidskými zdroji (manažery a pracovníky);
- zabezpečení informacemi.



- **Informace** jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli.
- Informaci můžeme chápat jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi.
- Je to cokoliv nehmotného, co je pro člověka smysluplné a užitečné. Jedná se o znalost sdílenou tím, že se komunikuje.
- Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému.
- Výchozí bod v procesu získávání informací představují data. Jsou – li prvotní data zpracována účelně, stanou se z nich informace
- **Data**, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů.

Využití informací



- Potřeba informací závisí na tom, jakou funkci v podniku pracovník zastává.
- Manažer potřebuje informace pro to, aby mohl plnit ostatní manažerské funkce.
- Informace je třeba řídit. Jejich získávání, uchovávání a ochrana je drahá a často i časově náročná záležitost.

Kdo používá informace

- **interní uživatelé** – pracovníci podniku na všech stupních podnikové hierarchie;
- **externí uživatelé** – zákazníci, dodavatelé, společnost, atd.

Klasifikace informací I



- Z hlediska rozhodovací úrovně
- Z hlediska potřeb pro realizaci řídicích činností
- Z hlediska významnosti informací:
- Z hlediska stálosti informací:
- Z hlediska rozsahu zabezpečení jednotlivých stupňů řízení:
- Z hlediska zdrojů informací:
- Z hlediska účelu použití
- Z hlediska obsahu:
- Z hlediska dokumentace:
- Z hlediska odvození



- **Informační systém podniku** zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům manažerských rozhodnutí.
- Smyslem je posouzení informační potřeby manažerů a poskytnutí potřebných informací.
- *Podmínky efektivního informačního systému:*
 - vybavenost firmy kvalitní informační technologií;
 - navržení a vytvoření systému uspokojujícího informační potřeby manažerů.

Struktura informačního systému podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Interní informační systém** – získává informace z podnikové evidence a statistiky.
- **Zpravodajský systém** – poskytuje informace o každodenním a očekávaném vývoji v okolí podniku.
- **Výzkumný systém** – představuje výzkumné studie zaměřené na specifické problémy a příležitosti firmy, realizuje se marketingovými výzkumy a výzkumy trhu.
- **System na podporu rozhodování** – zahrnuje systémy využívající počítačový hardware a software k poskytování informací v procesu manažerského rozhodování.

Zabezpečení personální



- Lidské zdroje představují pro podnik často nejvzácnější a nejdražší zdroj a ten je mnohdy jazýčkem na vahách v rámci konkurenčního boje a rozhoduje tak o konkurenceschopnosti podniku.
- Důležitost lidských zdrojů pro organizaci můžeme vidět ve smyslu určité hnací síly, která uvádí v pohyb ostatní zdroje a je determinantem úrovně jejich využívání.
- Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení může tak být považováno za jádro celého podnikového řízení. Personální řízení je součástí té části podnikového řízení, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v rámci významu člověka jako pracovní síly pro podnik.
- Zaměřuje se na jeho získávání, fungování, formování, organizování a propojování jeho činností, výsledky jeho práce, pracovní chování a schopnosti, sociální rozvoj a v neposlední řadě i na vztahy k organizaci, spolupracovníkům a vykonané práci.

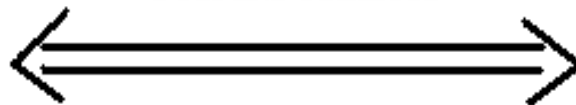
Plánování lidských zdrojů



- Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů slouží k realizaci podnikových cílů prostřednictvím předvídání budoucího vývoje, stanovením cílů a pozdější realizaci opatření, která vedou k realizaci podnikových úkolů za pomoci adekvátní a vhodné pracovní síly.
- Z jiného pohledu je plánování lidských zdrojů součástí aktivit organizací a podnikatelů, kde je potřeba odrážet nestabilní pracovní prostředí schopností organizace se přizpůsobit měnícím se podmínkám.
- Metody v oblasti plánování lidských zdrojů lze rozlišit z obecného pohledu za metody intuitivní a nebo kvantitativní.
- **Intuitivní metody** jsou předně operativnější a rychlejší. Nepracuje se při nich s tvrdými daty a jejich analýzou. **Metody kvantitativní** zase naopak vyžadují delší přípravu, spočívající ve shromažďování důležitých a potřebných dat.

Proces získávání lidských zdrojů

TOK INFORMACÍ



VNITŘNÍ

A
PODMÍNKY

VNĚJŠÍ

Zdroje lidských sil



Z pohledu zaměstnavatele bychom mohli zdroje pracovních sil rozdělit nejobecnějším způsobem na zdroje:

- **Interní zdroje**, což jsou vlastní zaměstnanci firmy;
- **Zdroje externí**, kdy se jedná o všechny ty, kteří nejsou vlastními zaměstnanci firmy a mohou tak působit jak v konkurenčních firmách, tak ve firmách mimo obor.

- Vzhledem k užití prostředků pro výběr a zajištění zaměstnanců, že jak v případě výběru z interních zdrojů, tak v případě výběru z externích zdrojů, může zaměstnavatel či firma užít vlastních i najatých sil.

Zajišťování externích zdrojů lidských sil



- Při užití najatých sil, pro obsazení pracovního místa z externích zdrojů, je tento proces zajišťován například najatou firmou typu **recruitment** či **executive search**, která vyhledává pro organizaci nejvhodnějšího zaměstnance, odpovídajících kvalit jak psychologických tak odborných.
- Tento způsob je ovšem spojen s růstem nákladů na výběrové řízení a také s rizikem, že vybraný zaměstnanec nebude zcela vhodnou volbou a do organizace nezapadne.
- Účelnost a využití můžeme naopak vidět v rychlosti, se kterou se tímto způsobem personální problém řeší.

Přilákání vhodných lidských zdrojů



- Cílem procesu získání lidských zdrojů je získání s vynaložením co možná nejnižších nákladů potřebné množství odpovídajících pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.
- Volba metody/metod pro přilákání zaměstnanců závisí dále na specifikacích a povaze pracovního místa, kdy je například pro dělnické profese a níže postavené pracovní pozice vhodné užití jiných metod, než například pro pracovní pozice manažerů a zaměstnanců s většími rozhodovacími pravomocemi.
- Do značné míry je volba metody ovlivněna také situací na trhu práce, zejména potom na lokálním trhu práce.
- Zaměstnavatelé tak přihlížejí i k dosažitelnosti zaměstnanců určité kvalifikace v regionu.

Výběr vhodných lidských sil



- Hlavní cíl výběru zaměstnanců může být také velmi jednoduše definován, jako snaha o výběr nejlepších nebo také nejvhodnějších lidí pro danou práci. Ti, kteří zaměstnance dále vybírají, se tak pokouší předpovědět jejich výkon na konkrétní pracovní pozici.
- V procesu výběru zaměstnance je také dílčím cílem zjišťování, zda existují nějaké mezery v přehledu například dosavadních zaměstnání uchazeče nebo zda existují skutečnosti, které si vyžadují další vysvětlení, o kterých může uchazeč dále podat informace.
- Kroky při výběru vhodných lidí: Shromažďování v ideálním případě maximálního množství relevantních informací. Uspořádání, vyhodnocení a ohodnocení každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě. Poskytnutí takové informace uchazečům tak, aby se na jejich základě mohli rozhodnout, zda přijmou dané pracovní místo.

Materiální zabezpečení I



- Aby bylo možné realizovat jednotlivé řídicí i výkonné funkce, k tomu nezbytně potřebujeme zabezpečení prostředky, a to materiálními a finančními.

Plnění řídicí funkce (souboru činností) zabezpečení prostředky spočívá v:

- zabezpečování materiálních a finančních prostředků;
- rozhodování o jejich použití a racionálním využívání;
- jejich udržování a ochraně.

Tato funkce není mnoha autory považována za funkcí řídicí. Vycházející ze struktury řídicích funkcí a vzhledem na význam této funkce pro činnost podniku a náročnost její realizace je však účelné zkoumat práci s prostředky jako funkci řídicí.

Materiální zabezpečení II



- Finanční hospodaření podniku se stará o pohyb peněz, majetku a kapitálu.
- Jedná se nejen o jejich získávání, ale i o jejich rozdělování a efektivní využívání v rámci řídicího procesu podniku, ale i mimo něj (finanční investování).
- Za finanční prostředky jsou pořízené potřebné hmotné prostředky (pracovní předměty, např. materiál, suroviny a pracovní prostředky např. stroje a zařízení).
- O jejich racionální využívání, stejně jako o údržbu a ochranu strojů, zařízení, veškerého majetku organizace je nezbytné se v procesu řízení starat.
- Plnění funkce zabezpečení prostředky se realizuje ve všech útvarech podniku, ve všech funkcích řídicích i výkonných.