

# Manažerské funkce zabezpečovací Management jako vědní disciplína Vybrané přístupy k managementu

3. tutoriál



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Manažerské funkce zabezpečovací



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# 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.
- **Data**, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů.
- Výchozí bod v procesu získávání informací představují data. Jsou – li prvotní data zpracována účelně, stanou se z nich informace

# 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.

# Požadavky na informace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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.

# Klasifikace informací I

---



## **Z hlediska rozhodovací úrovně**

- Informace strategické
- Informace taktické
- Informace operativní

## **Z hlediska potřeb pro realizaci řídicích činností**

- potřebné pro stanovení cílů podniku
- zabezpečující realizaci cílů a úkolů
- informace o postupech účelného působení, za účelem dosažení stanovených cílů a úkolů jejich zabezpečení (kontrola plnění cílů)

## **Z hlediska významnosti informací:**

- základní, rozhodující informace,
- doplňkové.

# Klasifikace informací II

---



## Z hlediska stálosti informací:

- stálé – jedná se o vžitá pravidla jednání, teoretické vědomosti a praktické zkušenosti, předem známá rozhodnutí ze soustavy stálých informací, organizační a řídicí normy, směrnice a nařízení atd., podle kterých musí vedoucí pracovník postupovat,
- proměnné – informace s dočasnou platností (krátkodobé příkazy, operativní informace o výrobě apod.)

## Z hlediska rozsahu zabezpečení jednotlivých stupňů řízení:

- souborné, komplexní – statistické přehledy, komplexní rozborů,...
- výběrové – týkající se určitého úseku činnosti podniku (podrobnější),
- veřejné – dostupné všem pracovníkům podniku, příp. dalším osobám,
- neveřejné.



# Klasifikace informací III

---



## Z hlediska zdrojů informací:

- interní zdroje – vnitřní podniková datová základna,
- externí zdroje – vnější zdroje, např. právní normy, informace o trhu, apod.

## Z hlediska účelu použití:

- informace poznávací – např. odborná literatura sloužící pro rozšíření odborného růstu pracovníků podniku,
- informace řídicí, resp. podněcující plnění řídicích funkcí: o zdrojích, o pracovnících, o minulosti (účetnictví, rozbor, statistika, výsledné kalkulace atd.), do budoucnosti (prognostické, plánované, normativní, rozpočetnictví, kalkulace),
- informace přímé – příkazy, operativní rozhodnutí,
- informace zpětné vazby – kontrolní, regulační.

# Klasifikace informací IV

---



## **Z hlediska obsahu:**

- ekonomické informace – vyjadřují ekonomickou činnost podniků;
- technické informace,
- právní, sociální, ekologické, inovační, atd.

## **Z hlediska dokumentace:**

- informace dokumentované – např. účetnictví, statistika, systém kvality...
- nedokumentované,

## **Z hlediska odvození:**

- informace prvotní – týkají se bezprostředně průběhů výkonných procesů; jsou to např. prvotní doklady o materiálu, výrobě atd.,
- druhotné (odvozené) – jsou tvořené selekcí a agregací prvotních informací, jejich redukcí ve smyslu potřeb pro vyšší stupně řízení.

# Zdroje dat podle Kozla a kol. (2006)

---



- Z hlediska charakteru zdroje – primární, sekundární, terciární
- Z hlediska vztahu zdroje k podniku – interní, externí
- Z hlediska dostupnosti – dostupné, nedostupné
- Z hlediska odbornosti zdroje – profesionální, amatérské
- Z hlediska významu zdroje – literárně-vědecké, objektivně hodnotící, spontánní zdroje



- **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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Lidské zdroje představují pro podnik často nejcennější a nejdražší zdroj a ten je mnohdy jazýčkem na vahách v rámci konkurenčního boje a rozhoduje tak o konkurenceschopnosti podniku.
- 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.

# Úkoly řízení lidských zdrojů

---



- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst v podniku, aby v každém okamžiku bylo místo obsazeno, a aby kvalifikace odpovídala v rámci organizační struktury podniku;
- znalosti o personálních potřebách podniku, vytváření personálního plánu,
- optimální využívání pracovních sil v podniku, využívání kvalifikace;
- výběr pracovních sil, rozmístění pracovníků (vhodné podmínky), pensionování a propouštění pracovníků;
- orientace (adaptační aktivita) pracovníků;
- personální a sociální rozvoj pracovníků (školení, možnost dalšího vzdělávání);
- hodnocení pracovníků.

# 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.
- **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.



# Intuitivní metody plánování lidských zdrojů

---



- Pro plánování lidských zdrojů se jeví jako vhodnější metody intuitivní, především pro jejich operativnost, nižší náročnost na podklady a především z důvodu, že intuitivní metody berou v úvahu obtížně kvantifikovatelné nebo zcela nekvantifikovatelné faktory a je tak posuzována všeobecně širší škála těchto faktorů. Také vyhovují více flexibilnímu plánování pracovních sil, protože z hlediska kratší perspektivy bývají více spolehlivé, levnější a snadněji interpretovatelné.

## Typy intuitivních metod

- Odborné předpovědi
- Metody skupinového rozhodování (brainstorming)
- Metoda delphi (kaskádová metoda)

# Kvantitativní metody plánování lidských zdrojů

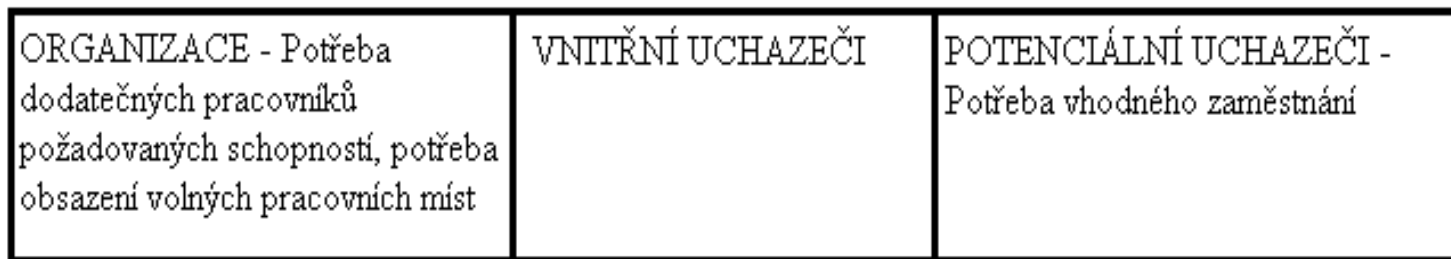
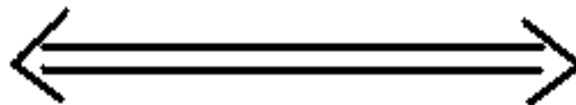
---



- Jedná se o velmi složité, časově náročné a nepříliš využívané matematicko-analytické metody. Z hlediska malých firem je využití těchto metod velmi nepravděpodobné. Jde například o metody indexování, které jsou využívány zejména v případě určité sezónnosti pracovních úkolů.
- U metody extrapolování se na základě určitých projevů v minulosti předpovídá stav, který bude v budoucnosti, nastává zde problém variability prostředí a nelze v mnoha případech z poměrně stabilního růstu určitých hodnot předpovídat, že tato tendence bude pokračovat i nadále.

# 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.

# Externí zdroje lidských sil

---



- Užití vlastních sil při výběru zaměstnanců z externích zdrojů je standardní proces, kdy řízení lidských zdrojů oddělení firmy, popřípadě majitel nebo manažer, podává například inzerát nebo oslovuje potenciální zaměstnance.
- 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.

# 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.

## Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů

- Inzerování
- Užití agentury specializované na inzerování
- Spolupráce s úřady práce

# 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.
- **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 funkci 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.

# Management jako vědní disciplína

Historický vývoj managementu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Pojetí managementu jako vědní disciplíny

---



- Pojem management pochází z latinského slova „manus“ ruka, přičemž jeho původním významem bylo ruční ovládání koní. V českém odborném prostředí je pojem „management“ chápán jako řízení podniku. Pojem management, vzhledem k obtížnosti přesného a výstižného překladu z původního amerického pojetí (manage – management) do ostatních jazyků, se používá v této cizojazyčné podobě také v české odborné literatuře.
- Management je komplexní a systematická disciplína, zabývající se poznatky o řízení, rozvíjí již více než sto let.
- Management jako vědní disciplína je úzce spjata s empirií, praxí. Praxe poskytuje poznatky a management tyto poznatky zobecňuje v podobě obecných principů a metod.

# Etapy vývoje novodobého managementu

---



- Období přelomu devatenáctého a dvacátého století, před skutečným nástupem intenzivního bádání v oblasti managementu, se nazývá někdy jako tzv. předvývojová etapa řízení. Historie novodobého managementu je datována do období počátku 20. století. Je to dáno tím, že toto období je charakteristické úsilím o zvyšování produktivity práce v rozvíjejících se průmyslových podnicích.
- Vývoj novodobého managementu můžeme rozčlenit do následujících etap (Veber a kol., 2009):
  - období klasického managementu – konec 19. století a třicátá léta 20. století;
  - management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;
  - management konce 20. století;
  - management počátku 21. století.

# Klasické období managementu I

---



- V období klasického období rozlišujeme dvě centra rozvoje managementu, kde se management vyvíjel rozdílným způsobem, a to Evropu a USA. Rozdílný vývoj managementu je dán rozdílným rozvojem průmyslové výroby v těchto dvou lokalitách.

**Americký proud managementu** byl charakteristický těmito znaky (Veber a kol., 2009):

- zaměření na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výroby;
- zvyšování pracovní disciplíny dělníků pomocí vytvořením technických a pracovních norem, důsledné plnění příkazů a dodržování stanovených pracovních a technologických postupů, bezpodmínečné dodržování kázně bez minimálních osobních iniciativ zaměstnanců;
- zavedení metod plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě a další postupy;

# Klasické období managementu II

---



- základem motivace pracovníků bylo stanovení tvrdých výkonových norem na základě zmapování spotřeby práce, stanovení úkolové mzdy, stanovení požadavků na pracovní místa, plnění stanovených postupů a příslušné výkonové normy;
- minimální zájem o manažerskou práci nebo zdokonalování řídicích praktik samotných manažerů.
- Mezi hlavní představitele amerického proudu klasického managementu patřili: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry L. Gantt, Frank B. Gilberth a Lilian M. Gilberthová.

**Evropský proud managementu** se, oproti americkému proudu managementu, zabýval úlohou manažerů v podniku, určení funkční náplně aktivit obecného řízení, stanovení formálních pravidel řízení apod.

- K hlavním představitelům evropského proudu klasického managementu patřili Henri Fayol, Max Weber, Vilfredo Pareto, M. Parker Follettová, Tomáš Baťa.

# Školy klasického období managementu

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **škola vědeckého řízení** – aplikuje vědecké metody do řízení výroby, zkoumá činnost dělníka a výrobně-technické kapacity dílny, cílem bylo zvýšit produktivitu práce a výkonnost podniku; představitelé F. W. Taylor, H. Ford, T. Baťa;
- **škola správního řízení** – vnímá podnik jako jeden celek se sladěnými aktivitami, orientuje se na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání; představitelé H. Fayol;
- **škola byrokratického řízení** – vymezuje hierarchii moci a pořádek v podniku; představitelé M. Weber.
- **škola lidských vztahů** – zabývá se rolí lidských vztahů v organizaci a často se nazývá jako tzv. neoklasická teorie managementu; představitelé patří H. Münsterberg, E. Mayo, V. Pareto, M. P. Folletová, Ch. Barnard a další.

# Management 40. – 70. let 20. století

---



- V období poloviny dvacátého století jsou rozvíjeny různé národové proudy, jejichž základy spadají do období klasického managementu.

Jedná se o:

- sociální přístup,
- procesní přístup,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické (pragmatické) přístupy.



# Management konce dvacátého století

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Management v reakci na vývoj a charakteristiky tohoto období, hledá nové manažerské přístupy, které umožní podnikům pružně a efektivně reagovat na tyto změny. Management se začíná zaměřovat na studium podnikatelského prostředí a změn v něm. V reakci na nasycení řady trhů vzniká nová manažerská koncepce, a to koncepce marketingová. Končí éra výrobce a začíná éra zákazníka. Tato skutečnost má dalekosáhlé důsledky pro systém řízení podniku. Začínají se zavádět první systémy péče o zákazníka. Roste význam znalostí, a to nejen zákazníků, ale i trhů. Znalosti se stávají významným zdrojem a konkurenční výhodou podniků.
- K významným představitelům tohoto období vývoje managementu patří Philip Kotler, Michael E. Porter, Tom Peters, Robert Watermann, James Champy, Michael Hammer a Peter Senge (Veber a kol., 2009).

# Management počátku dvacátého prvního století

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Změny v podnikatelském prostředí se výrazným způsobem zrychlují. Rychlost těchto změn je taková, že není možné často ani určit a zaznamenat všechny nové trendy.
- Tato doba je typická rostoucím vlivem informací, komunikačních a moderních dopravních systémů, které vedou ke zkracování vzdáleností a času.
- Vlivem těchto změn dochází k významnému prohlubování globalizace světového hospodářství. Důsledkem je vznik megatrhů a celosvětové konkurence, tzv. hyperkonkurence.
- Začíná se prosazovat řízení podnikatelských aktivit v rámci celého světa (mezinárodní management).
- Významnou oblast v rámci současných vývojových tendencí představují tzv. participační systémy.

# Vybrané současné přístupy k managementu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Management změny I

---



- **Změna** představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru.

Změny lze klasifikovat na základě různých kritérií:

- podle typu změny: pozitivní x negativní změny;
- podle příčiny vyvolávající změnu: vnější příčiny x vnitřní příčiny;
- podle závažnosti změny: kvantitativní změny x kvalitativní změny;
- podle plánovanosti změn: změny nezáměrné (samovolné) x změny záměrné (řízené);
- podle rozsahu změny: změny malé (elementární) x změny velké (komplexní);
- podle časového průběhu změny: změny přírůstkové (postupné) x změny skokové (zlomové).

# Management změny II

---



- **Management změny** (change management) 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.
- *Přístupy trvalého zlepšování* představují zlepšovací aktivity, jejichž cílem je zjištění, řešení a napravení určitého problému.
- *Reengineering* je směr managementu změny, který hledá příležitosti k úspěchu v radikálních změnách orientovaných především do oblasti řízení. Reengineeringové změny jsou zásadní, radikální, dramatické a zaměřené na řídicí procesy.

# Management znalostí

---



- **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.
- **Management znalostí** (knowledge management) je část managementu zaměřená na využití znalostí k zefektivnění činnosti podniku.

## Typy znalostí (Bureš 2007):

- explicitní znalost;
- implicitní znalost;
- tacitní (neformulovaná) znalost.

# Procesní 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.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů:

- klíčové procesy;
- pomocné procesy;
- řídicí procesy.
- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.

# Management inovací



- **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.
- 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.

Nejčastěji rozeznáváme tyto druhy inovací:

- produktové inovace;
- procesní inovace;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.
- **Management inovací** je manažerskou disciplínou, která představuje komplex aktivit spojených s procesem, který začíná iniciací inovací a končí komerčním uplatněním inovací. Management inovací se zabývá problematikou řízení inovací a inovačních aktivit v organizaci.





- **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 III

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Informační management** se zabývá řízením informací v organizaci. Cílem informačního managementu je řízení a správa informačního systému organizace.
- **Informační manažer** představuje osobu, která je plně zodpovědná za kvalitu a rozvoj informačního systému dané organizace.

Úkolem informačního manažera je mimo jiné:

- registrovat relevantní obsahové a informační změny uvnitř organizace a v jejím okolí;
- být zodpovědný za technické, programové, organizační, datové a lidské zdroje informačního systému;
- prakticky realizovat zvolené informační strategie;
- vychovávat manažery a ostatní zaměstnance ve využívání IS/ICT;
- vytvářet finanční rezervy na inovaci IS/ICT;
- chránit informační systém proti narušení dat a úniku informací;
- vybírat systémového integrátora nebo poskytovatele outsourcingových služeb.

# Management jakosti I

---



- **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.

# Management jakosti II

---



- Ve světě se uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti, a to jsou odvětvové standardy, normy ISO, koncepce TQM.
- **Odvětvové standardy** vymezují specifické požadavky na management jakosti v daném odvětví. Tyto standardy se stanovují pro konkrétní odvětví z důvodu existence specifika daného odvětví. Odvětvové standardy obvykle respektují strukturu a požadavky norem ISO 9000, ale jsou mnohem náročnější než tyto normy.
- **Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO** si de facto vynutila globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem zabývajících se požadavky na systém management jakosti. Tyto normy dostaly označení ISO řady 9000. Normy vstoupily do obchodních vztahů na celém světě a Evropská unie je už od svého samého začátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci.

# Management jakosti III

---



- **Koncepce managementu jakosti na bázi TQM (Total Quality Management)** byla zformulována během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku, následně v USA a v Evropě.
- Jedná se otevřenou filozofii managementu organizací, na jejímž základě a pro její podporu byly vyvinuty různé modely, dnes nejčastěji označované jako modely excelence organizací.
- Z těchto modelů jsou nejznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a v Evropě nejrozšířenější model EFQM Model Excellence.
- Model Excellence EFQM, jehož poslední verze je z roku 2003, má devět základních kritérií (dále jsou členěna na 32 dílčích kritérií): vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti, klíčové výsledky výkonnosti.

# Environmentální management I

---



**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.
- V podstatě existují dva základní způsoby, kterými podnik může přistoupit k zavedení systému EMS, a to aplikací standardů ISO řady 14000 (ISO 14001 a 14002) nebo registrace v programu EMAS (EMAS III).



- **Norma ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu** - Specifikace s návodem pro použití je řídicí dokument, který se skládá z pěti na sebe navazujících oblastí, které tvoří základní strukturu systému. Jedná se o oblast environmentální politiky, plánování, zavádění a provoz, kontrolní a nápravná opatření, přezkoumání vedením.
- **EMAS (Environmental Management and Audit Scheme)** je jedním z nástrojů ekonomie životního prostředí uplatňovaných v rámci EU. Systém vstoupil v platnost nařízením Rady ES č. 1836/93 (dnes je již v platnosti její druhá revize označovaná jako EMAS III). V rámci EMAS se nad rámec požadavků ISO 14001 vyžaduje zejména: úvodní přezkoumání stavu životního prostředí; registr vlivu; posuzování i nepřímých environmentálních aspektů; zpracování, nezávislé posouzení a publikaci „prohlášení o stavu životního prostředí“.

# Strategický management I

---



- **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.
- **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.





- **Sekvenční model 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 realizaci 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.



- **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 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.
- **Krizový management** můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnutí mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.