

Teorie a praxe managementu



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczná
Garant předmětu

Struktura předmětu

1. **Teorie a praxe managementu**
2. **Základní pojmy strategického managementu**
3. **Modely procesů tvorby strategií**
4. **Strategický záměr a jeho složky**
5. **Analýza vnějšího prostředí podniku**
6. **Analýza vnitřního prostředí podniku**
7. **Volby a typy strategií**
8. **Podnikatelské a funkční strategie**
9. **Implementace strategie**
10. **Strategie v mezinárodním kontextu**
11. **Strategie mimopodnikové**
12. **Přístup logického rámce v řízení strategií a projektů**
13. **Projektové řízení při implementaci strategií**

Podmínky absolvování předmětu

- Zpracování seminární práce a její obhájení u zkoušky (podrobnosti samostatný dokument)
- Ústní zkouška

Teorie a praxe managementu



- **Cílem kapitoly je zopakovat si základní pojmy managementu, prostudovat vývojové etapy manažerského myšlení a pozici manažera a současně společenskou odpovědnost firem**

Halina Starzyczná
Garant předmětu



Vývojové trendy v obchodě

Struktura přednášky

1. Management základní pojmy
2. Vývojové etapy manažerského myšlení
3. Manažer jako profese: funkce, role, kvalifikace
4. Společenská odpovědnost firem
5. Management a leadership
6. Oblasti studia managementu

Základní pojmy managementu



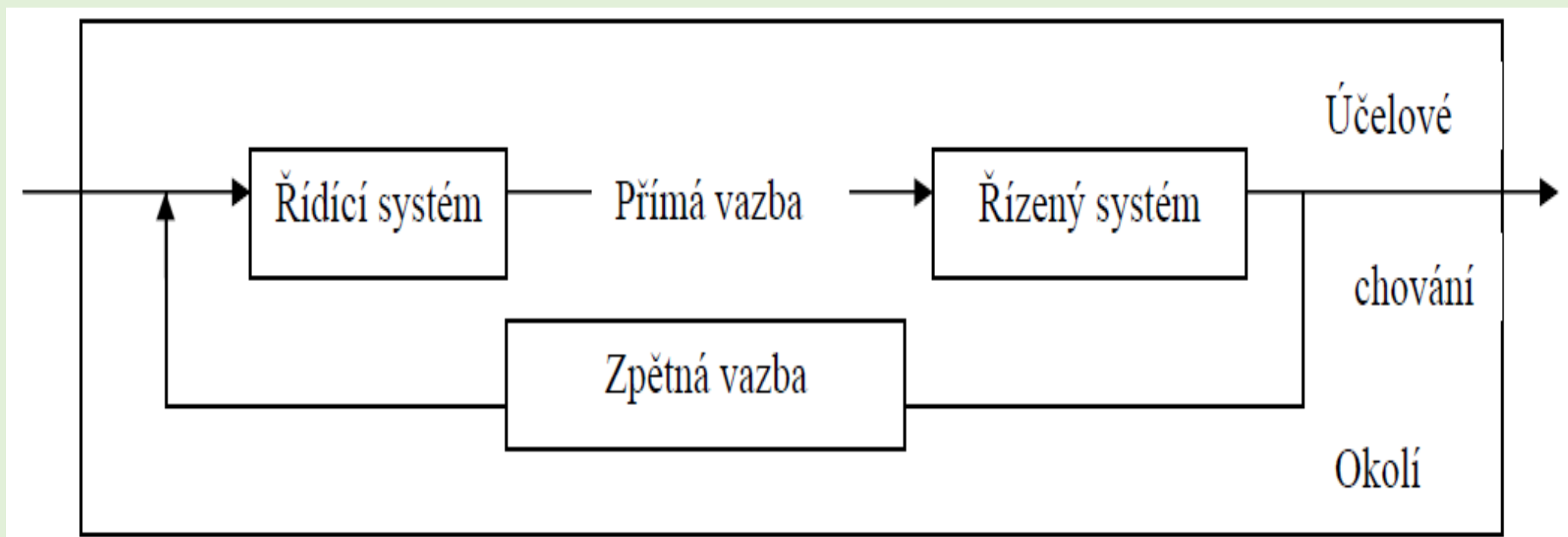
Obecně je řízení působením něčeho/někoho na něco).
Management je druh řízení, jehož předmětem působení na činnost lidí.
Řízení je obecnějším pojmem a jeho pochopení je předpokladem aplikace pojmu management.
Řízení je účelové působení řídicího subjektu na řízený objekt.





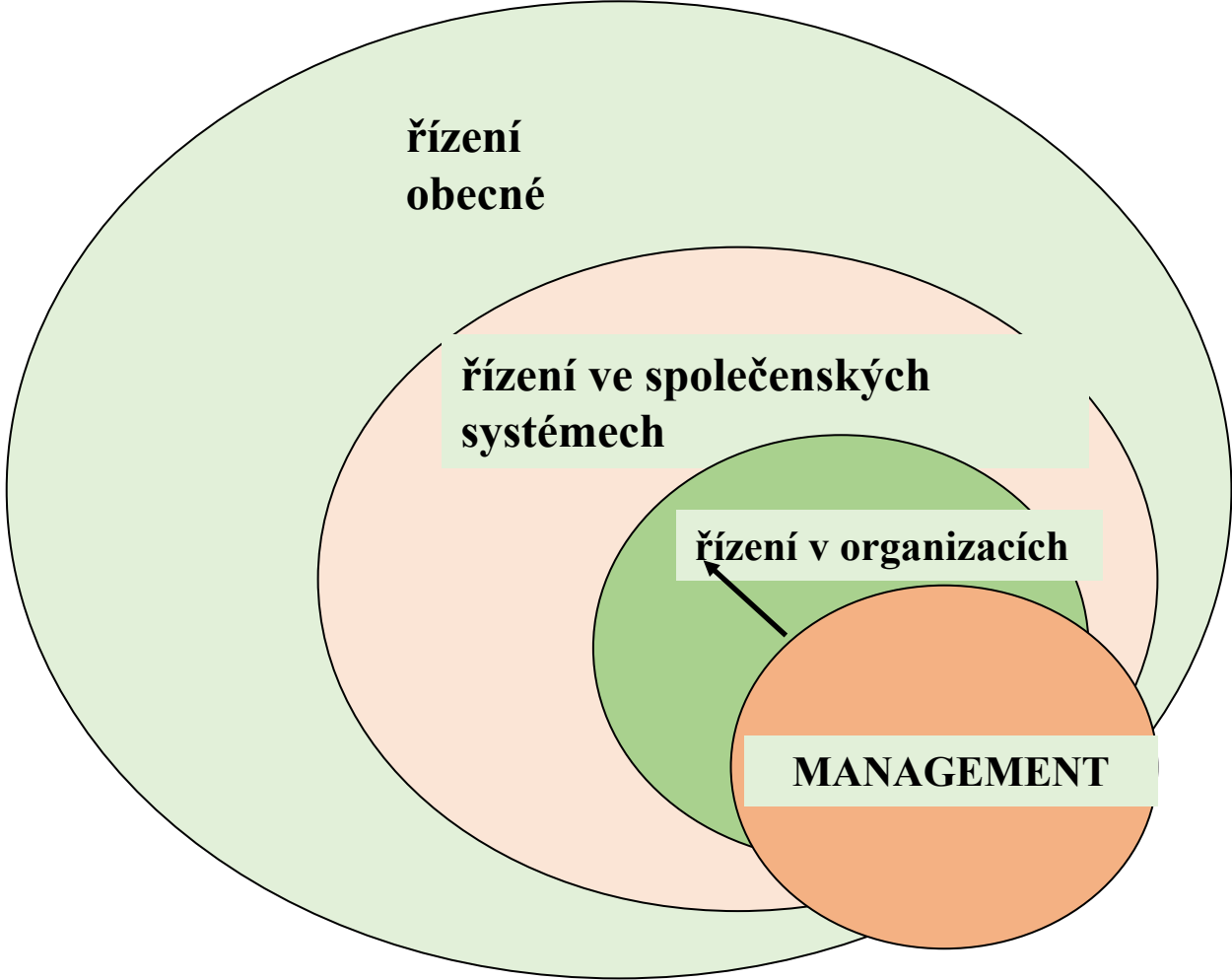
Základní struktura systému řízení

- Účelové působení





Pojetí managementu





Sociální řízení

- Abychom vyznačili specifiku sociálního řízení místo pojmu „**řídící systém**“ používáme „**subjekt řízení**“ a místo pojmu „**řízený systém**“ „**objekt řízení**“.
- Subjektem řízení je člověk nebo lidé, kteří mají takovou moc, aby mohli stanovit cíl řízení a za účelem jeho realizace působit na objekt řízení (chování jiných lidí).
- „Subjekt řízení působí na objekt řízení“



Definice managementu, jeho funkce a pojetí

„Management je **proces plánování**, rozhodování, organizování, vedení a kontrolování lidských, finančních, fyzických, informačních zdrojů za účelem dosažení organizačních cílů účelným a účinným způsobem“ (Griffin 1987)

„Management je **proces tvorby a udržování prostředí**, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz, Weihrich 1993)

Management je **dosahování cílů** organizace prostřednictvím jiných (AmManAss)

Management je **procesem shromažďování a využívání zdrojů**, způsobem zaměřeným na určitý cíl tak, aby mohlo být dosaženo splnění úkolů v určité organizaci (Hitt, M. et al., 2014)

Pojetí managementu (řízení)



1. Management jako **soustava procesů** (činností), prostřednictvím nichž se realizuje funkce managementu.
2. Management jako **system řízení v organizaci** nebo způsob jednání individua.
3. Management jako **struktura**, kvantita a kvalita manažerů v organizaci.
4. Management jako **vědní disciplína**, tj. uspořádaná soustava teoretických poznatků o managementu.

Management jako aktivita nebo proces



Management jako proces zahrnuje soubor aktivit a operací jako jsou **plánování, rozhodování, hodnocení**.

Management zajišťuje **shromáždění různých zdrojů**, např. lidské, finanční, materiálové, informační.

Management zahrnuje **provádění aktivit cíleným, tj. na cíl zaměřeným způsobem**, které mají splnit nějaký účel a něčeho dosáhnout (cíl).

Management zahrnuje **aktivity prováděné v organizaci lidmi v různých funkcích úmyslně strukturovaných a koordinovaných k dosažení společného účelu a cílů**.





Organizace je záměrné **uspořádání lidí** spojených dohromady proto, aby dosáhli určitého účelu.

Je to propojený **soubor jednotlivců a skupin**, kteří se pokoušejí dosáhnout společných **cílů** prostřednictvím **rozlišených funkcí a jejich koordinací**.

Společné charakteristiky organizací

Cíle,

Lidé,

Struktura.

Organizace zaměstnávají manažery a nemanážerské pracovníky.

Management jako struktura manažerů



Nemanažerští zaměstnanci:

- Pracují přímo na úkolech.
- Nejsou zodpovědní za dohlížení nad prací jiných.

Manažeři

- Řídí a dohlízejí na aktivity jiných.
- Mohou však mít pracovní povinnosti, které nesouvisí s dohlížením na jiné.

Struktura manažerů a jejich postavení



Vrcholoví manažeři (Top Managers)

- Rozhodují o směřování organizace

Střední manažeři (Middle Managers)

- Řídí ostatní manažery

Manažeři první linie (linioví) (First-line Managers)

- Řídí nemanážerské zaměstnance

(Vedoucí týmů -Team Leaders)

- Řídí aktivity pracovního týmu



Tři úrovně manažerů



1. **Vrcholoví manažeři**, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti, formují dlouhodobé strategie organizace.
2. **Střední manažeři**, kteří představují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.
3. **Manažeři první linie** - manažeři na základních stupních řízení.
Někdy - Vedoucí týmů

Manažerské výzvy



Řídit strategicky



- Stanovit **cíle** a formulovat **strategie** k dosažení cílů organizace.
- **Implementovat strategie** dosažením cílů, které přispívají ke konečné výkonnosti organizace.
- Vybudovat schopnosti a kapacity organizace a přeměnit je k **získání konkurenční výhody**.

Řídit změny



- **Je nejnaléhavější, vše prostupující a nejmocnější výzva.**

Lidé odolávají změně, takže manažeři musí najít cesty, jak získat zaměstnance, aby změny přijali.

Dvě hlavní příčiny změn jsou technologie a globalizace.

- **Technologie:** Zavedení nových technologií vede k vývoji nových výrobků a/nebo procesů, které se musí zaměstnanci naučit.
- **Globalizace:** Podporuje větší začlenění do mezinárodních trhů a vyžaduje vyšší úroveň dovedností a znalostí, které se musí zaměstnanci snažit osvojit.

Řídit zdroje



Zahrnuje finanční kapitál, lidský kapitál, fyzické zdroje a technologie, informační zdroje.

Manažeři je musí

- **sehnat a shromáždit,**
- **dát zdroje do užívání, aby bylo dosaženo cílů organizace.**

Řídit podnikavě



- Manažeři hledají **nové příležitosti** a identifikují nové myšlenky pro **nové trhy**.
- **Identifikace nových příležitostí** a jejich využití je obsahem podnikání.
- Manažeři musí **rozvítet podnikatelské myšlení** nebo způsob přemýšlení o podnikání, které zdůrazňuje akce pro využití nejistoty.

2. Vývojové etapy manažerského myšlení

(různé přístupy)



1. **Klasická manažerská teorie** (vědecké řízení) 1890-1930, Zakladatel F.W. Taylor (1856-1915)
2. **Behaviorální škola managementu** (1930-1950) Zakladatel E. Mayo (1880-1949)
3. **Systémová škola managementu** (1960-1980) Zakladatel Ch. Bernard (1886-1961)
4. **Současný moderní management** (1990-dosud) K hlavním představitelům patří P. F. Drucker, T. Peters, W. Ouchi, M., Porter aj.



Nové perspektivní směry

- **Modulární organizace**
 - Outsourcovat všechny nepodstatné podnikové funkce
- **Nehmotná organizace**
 - Investice do **know-hnow** a designu produktu místo do zařízení a výrobních závodů



3. Co manažeři dělají a jak? (Manažer jako profese)

- 1. Funkce managementu a manažera**
- 2. Manažerské role**
- 3. Manažerské dovednosti a kompetence
(kvalifikace)**

3. 1 Funkce managementu a manažera



- Smyslem managementu je formulace a dosahování cílů řízení.
- Podstata úspěchu managementu a manažera spočívá v tom, jak se mu tuto funkci daří realizovat. K tomu slouží dvě hodnotící kritéria:
 - **Účelnost** – dosažením právě toho co bylo očekáváno a žádáno (předem stanovené cíle)
 - **Efektivnost** (účinnost) – dosažení cílů řízení s minimálními náklady, časovými aj. nároky

Manažerské procesy a funkce managementu



- Funkce managementu se realizuje prostřednictvím manažerských procesů (činností). Nejčastěji se uvádějí 4 **základní procesy (manažerské funkce)**:
 - **Plánování** – stanovování cílů řízení, bilance a zajištění potřebných zdrojů a nebo účinného postupu realizace cílů řízení,
 - **Organizování** - kvalitativní a kvantitativní uspořádání zdrojů, vztahů a procesů s ohledem na stanovení cíle řízení,
 - **Vedení lidí** – působení na lidi tak, aby se chovali podle základních vzorců chování,
 - **Kontrola** – plní funkci zpětné vazby, tj. zjišťování a případná korekce odchylek řízení.



3. 2 Manažerské role (Manažer jako profese)

Poprvé popsal roli manažera H. Fayol (1841-1925) a toto „klasické“ členění se v poněkud pozměněné formě používá dodnes:

- role **plánovače** (předvídat a plánovat)
- role **organizátora** (organizovat)
- role **vedoucího** (přikazovat a koordinovat)
- role **kontrolora** (kontrolovat)



Manažer = vedoucí

Charakteristiky práce manažera:

- Závislost na ostatních
- Odpovědnost za pracovní prostředí
- Přijímání a předávání informací
- Rozhodování
- Řízení vlastního času (**autosnímek pracovního dne**)
- Věcná znalost oboru a orientace na výsledek

Časové studie: Snímek pracovního dne- autosnímek



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Postup času	Hod. spotřeba	index	činnosti
0.... . . . 24		1...n	Spánek, cesta do práce, čtení tisku, administrativní práce, porada, příprava materiálů, jídlo, studium, rodina, TV ...

Mintzbergovo členění rolí manažera



Hlavní role	Dílčí role
1. Interpersonální role	1. představitel (figurehead)
	2. vůdce (leader)
	3. spojovatel (liaison)
2. Informační role	4. monitor
	5. šířitel (disseminator)
	6. mluvčí (spokes person)
3. Rozhodovací role	7. podnikatel (entrepreneur)
	8. řešitel (disturbance handler)
	9. alokátor (resource allocator)
	10. vyjednávač (negotiator)

3.3 Manažerské dovednosti



Identifikoval a popsal Katz (1974):

- technické dovednosti
- interpersonální dovednosti
- koncepční dovednosti
- politické dovednosti

Žádný člověk se nerodí jako úspěšný manažer. Může přijít s dobrými vrozenými předpoklady, ale rozhodně musí projít nejlépe plánovanou manažerskou přípravou (management development).

Základní manažerské dovednosti



Manažeři první linie

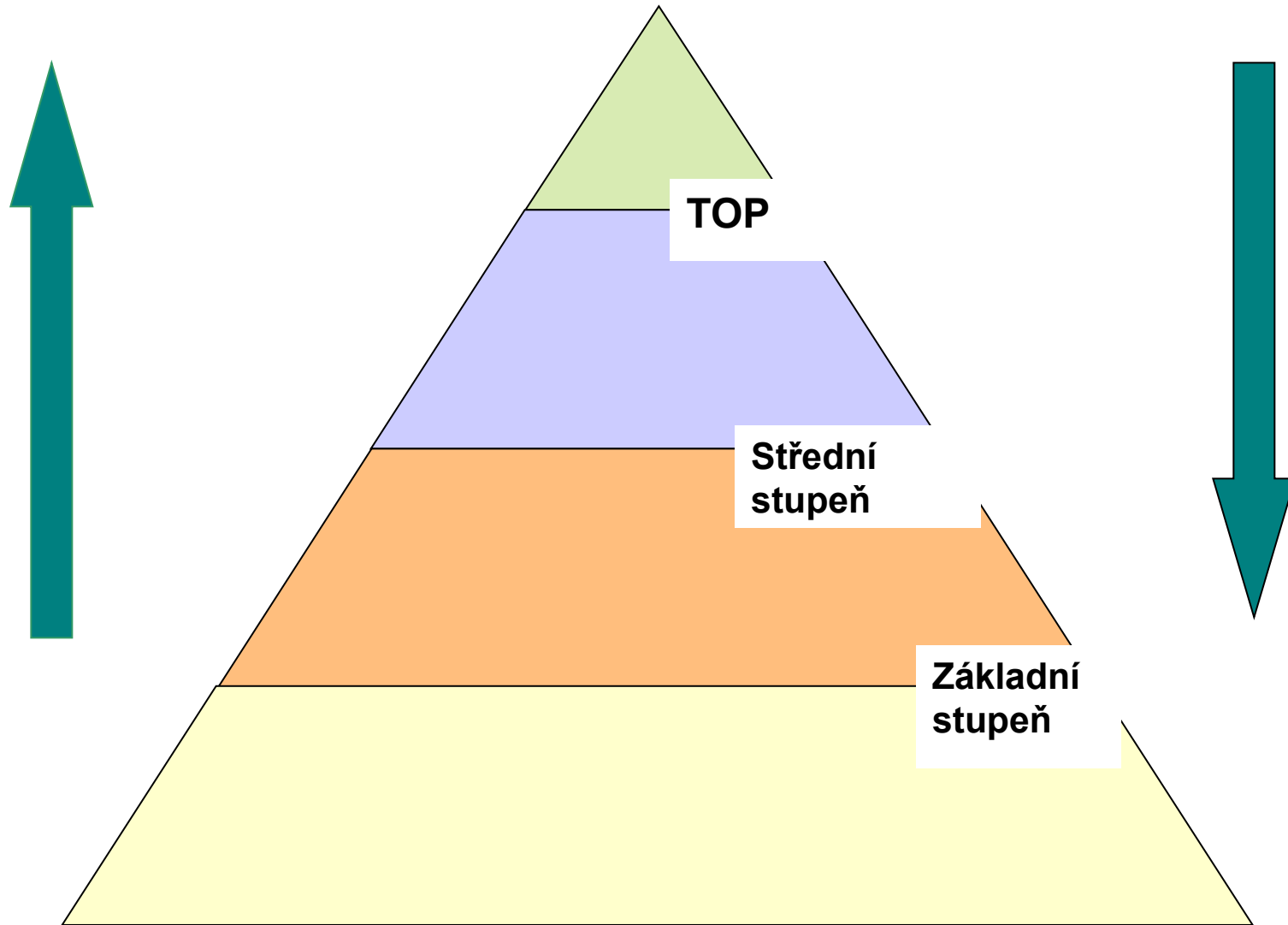
Manažeři na střední
úrovni
managementu

Manažeři na
vrcholové úrovni
managementu

Koncepční dovednosti – schopnost řídit celou organizaci jako systém.

Lidské dovednosti – schopnost vedení lidí.

Technické dovednosti – schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů.



Růst významu univerzálních znalostí

Růst významu specifických odborných znalostí

Manažer jako povolání



Struktura manažerské kvalifikace:

- **Odborná manažerská způsobilost**, tj. předpoklady k výkonu jednotlivých manažerských rolí
- **Kompetence**, tj. požadované charakteristiky chování, jako je např. pozitivní myšlení, podnikavost, sociabilita aj.
- **Hodnoty**, tj. **manažerská etika, sociální odpovědnost managementu** apod.



Kvalifikace manažera

Manažerské
vlastnosti

Universální vlastnosti,
umění využít znalostí
odborníků:

Vrozené (potřeba řídit a
umění vcítit se do
potřeb
spolupracovníků...



Získané znalosti a
dovednosti (vzdělání
a schopnost využít
znalosti v praxi)

Styl manažerské práce



Představuje způsob činnosti manažera, zejména postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů v konkrétních podmínkách v závislosti na moci a spolupráci.

- **Byrokratický styl** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, jež rozpracovává a kontroluje
- **Autoritativní styl** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování.
- **Demokratický styl** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí.
- **Liberální styl** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku.

4. Společenská odpovědnost a manažerská etika



Obecně

- Společenská odpovědnost je míra, v níž činnost organizace směřuje k ochraně nebo zlepšení společenských podmínek, aniž by tato činnost přímo souvisela s ekonomickými, technickými nebo jinými zájmy organizace.

Klasický názor

- Podnik by neměl přijímat žádnou jinou odpovědnost, než **generování zisku**. Manažery podniku zaměstnávají vlastníci a manažeři jsou tudíž **odpovědní pouze vůči nim**.
- Friedman tvrdí, že **společenskou odpovědností podniku je využití zdrojů podniku ke zvyšování zisku v rámci daných pravidel hry, tzn. účastnit se otevřené, volné soutěže bez klamání a podvodů**. Realizace zisku za respektování zákonů a způsobem, který nepoškozuje ostatní.

Společenská odpovědnost organizací nebo firem



- Společenská odpovědnost organizací nebo firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) představuje **nový způsob JAK** „dělat business“.
- Společenská odpovědnost firem je **trendem**, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých na **dlouhodobé cíle**, **z maximálního na optimální zisk**.
- Společenská odpovědnost firem je považována za **součást konceptu udržitelného rozvoje** a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD.

Definice CSR



- ***„CSR je koncept, kde firmy integrují na dobrovolné bázi sociální a environmentální hlediska do svých podnikatelských činností a do vztahů se svými stakeholders“.*** (EU)
- ***„CSR je kontinuální závazek korporací chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“.*** (WBC for CSR)

Soudobý názor na společenskou odpovědnost



- **Podnik má společenskou odpovědnost**, protože každý podnik má společenský vliv a ovlivňuje společenské problémy jako zaměstnanost, životní prostředí.
- Podnik má fungovat jako **otevřený systém** s oboustrannou výměnnou informací v prostředí, tzn. že podnik by měl poskytovat informace svému okolí a i naopak tyto informace přijímat. Podnik by se **neměl ohlížet pouze na ekonomické důsledky** svojí činnosti a že i podnik by měl nést určitou odpovědnost za společenské problémy.
- CSR má tedy 3 dimenze (pilíře): ekonomickou, sociální a enviromentální

Podnikatelská etika



- Etika jako vědní disciplína se zabývá teorií mravnosti a morálky, podstatou morálního vědomí a jednání jedince.
- **Podnikatelská etika** obsahuje morální principy, standardy, kodexy a další návody k jednání, chování a vystupování, kterými by se mělo podnikání řídit, a které by nemělo vybočovat z obecného rámce přijatého ve společnosti.
- **Podnikatelská etika se týká společnosti, podniku i jednotlivce.**

Manažerská etika



- **Manažerská etika** se týká morálky a standardů podnikatelského chování, zejména mezi jednotlivci.
- Manažerská etika začíná na vrcholovém stupni organizace – u top manažerů.
- Aby etické rozhodování a praxe pronikly do firmy, musí vrcholové vedení budovat kulturu založenou na těchto hodnotách.
- To znamená definovat **etický kodex** organizace, provádět školení zaměstnanců v této oblasti, odměňovat etické chování, atd.

Zásady podnikatelské etiky



1. ***Dobrovolně dodržovat zákony*** bez donucování a respektování úmyslu zákonodárce,
2. ***Zachovávat důvěryhodnost*** - jedná se o udržení informací důvěrného charakteru v tajnosti,
3. ***Vyhýbat se střetům zájmu*** - předcházet rozporu mezi osobním zájmem zaměstnance a zájmem podniku,
4. ***Věnovat práci potřebnou péči*** - vykonávat pracovní povinnosti na profesionální úrovni,
5. ***Jednat v dobré víře*** - dodržet sliby, plnit smlouvy, používat poctivé obchodní praktiky,
6. ***Být si vědom odpovědnosti*** - pečovat řádně o svěřené prostředky a plnit pečlivě zadané úkoly.

Etický kodex



Etický kodex představuje soubor pravidel a zásad, které posilují odpovědné, střídme a pospolitě chování a představují minimální práh přijatelného chování při výkonu zaměstnání, neboť jsou směřovány k dodržování následujících idejí:

- vždy se chovat způsobem prospívajícím důvěryhodnosti,
- není dovoleno činit přímo to, co je přímo zakázáno,
- nutno zabránit nekorektnosti.

Řada firem v zahraničí i v ČR má vypracované etické kodexy.

Obsah etických kodexů



- **Spravedlnost** a poctivost na všech úrovních činnosti podniku uvnitř i ve vztahu k prostředí, kde podnik působí,
- **zamezení obohacování se** na úkor podniku, spolupracovníků a partnerů mimo podnik,
- **poctivý vztah** k zákazníkům,
- **seriózní vztah** k regionálním orgánům a ke státu,
- seriózní vztahy k investorům,
- **ochrana a tvorba životního prostředí**,
- ochrana **bezpečnosti a zdraví** zaměstnanců při práci,
- jakost a bezpečnost výrobků,
- **pravdivost evidence**, hlášení a zpráv,
- trvalé udržování **image** podniku,
- pravdivá a působivá činnost Public Relations podniku.



5. Management a Leadership (vůdcovství)

Leadership

- **Proces ovlivnění jiných**, aby pochopili a souhlasili s tím, co je zapotřebí udělat a jak to udělat.
- **Proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí pro dosažení sdílených cílů.**
- **Formální a neformální leadership.**

Role managementu je podporovat stabilitu nebo umožnit organizaci, aby bezproblémově a hladce fungovala.

Role vůdcovství (leadershipu) je podporovat adaptivní a užitečné změny.



Proč mají být manažéři lídry

Co znamená být lídrem?

- Znat své vlastní hodnoty
- Znat etický kodex vlastní organizace
- Myslet analyticky, synteticky a systémově
- Budovat silné a důvěryhodné vztahy
 - Komunikovat přes různé organizační úrovně
 - Rozvíjet sebevědomí, empatii a řídit stresové situace.
 - Rozumět a řídit vlastní pocity a pocity jiných (EI)

Jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?



Manažér...

- Plánuje
- Organizuje a kontroluje
- Reguluje zdroje

Politické, sociální a technologické změny vyžadují, abychom prováděli obojí!

Vůdce (Leader) ...

- Stojí vpředu
- Ovlivňuje
- Inspiruje lidi, aby ho následovali

Lídr a manažer

Lídři jsou orientování vpřed, do budoucnosti

- Vytvářejí vize organizace, formulují, propagují a sdělují nové cíle organizace a procedury a postupy.
- Inspirují své spolupracovníky (=podřízené).
- Podporují kreativitu a inovace
- Zlepšují výkonnost organizace

Manažeři jsou orientování na úkoly v organizaci

- Plánují, organizují, řídí
- Realizují a implementují záměry a cíle, které stanovili jiní (lídři)
- Řeší interpersonální konflikty

Emocionální a sociální inteligence



Emociální Inteligence

- Sebevědomí
- Sebeovládání
- Motivace
- Empatie
- Sociální dovednosti



Sociální Inteligence

- Sociální vnímavost
- Behaviorální pružnost (přizpůsobivost chování)
- Důvtipnost

Adapted from Exhibit 8.9



Lídr a manažer

Lídři jsou orientování vpřed, do budoucnosti

- Vytvářejí vize organizace, formulují, propagují a sdělují nové cíle organizace a procedury a postupy.
- Inspirují své spolupracovníky (=podřízené).
- Podporují kreativitu a inovace
- Zlepšují výkonnost organizace

Manažeři jsou orientování na úkoly v organizaci

- Plánují, organizují, řídí
- Realizují a implementují záměry a cíle, které stanovili jiní (lídři)
- Řeší interpersonální konflikty



6. Oblasti studia managementu

**Management
inovací**

.....

**Management
znalostí**

**Management změn a
krizový management**

Management

**Projektový
management**

**Strategický
management**

Obsah studia Managementu



Např.:

- Vymezení základní pojmů
- Vývoj
- Prostředí
- Manažerské funkce
- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Motivace
- Kontrola
- Řízení lidských zdrojů
- Rozhodování
- Komunikace v organizaci

Navíc:

- Provozní management
- Správa společnosti
- Management v mezinárodním prostředí
- Projektový management
- Strategický management
- Management změn
- Řízení vztahů se zákazníky

.....

Obsah studia Strategického managementu



- **Úvod do strategického managementu- základní pojmy a procesy**
- **Formulace strategie**
 - Vize a poslání podniku
 - Analýza externího prostředí
 - Analýza interního prostředí
 - Typy strategií
 - Výběr strategií
- **Implementace strategie**
- **Hodnocení strategie**
- **Další základní otázky strategického managementu**
 - Podniková etika
 - Sociální odpovědnost
 - Environmentální udržitelnost
 - Strategie v mezinárodním prostředí



Obsah studia Projektového managementu

- Úvod do projektového řízení
- Řízení životního cyklu projektu
- Organizace v projektovém řízení
- Inicializace projektu
- Plánování a kontrola projektu
- Kontrola projektu
- Realizace a ukončení projektu
- Aplikace projektového řízení
- Řízení výstavbových projektů
- Informační systémy v projektovém řízení

Shrnutí



1. **Management základní pojmy – charakteristika, struktura systému řízení, sociální řízení, definice, jeho funkce a pojetí managementu– různé přístupy, M. jako proces, jako organizace, jako systém řízení, jako struktura manažerů, manažerské výzvy**
2. **Vývojové etapy manažerského myšlení – různé přístupy, klasická škola, behaviorální, současný management, nové směry**
3. **Manažer jako profese - funkce, role, kvalifikace**
4. **Společenská odpovědnost firem – význam, definice, názory, etika, podnikatelská etika, manažerská etika, etický kodex**
5. **Management a leadership – vliv lídrů. Sociální a emoční inteligence**
6. **Oblasti studia managementu – management inovací, znalostí, krizový management, projektový management, strategický management**

Základní literatura:

- VEBER, J. a kol. **Management**. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- NULLOVÁ, M., KONEČNÝ, M. **Management**. Distanční studijní opora. Karviná: SU OPF, 2004
- ŠAJDLEROVÁ, I., Konečný M. **Základy managementu**. Ostrava, VŠB-TUO, 2007
- FOTR, J. et al., 2020. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.....