

05 Základy managementu (2h)

tags: řsss-základ

>Základy managementu. Základy analýzy řízení (PESTE, SWOT, 6C). Zájmové skupiny a jejich zájmy. Management podle kompetencí, teorie vitality. Strategická orientace společnosti a plánování. Hodnocení lidí a motivace. Strategické řízení, synergie a její role v řízení a vedení. Řízení rizik a jeho principy. (PA182, PV215, PV237, PV271)

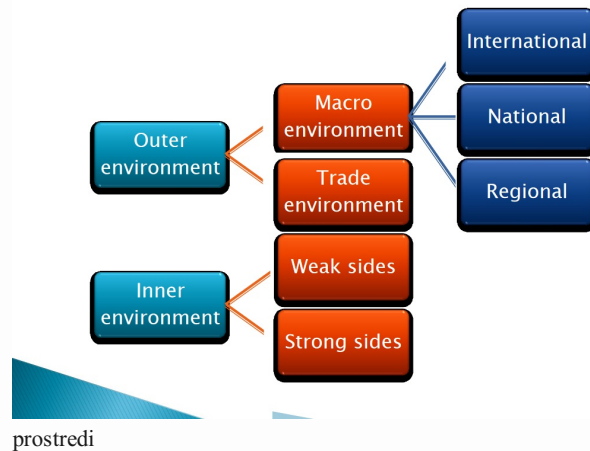
SSME tema

Základy analýzy řízení (PESTE, SWOT, 6C)

- **Management** = proces dosažení souboru daných cílů pomocí jiných lidí
- Hlavním úkolem managementu je formovat výrobní proces a zvyšovat produkci tak, aby byly splněny cíle společnosti na nejvyšší možné úrovni.
- **5 fází managementu:** Goals creation, Planning, Decision making, Realization, Control
 1. **Vytváření cílů**
 - hlavní myšlenkou je maximalizace zisku
 - analýza možností (jak dosáhnout cíle)
 - výběr nejlepší možnosti
 2. **Plánování**
 - konkrétních kroků k cíli
 - kapitálu
 - lidských zdrojů (zaměstnanců, školení)
 - plánování kapacit
 3. **Realizace** je sekvence transakcí
 - V ekonomice "zboží"
 - materiál se transformuje na meziprodukt
 - meziprodukt se přemění na konečný produkt
 - Všechny transformační transakce musí být ziskové
 - V ekonomice služeb:
 - cíl je rozdělen do úkolů
 - tyto úkoly je třeba dokončit ve specifickém pořadí
 - všechny úkoly musí být ziskové
 4. **Kontrola**
 - potřeba řídit proces realizace
 - část realizace
 - kontrola, zda realizace probíhá správným způsobem
 - reakce na chyby nebo odchylky
 - kontrola po realizaci není účinná
 5. **Koordinace**
 - všechny fáze musí být koordinovány
 - důležitý není jen samotný úkol
 - důležité je také:
 - pořadí úkolů
 - vztahy mezi odděleními společnosti nebo organizace
 - Komunikační proces
- **Jedním z úkolů managementu je zhodnotit firemní prostředí**

Analýza prostředí

The company environment



Vnější prostředí (klíčové vlastnosti)

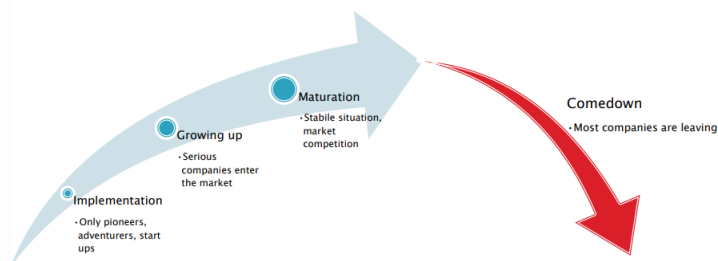
- rozvoj informačních a komunikačních technologií
- zvyšující se úroveň požadavků zákazníka
- rostoucí konkurence prohlubuje globalizaci trhu a formuje podnikání
- vliv vlády je omezený
- sektory a odvětví se přibližují
- význam ekologie roste

Makroprostředí

- část vnějšího prostředí
- faktory jsou založeny na **mezinárodním, národním a regionálním prostředí**
- tyto faktory se dotýkají většiny organizací přímo, ale k jejich produktu nebo službám pouze druhotně
- STEPE (**PESTIE**) - framework, nebo nástroj, používaný marketéry k analýze a monitoringu faktorů makroprostředí, které mají vliv na organizaci. [PEST Video](#)
 - **analyzuje faktory**
 - **Political**
 - politické a právní = stabilita, korupce, vymáhání práva
 - **Economical**
 - ekonomické = daňová sazba, úroková sazba, úroveň mezd
 - **Social**
 - sociální - úroveň společnosti, sociální stát
 - **Technological**
 - technologické = technický rozvoj, počítačové dovednosti
 - **Ecological**
 - ekologické = postoj k životnímu prostředí (tato varianta je nová, původně PEST)
 - příklad: poplatky za emise ##### **Mezinárodní prostředí**
 - Globalizace podnikání
 - Státní hranice nejsou důležité
 - Výroba přechází k nízkým nákladům
 - Konkurence států je nahrazena konkurencí mezinárodních firem
 - Počet vnitrostátních a obchodních omezení se snižuje
 - Světová populace roste
 - Možné krize nebo výkyvy
 - Zvláštní vliv na Českou republiku
 - Malá ekonomika, závislá na mezinárodním obchodu
 - Vstup mezinárodního kapitálu, založení společných podniků
 - Členství České republiky v EU
 - Mezinárodní cestovní ruch
 - Mezinárodní mobilita pracovní síly ##### **Národní prostředí**

- Národní kultura
 - Známé chování lidí
 - Sdíleno všemi členy společnosti
 - Formování jejich hodnot, životního stylu
- Zúčastněné strany (Stakeholders) - mohou ovlivnit nebo být ovlivněny činnostmi, cíli a politikami organizace. Např. věřitelé, ředitelé, zaměstnanci, vláda (a její agentury), vlastníci (akcionáři), dodavatelé, odbory a komunita, ze kterých podnik čerpá své zdroje.
- Provoz, informace a komunikace
- Infrastruktura
- Příroda a zdroje
- **Obchodní podmínky (6C)**
 - *Business conditions are external factors that influence business strategy, planning and decisions*
 - Country (krajina) - daně, specifické zákony
 - Corporations - formy obchodních společností
 - Customers (zákazníci) - počet, kupní síla
 - Costs (náklady) - co ovlivňuje náklady?
 - Competitors (konkurenti) - kolik jich je v krajině?
 - Currency (měna) - směnné kurzy, stabilita měny ##### **Regionální prostředí**
- Faktory z okolí firmy
- Velmi důležité pro malé firmy
- Místní výhody nebo nevýhody:
 - IT infrastruktura
 - Koncentrace IT fakult
 - Zájmy mezinárodních IT společností
- Místní vládní poplatky a daně ##### **Obchodní (Oborové, odvětvové) prostředí**
- Obor představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem zaměnitelné produkty (výrobky, služby).
- Klíčoví aktéři - spotřebitelé, spolupracovníci, konkurenti (3C)
 - Consumers
 - Collaborators
 - Competitors
- Klíčové vlastnosti:
 - velikost trhu, segmentace zákazníků, kupní síla zákazníků, atraktivita trhu
 - úroveň odvětví
 - konkurence na trhu
 - konkurenti v oboru
 - závislost na ekologii, politice, právu
 - ziskovost
 - životní stádium vývoje odvětví (startupy, společnosti vstupující na trh)
 - Životní stádium se rozumí jestli se teprve zakládají startupy, nebo už v něm fungují sto let určité firmy (viz. teď startupy co mají business postavený na analýze blockchainu, etc.)

Life stadium of the branch



Vnitřní prostředí

- Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících

uvnitř organizace. Pro jeho pochopení je účelné organizaci definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami.

- Analýza pochází zevnitř společnosti
 - Současný stav
 - Je třeba analyzovat všechny aspekty funkcí organizace
- **Slabé části** - Co je naše nevýhoda? Jak můžeme být poškozeni?
- **Silné části** - Máme nějaké speciální dovednosti? Kde jsme jedineční?

Je třeba shromažďovat údaje o vnitřním a vnějším prostředí, jsou zdrojem dalšího kroku (SWOT) Outer (Macro + Trade) -> Inner (Weak + Strong) -> SWOT

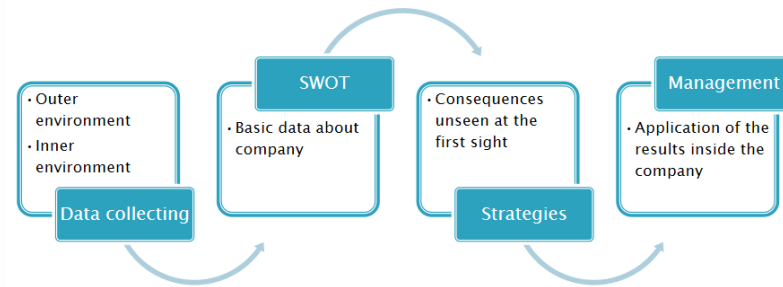
SWOT analýza

- Shromažďuje všechny důležité faktory společně. Velmi populární v internetovém podnikání.
- Lze použít v každém případě, když je potřeba analyzovat nový product, projekt, službu nebo nový pracovní postup.
- **Silné stránky** (Strengths)
 - Kde je naše výhoda?
 - Co je v naší organizaci jedinečné?
 - Proč vedeme?
 - Příklady: Zkušené řízení, Speciální know-how, IT služby nebo IS
- **Slabé stránky** (Weaknesses)
 - Co děláme špatně?
 - Kde jsme ztratili peníze nebo dobré jméno kvůli naší vlastní chybě?
 - Jaký byl náš poslední velký vnitřní problém?
 - Příklady: Staré technické vybavení, Špatné chování zaměstnanců, Špatná kvalita IT služeb
- **Příležitosti** (Opportunities)
 - Co může být pro společnost novým impulsem?
 - Kde najdeme nové zdroje?
 - Jak můžeme zlepšit naši společnost?
 - Příklady: Nižší daně, Dotace (EU / vláda / jiné organizace), Nové technologie
- **Hrozby** (Threatens)
 - Co může být nebezpečné pro dosažení našich cílů?
 - S jakým tlakem se musíme vypořádat?
 - Co plánují naši konkurenti?
 - Příklady: Vyšší daně, Struktura nezaměstnanosti, Vstup nového konkurenta ###

SWOT strategie

- **S-O strategie (maxi-maxi)**
 - Strategies that use strengths to maximize opportunities
 - Využití silných stránek k získání výhod z příležitosti prostředí.
 - Příklady:
 - Využití darů od agentury CzechInvest k výuce členů vedení.
 - Využití příznivé (nízké) úrokové sazby k vývoji nových metod z našeho know-how.
- **S-T strategie (maxi-mini)**
 - Strategies that use strengths to minimize threats
 - Využití silných stránek k eliminaci/snížení negativních účinků hrozeb.
 - Příklady:
 - Využijte naše manažerské zkušenosti k optimalizaci našich procesů a ušetřete peníze, abyste čelili vyšším daním.
 - Pomocí IS se snadným uživatelským rozhraním eliminujte počet tréninkových dnů pro nové zaměstnance.
- **W-O strategie (mini-maxi)**
 - Odstranění slabých stránek využitím nových příležitostí
 - Jak můžeme využít příležitosti k odstranění našich slabých stránek?
 - Příklady:
 - Využití dotací z EU na nákup / upgrade informačního systému (pokud je slabý)
 - Využití příznivé (nízké) úrokové sazby k získání bankovního úvěru na nákup nových strojů (pokud jsou příliš staré)

- **W-T strategie (mini-mini)**
 - Vypracovávání strategií k eliminaci hrozeb, které ohrožují naše slabé stránky.
 - Nejtěžší část SWOT
 - Jak můžeme odstranit naše slabé stránky tak, abychom nebyli ohroženi?
 - Jak můžeme využít naše hrozby v náš prospěch?
 - Příklady:
 - Využijte vyšší nezaměstnanost k motivaci našich zaměstnanců, aby se chovali lépe
 - Využijte skutečnosti vstupu nového konkurenta ke zvýšení tlaku na kvalitu našich IT služeb ##### **Strategic workflow**
- Sesbíráme data z vnějšího a vnitřního prostředí, uděláme SWOT analýzu a z ní vyvodíme strategie a podle toho pak manažujeme



Zájmové skupiny a jejich zájmy

- **Shareholders** (Akcionáři)
 - Jsou vlastníky společnosti, mají v ní peníze
 - Dělají jedinečné rozhodování (nebo management - nominováni majiteli)
 - Zisk patří vlastníkům
- **Stakeholders** (Zúčastněné strany)
 - Všechny skupiny, které mají o společnost zájem, aby fungovala, mají na ni vliv (zaměstnanci, dodavatelé, ...)

Jméno skupiny	Požadavky	Výhody
Majitelé	Zisk	Kapitál
Věřitelé	Splacení a úroky z půjčky	Kapitál
Zaměstnanci	Spravedlivá mzda, motivace	Práce
Management	Odměna, moc, prestiž	Leadership
Zákazníci	Zboží nebo služby za dobrou cenu	Spotřeba
Dodavatelé	Spolehlivé platební závazky, dlouhodobé, ziskové vztahy	Dodání zboží a služeb (v nejvyšší kvalitě)
Veřejnost	Výmáhání práva, environmentální chování	Infrastruktura, právní stát

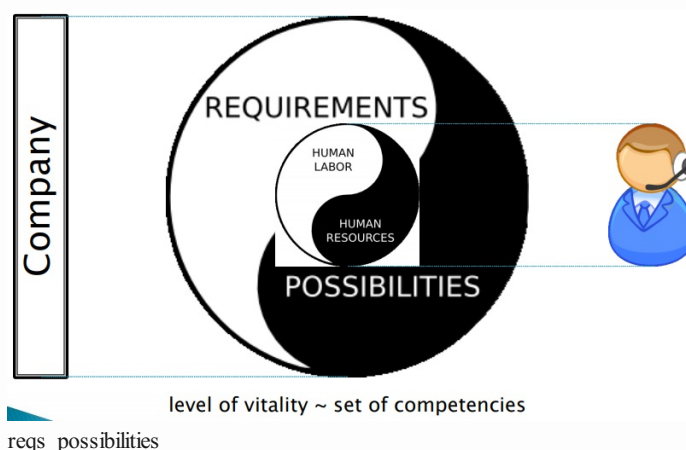
- **Protichůdné cíle:** Zákazníci chtějí nižší ceny, zaměstnanci si chtějí zabezpečit práci

Management podle kompetencí, teorie vitality

- **Úspěšná firma**
 - firma, která dosahuje svých obchodních cílů
- **Udržitelně úspěšná firma ~ vitální společnost**
 - firma, kde dosažení současných cílů nezmenšuje šanci dosáhnout svých cílů v budoucnosti
- **Management by Competencies (MbC) je navržen tak, aby pomohl společností**

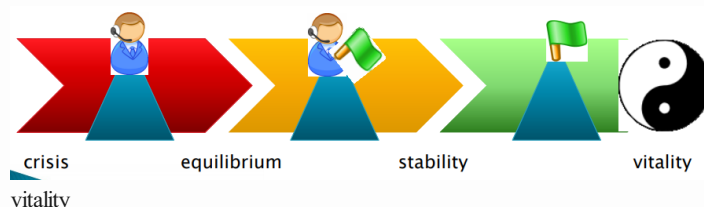
dosáhnout vitality!

- **Vitalita** - schopnost firmy soustavně dosahovat úspěchu, jediný kritický faktor jsou lidé
- Lidská odpovědnost (kompetence) - Každý úspěch nebo neúspěch jakékoli společnosti odpovídá kompetencím lidí odpovědných za výkon společnosti
- Zaměření na kompetence - Problémy jsou analyzovány, aby se odhalily neuspokojivé nebo zcela chybějící kompetence
- Problémy nastanou, když **požadavky** na výkon (to, co chceme) překročí **možnosti** (to, co můžeme)
 - MbC propojuje **svět požadavků** a **svět možností**, aby je udržel v harmonii
- Hodnocení výkonu je založeno na výsledcích
 - MbC se však zaměřuje na zdroj výkonu, tj. na kompetence lidí
- **MbC se zabývá příčinami problémů, nikoli důsledky!**
- Co je MbC?
 - **Přístup k řízení firmy** založený na harmonickém rozvoji společnosti
 - svět **požadavků** (World of requirements)
 - svět **možností** (World of possibilities)
 - Řídí a reguluje dualitu těchto světů za účelem dosažení synergického účinku
 - požadavky musí odpovídat současným možnostem
 - musí být rozvíjeny možnosti (to, co můžeme), abychom byli připraveni na splnění požadavků budoucnosti
 - **Konečným cílem MbC je dosáhnout vitality!**
- Dva elementy vitality - **vitalita = možnosti + požadavky**
- Semafor vitality
 - **Krize** (Crisis) - WANT > CAN - krizový management, po dosažení užitečnosti a efektivity v pyramidě vitality
 - **Rovnováha** (Equilibrium) - WANT = CAN - po dosažení efektivity (a nejsme narušeni neočekávanými událostmi)
 - **Stabilita** (Stability) - WANT < CAN - po dosažení stability a dynamiky v pyramidě vitality
- **Kompetence**
 - Competence = human labor + human resources
 - Kompetence osoby je součtem
 - **pracovních výkonů** (lidské práce)
 - **potenciálu** (lidských zdrojů)
 - kompetencí by se mělo vždy uvažovat v souvislosti s určitým **úkolem**, který má být vykonán
 - kompetence -> úkol -> cíl
 - úroveň vitality = sada kompetencí
- úspěch a vitalita firmy souvisí s povahou vztahů uvnitř této společnosti



- **Firemní kultura** = soubor vztahů mezi klíčovými faktory nezbytnými pro společnost
 - **prvky kultury** - **symboly, hodnoty, rituály, hrdinové**
 - příklady faktorů: mezilidské vztahy, pracovní prostředí, jasnost vize, autorita vůdce, organizační struktura, úroveň formality, přínosy, rovnováha mezi prací a životem
 - **chaotická firemní kultura**

1. lidé mají nepředvídatelné chování - vede k náhodnému neutrálnímu prostředí
 2. lidé sledují svůj individuální zisk - organizovaný v zájmových skupinách, vede ke konfliktnímu prostředí
- o řízení firemní kultury - důležité pro dosažení vitality společnosti
 - firemní kultura je zásadní pro firemní identitu
 - vytvořené dlouhodobým evolučním procesem
 - mohou být rychle narušeny nebo zničeny intenzivními akcemi
 - **Řízení firemní kultury je důležitým prvkem při dosahování vitality společnosti!**
 - Cíle - vyhnout se být chaotický, kontinuálně transformovat kulturu:



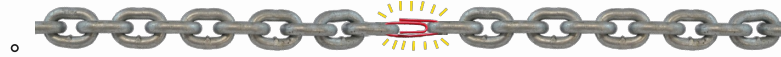
Teorie vitality (pyramida vitality)

- Vitalita = schopnost trvale dosahovat stanovených cílů
- Teorie Vitality popisuje strategii budování vitální firmy
- Inspirován organismy (je užitečný někomu, nevyčerpá se k smrti, rezistentní ke změnám, flexibilní pro vytváření změn)
- Vitální znaky
 - o **Užitečnost** (Usefulness)
 - Musíme najít, pro koho a jak jsme užiteční? - manažerům, zákazníkům
 - Co potřebují, jak můžeme uspokojit jejich potřeby? - z hlediska systému služeb hledáme cíl a klienta
 - Máme zmapovaný trh a majoritní část zákazníků; víme, co jim dokážeme poskytnout a jak s nimi komunikovat.
 - o **Efektivita** (Effectivity)
 - Produkty / služby musí být vyráběny / poskytovány ve vhodném množství s minimálními náklady = efektivně
 - Potřeba definovat procesy -> procesy potřebují zdroje -> zdroje potřebují definovat organizační strukturu
 - Známe složení nákladů a příjmů
 - Identifikovali jsme hlavní procesy
 - Podporujeme rozvoj firmy v dlouhodobém měřítku
 - Firma generuje nulový(není v mínusu) nebo vyšší zisk
 - o **Stabilita**
 - Máme zmapované širší okolí organizace
 - Máme procesy na mapování vnitřního prostředí organizace
 - Sbíráme zpětnou vazbu a vyhodnocujeme ji
 - Dokážeme reagovat na turbulence a změny
 - Lidé ve společnosti by měli přijmout strategický rámec společnosti, a tak přijmout první tři úrovně pyramidy kultury (definice, orientace, motivace)
 - o **Dynamika**
 - Víme, jak se naše odvětví vyvíjí (konkurenti, požadavky zákazníků, etc.)
 - Dokážeme ovlivnit nebo predikovat změny
 - Dokážeme identifikovat nové výzvy, než jsou zřejmé
 - Staráme se o vývoj světa možností
 - predikce budoucího vývoje a ovlivňování dění, lidé musí být proaktivní a podílet se na firemním úspěchu - důležitá kreativita ## **Teorie omezení** (**Theory of constraints (TOC)**) ::warning :information_source: [ZDROJ](#) ::
- Teorie omezení je proces zlepšování nějaké metodologie tím, že identifikujeme "system constrain" (nějaký bottleneck).

- **Core idea:** Každý systém má limitující faktor (bottleneck). Zaměřením se na tento prvek je běžně nejefektivnější cesta, jak zvýšit profitabilitu.
 - Například pokud bude prodej výrobků náš bottleneck, tak se musíme zaměřit na to, jak lépe prodat výrobky a ne na zvyšování produkce.

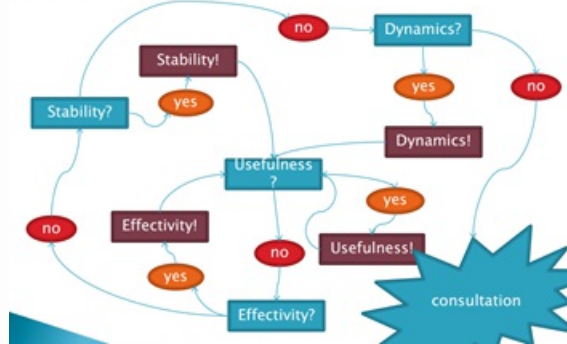
- *The Chain Analogy:*

- *Note that every chain will have ONE (and only one) weakest link. Strengthening the other links can never increase the overall strength of the chain, because they are not the weakest.*



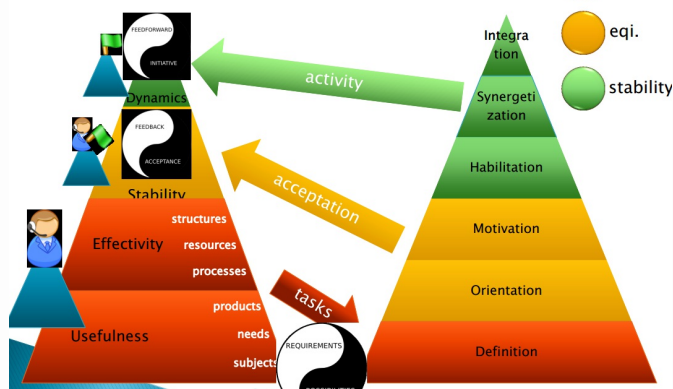
- Pořadí v pyramidě je logické, není možné ji naplnit na 100 %
- Žádný z vitálních znaků nemůžeme vyvinout na 100 %
- Vylepšujeme, dokud můžeme
- Jdeme zdola nahoru, pokud jde ještě něco vylepšit, vylepšuju, pokud ne, jdu na vyšší fázi (nemusím splnit vše na 100% - nejde to).

The sequence



- sequence

Strategy: Theory of vitality



- pyramida

-
-
-

Příklady k pyramidám

Pyramida kultury

information_source: ZDROJ

Pyramida kultury nám pomáhá ve vedení zaměstnanců ve firmě. První tři poschodí pomáhají k vytvoření loajality vůči firemním myšlenkám. V rámci **definice** se myšlenky vytváří, při **orientaci** se myšlenky zaměstnancům objasňují. **Motivace** dovádí firemní myšlenky k souladu s jednotlivci, tak aby je byli schopni akceptovat. Zvládnutím těchto tří pater by mělo být dosaženo pozitivních postojů zaměstnanců vůči firemním myšlenkám.

Habilitace nastoluje soulad mezi požadovanými a skutečnými schopnostmi lidí. Zabývá se změnou požadavků nebo rozvíjením individuálních schopností zaměstnance. Při **synergizaci** se pracuje s individualitami, které se staví do spolupráce a otevírá se rozvoj vztahových dovedností mezi nositeli těchto individualit. Tím vzniká žádoucí synergický efekt.

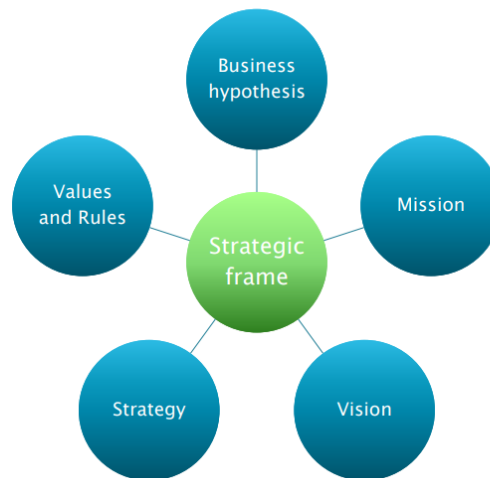
Integrace se zaměřuje na lidské vlastnosti. Nejde o jejich změnu, ale snahu umístit je ve firmě tak, aby synergickému efektu nebránily. Stejně jako u pyramidy vitality i zde při hledání problémů aplikujeme teorii omezení. Začínáme na místě největšího omezení, které rozvíjíme do té doby, než se nepřesune do jiného místa.

- Odspodu
 1. **Definice** - definice firemních myšlenek
 2. **Orientace** - seznámení lidí s definicemi firemních myšlenek
 3. **Motivace** - dosažení souladu firemních myšlenek s potřebami jednotlivců = akceptace korporátních idejí
 4. **Habilitace** - vytvoření rovnováhy mezi požadavky a schopnostmi lidí jejich rozvojem (vzděláváním), po habilitaci mají lidé potřebné schopnosti
 5. **Synergetizace** - budování spolupráce k dosažení synergetického efektu (výsledek spolupráce je hodnotnější, než pouhý součet práce jednotlivců)
 6. **Integrace** - přizpůsobení systému vyjimečným lidským zdrojům (a zamezit potenciálním konfliktům)

Strategická orientace společnosti a plánování

- **Systém firemních nápadů**
 - Strategický rámec -> Cíle -> (Produkty, služby, procesy a projekty, zdroje, úkoly, kompetence, zpětná vazba, rozvoj lidských zdrojů, ...)
- **Strategický rámec (Příklady k strategické framu)**
 - definuje společnost a její podnikání
 - nástroj strategického řízení
 - definuje pouze hranice, které vymezují prostor pro volnou činnost správy
 - podání pro management společnosti
 - strategický rámec by měl být zdrojem inspirace, orientace a motivace pro lidi pracující pro společnost, pro dodavatele, investory, ...
 - **strategický rámec je zárodkem, ze kterého vycházejí myšlenky společnosti**
 - **absence strategického rámce je často příčinou chaosu ve společnostech, které vedou k jejich selhání**
- **Prvky strategického rámce**

The Elements of Strategic Frame



(C) J. Plamínek

- **Obchodní hypotéza (Business hypothesis)**
 - Získává důvěru investorů, majitelů, manažerů, pracovníků
 - **Identifikuje obchodní příležitosti** v okolním prostředí
 - **Objasňuje, proč zamýšlený podnik vytvoří dostatečný příjem**, aby se v budoucnu udržel
 - **Zahrnuje odhady trendů** chování cílových zákazníků a dalších subjektů zvažujících vývoj v prostředí
 - obchod, trh, politický, technologický, ekonomický, ekologický a sociální
 - **Vymezuje prostor, ve kterém bude společnost působit**, a popisuje pozici, kterou chce společnost zastávat
- **Vize**
 - **Odpoví na otázku: Jak bude vypadat podnik a společnost ve vzdálené budoucnosti?**
 - Odráží pocity a nápady lídrů (emoční perspektiva)
 - Zahrnuje měřitelné parametry a jejich hodnoty indikující dosažení vize (racionální perspektiva)
 - Příklad: Chránit miliardu uživatelů na internetu
- **Mise**
 - **Označuje výhody** pro zákazníky, dodavatele, zaměstnance
 - **Nabízí produkty a služby** pro uspokojení potřeb subjektů
 - **Apeluje na širší skupiny zákazníků**
 - Měla by **přitahovat pozornost** spíše než vysvětlovat užitečnost
 - Příklad: Poskytovat kyberbezpečnostní software, který chrání uživatele na internetu
- **Hodnoty a pravidla**
 - Definuje způsoby a hranice, v nichž se společnost bude pohybovat, aby dosáhla svých vizí
 - Zaměřte se na možné způsoby vedoucí k dosažení cílů uvedených ve vizi
 - Popište obecně přijímané přesvědčení a metodiku používanou uvnitř společnosti
 - Emocionálně jde o soubor sdílených hodnot, kterými by se společnost měla při realizaci vize řídit
 - příklady: Give-Take matrix dodržování, využijte jakoukoli právní chybu za každou cenu
 - Sdílené hodnoty jsou racionalizovány do souboru jasných pravidel, jejichž dodržování je měřitelné
 - příklad: každá smlouva musí být revidována společností XY z hlediska shody s maticí Give-Take Matrix
- **Strategie**
 - **Definuje konkrétní obchodní aktivity, které umožňují udržet úspěch společnosti v současnosti i v budoucnosti**
 - trhy, na kterých operují; zákazníci a klienti, kterým mají sloužit; zisk

- konkurenční výhodu
 - Části strategie zaměřené na současnost a budoucnost musí být jasně odlišeny
 - aby nedošlo k zmatení manažerů
 - pro připravení postupné změny, které překvapí klienty i konkurenty
- **Vytváření strategických rámců** (creation)
 - Porozumění prostředí
 - trendy, výzvy, příležitosti
 - Emoční perspektiva
 - nevědomí
 - přání, intuice, instinkty
 - Racionální perspektiva
 - měřitelné parametry
 - vědomí
- **Strategické kontinuum**
 - (https://is.muni.cz/th/kfb03/Diplomka_final_-_salandar.pdf - strana 36)

Strategické kontinuum znázorňuje, jak by firma měla řídit své konkurenční výhody v čase. Pomáhá firmě orientovat se v současné strategii a připravovat si budoucí strategii s budoucími konkurenčními výhodami.

- změny na trhu -> změny strategie, procesů a konkurenční výhody



kontinuum

- **Operační strategický interval**
 - Co je teď a tady
 - Je definovaná funkční strategie, existují k ní procesy a vykonavatelé vykonávají práci
- **První rozvojový strategický interval**
 - Co bude za nějakou dobu
 - Lídři nadefinovali strategii, manažeři podle ní vytvořili procesy a vykonavatelé připravují zdroje (skilly)
- **Druhý rozvojový strategický interval**
 - Co bude za delší čas
 - Lídři nadefinovali strategii a manažeři teprve připravují zdroje - procesy, skilly zaměstnanců, atd.

Hodnocení lidí a motivace

- **Hodnocení lidí**
 - **Krátkodobé hodnocení výkonnosti**
 - **rozhovor** zaměřený na kvalitu provedených úkolů v posledním období
 - **jednou měsíčně**
 - **krátkodobá zpětná vazba**
 - okamžitý vliv pobídek
 - archivovány za účelem dlouhodobého posouzení
 - **Dlouhodobé hodnocení**
 - **Výkonnosti**
 - **analýza výkonu za účelem** nalezení **optimalizace** s ohledem na podnikové požadavky a možnosti pracovníka
 - využití pyramidy kultury
 - dlouhodobá zpětná vazba
 - **Zdrojů**
 - měření zdrojů
 - výhled do budoucnosti
 - kariérní rozvoj (horizontální a vertikální kariéra) > Vertical career growth means focusing on getting a promotion so you can attain your next job title. On the other hand, horizontal career moves centre around creating value for you and your company by increasing your knowledge.
 - dlouhodobá přímochařost
 - **Nepravidelné posuzování kompetencí**
 - aplikovány, když se možnosti a požadavky navzájem neshodují
 - pracovník získal nové schopnosti pro jiný úkol než vykonává

- pracovník opakovaně nefunguje podle očekávání
 - hodnocený pracovník je přiřazen k pokusnému úkolu
 - zkušební úkol je pod dohledem
 - vedoucí doporučuje jeden z následujících
 - přiznání nové způsobilosti
 - další rozvoj zdrojů
 - změna požadavků
- **Motivace lidí**
 - **Podnět** -> [zpracování] -> **Pocit** (příjemné / nepříjemné) -> [zpracování] -> **Potřeba** (zachovat / změnit) -> [zpracování] -> **Chování** (pasivní / aktivní)
 - **Motivace**
 - Interní stimul
 - Motivace je o dosažení harmonie toho, co cítí člověk jako své vnitřní potřeby
 - Abychom mohli motivovat, potřebujeme schopnost odhadnout současné potřeby(tužby) lidí.
 - **Přizpůsobení osoby a úkolu tak, aby si sedli navzájem**
 - přizpůsobit osobu úkolu a naopak
 - Zlaté pravidlo:
 - **"Nepřizpůsobujte lidi jejich úkolu, ale přizpůsobujte úkoly lidem a jejich potřebám!"**
 - Manažer kvalifikovaný v motivaci je schopen dosáhnout požadovaného výsledku a učinit lidi šťastnými a spokojenými s jejich prací
 - v pyramidě vitality označuje STABILITU a DYNAMIKU
 - **Stimulace**
 - vyžaduje neustálé vkládání času, peněz a úsilí ke stimulaci lidí
 - činnost, která je pro lidi vyžadována, se provádí v souvislosti s obecnými pracovními stimuly (např. finanční pobídky)
 - co se týče pyramidy vitality, odkazuje se na UŽITEČNOST a EFEKTIVITU
- **Kariérní postup**
 - **Horizontální** - zdokonalování ve specializacích s růstem platu
 - **Vertikální** - růst v žebříčku prestiže a platu

Strategické řízení

- Oblast managementu zaměřená na dlouhodobé plánování a řízení firmy
- Celý proces strategického managementu probíhá ve **4** primárních, opakujících se fázích (tzv. Strategický cyklus):
 1. **Formulace strategie** - mise, vize, cíle
 2. **Strategické plánování** - vymyšlení strategického plánu a plánování implementace
 3. **Implementace strategie** - alokace zdrojů, aktivity, měření pro dosažení cílů
 4. **Monitoring a hodnocení strategie**
- **Základní typy procesů v organizaci**
 - **Proces:**
 - opakující se činnost
 - jednoduchá na monitorování
 - deterministická, předvídatelná
 - zaměřená na tvorbu výstupů
 - **Projekt**
 - jednorázový
 - unikátní
 - měl by být pečlivě naplánován a proveden za průběžné kontroly
 - nepředvídatelný
 - zaměřený na dopad, zisk a cíle z jeho výstupu
 - **Orto-procesy**
 - základní procesy s úkolem doručit hodnotu zákazníkům (výroba auta)
 - **Para-procesy**
 - podpůrné procesy
 - umožňují existenci orto a meta-procesů, běží s nimi paralelně a vytváří interní produkty (správa budov, zásobování, účetnictví)
 - **Meta-procesy**
 - procesy procesů, s úkolem provádět změny v systému společnosti (vedení a řízení firmy...)

Synergie a její role v řízení a vedení

- Synergie v společnosti řízené lidmi vs. nápady
 - **Společnosti řízené lidmi** (užitečnost + účinnost na pyramidě vitality)
 - řízení ovlivňují **názory nadřízených**, když člověk neví, zeptá se nadřízeného - ten má dobrý přehled, ale může být zahlcený operativou
 - **Společnosti poháněné nápady** (stabilita + dynamika v pyramidě vitality)
 - rozhodují **vize, cíle a úkoly**, když člověk neví, zamyslí se, co vyhovuje cílům firmy - nadřízení mají více času
 - příklad: IBM je jako celek řízená lidmi, v rámci oddělení může být řízena myšlenkami
 - výroba je řízená lidmi, IT firmy spíše myšlenkami

Role v řízení a vedení

- Role se nesmí zaměřovat s osobami
- Klíčová role v podniku:
 - **Lídři**
 - přijímají a vyhodnocují informace za účelem odhalení nových příležitostí nebo hrozeb
 - vytvářejí a formulují nové nápady
 - **definují strategický rámec** a přesvědčují ostatní o jeho významuleadership
 - **Manažeři**
 - mají pochopit a **přijmout strategický rámec**
 - **definují** následné **požadavky**
 - prozkoumávají a rozvíjí možnosti
 - efektivně komunikují s monitorovacím systémemmanagement
 - **Dělníci**
 - dosahují cílů a **plní úkoly**
 - transformují vstupy na výstupy za pomoci zdrojů
 - Zdroje jsou: materiál, člověk, firemní nápady
 - měli by být nositeli
 - speciálních znalostí a dovedností (schopností) potřebných k plnění zadaných úkolů
 - schopností porozumět zadáváním úkolů

Management společnosti

- Jedná se o synergii mezi vedoucími, manažery a pracovníky
- Dobře vést (lead) znamená dělat správné věci
- Dobře řídit (manage) znamená dělat věci správným způsobem
- Synergie
 - Při synergii výsledek spolupráce převyšuje výsledek prací jednotlivců
 - Synergii lze reprezentovat koeficientem efektivnosti vztahů
 - $E = c_{re} * (\text{člověk1} + \text{člověk2})$
 - Výsledek společného úsilí je roven součtu partiálních úsilí krát koeficient, který závisí na vzájemných vztazích
 - c_{re} - vztahový koeficient
 - E - výsledný efekt
 - $c_{re} < 1$: konflikt
 - Když je koeficient menší než 1, nastává konflikt
 - $c_{re} = 1$: neutral
 - Když je koeficient roven 1, nijak si nepomáháme, ani neubližujeme
 - $c_{re} > 1$: synergie
 - Když je koeficient vyšší než 1, spolupráce dvou lidí je prospěšná

Vztahy

relationships

- **Cooperation**
 - Problém nedostatku řeší jinak, než soupeření - vytváří nové hodnoty
 - Je kombinací Egoismu a altruismu - nostrismu (lat. nos = my)
 - Vnější vztahy: dlouhodobé vztahy s partnery, dodavateli a zákazníky
 - Vnitřní vztahy: dlouhodobě prospěšné
- **Competition**
 - Uvědomuji si, že získávám na úkor druhých
 - Snižuje důvěru, eroduje vztahy
 - Skládá se ze dvou složek:
 - **Egoismus** (egoism)
 - Zájem získat co nejvíce. Zda zisk je nebo není dosažen a úkor okolí je lhostejný.
 - **Útlak** (oppression)
 - Jde o to, aby druhý ztrácel
 - Vnější vztahy: vhodné s konkurencí, přináší zlepšování kvality
 - Vnitřní vztahy: vhodné pro dynamickou stimulaci
- **Yielding**
 - Kombinace altruismu (podporující zájmy svého okolí) a sebeustruktury (upouštějící od vlastních zájmů).
- **Destruction**
 - Oboustranná ztráta
 - Často důsledek neúspěšného soupeření
 - Nežádoucí!
- **Passivity**
 - Delegativní chování
 - na osobu, instituci, náhodu (losování)
 - Lhostejnost
 - Delegace na náhodu bez zájmu o výsledek
 - Výsledkem jsou náhodné zisky (ztráty) na obou stranách
- **Příčiny konkurence** (competition):
 - Manažerské podněty:
 - Osoba je hodnocena relativně k ostatním (např. porovnávám své obchodníky na základě podílu na celkovém množství prodaného zboží)
 - Podpora individualismu
 - Ztlumení vnějšího tlaku
 - Pocity:
 - Pocit nedostatku a potřeba brát než dávat
 - Preferování individuálních cílů
- **Příčiny kooperace** (cooperation):
 - Manažerské podněty:
 - Absolutní hodnocení
 - Atraktivní a sdílené cíle
 - Rozdělení rolí
 - Expozice vnějšímu tlaku
 - Pocity:
 - Pocit společné příležitosti
 - Potřeba tvořit
 - Sdílené cíle a hodnoty
 - Sdílený pocit ohrožení
- **Příčiny sebeobětování** (yielding):
 - Manažerské podněty:
 - Ocenění sebeobětování
 - "Díky, že jsi zůstal včera v práci do večera, abys vyřešil ten problém"
 - Manažer jde příkladem
 - Podpora individuálního rozvoje
 - Důležité cíle a hodnoty
 - Pocity:
 - Potřeba vysokého sebehodnocení
 - Potřeba dávat

- Potřeba být užitečný, vyniknout, někam patřit

Synergie řízení procesů a projektů

- Jak mohou projekty těžit z process managementu?
 - projekty zahrnují procesy; pro projekt mohou být použity již zavedené procesy nebo procesní techniky
 - Příklad, kdy projekt zahrnuje proces:
 - Budeme chtít navrhnout novou službu, ke které potřebujeme hodně dat -> vytvoříme proces na sesbírání dat.
- Jak mohou procesy těžit z project managementu?
 - definice procesu může být rozšířena tak, aby definovala požadovaný dopad výstupů; pak mohou být ukazatele výkonnosti definovány vhodněji

Řízení rizik a jeho principy

Řízení rizik - Oblast řízení, která se zaměřuje na analýzu a snižování rizik. - **Riziko** = Nejistota vztahující se k výskytu ztráty. - Riziko je pojem, který označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem - Cíl analýzy rizik: eliminace/snížení/odhalení potenciálních rizik. - Řízení rizik je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad na organizaci a její cíle. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. - **6 fází:** - identifikace rizik (risk identification) - analýza rizik (risk analysis) - zhodnocení rizik (risk evaluation) - ošetření rizik (risk mitigation) - zvládnutí rizik (respektive jejich zmírnění) - monitoringu rizik (risk monitoring and review) - **Druhy rizik:** - ekonomická a finanční rizika - projektová rizika - tržní rizika - technická rizika - sociální rizika - provozní rizika - bezpečnostní rizika - **Obecné předpoklady funkčního řízení rizik:** 1. Jednoznačná organizační struktura a funkční organizační řád 2. Vhodně definované pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců 3. Jasně, srozumitelně a konkrétně formulovaný etický kodex organizace 4. Jasně stanovená pravidla v klíčových oblastech vnitřního chodu organizace - **Rozhodování o rizicích, třeba vzít do úvahy:** - Schopnost organizace dané riziko řídit - Náklady spojené s řízením rizika (aby nepřevyšovaly úspory plynoucí z jeho eliminace) - Např. jsme stavební firma, která má dva počítače; identifikujeme riziko ransomwaru - Pro jeho eliminaci bychom museli pořídit bezpečnostní software za 2 miliardy korun - Kdežto kdyby to nastalo, reinstalace dvou počítačů by nás stála 2 stovky - Přístup: - Vývarování se rizika (např. neschválení dané operace, zákaz vykonání rizikové aktivity) - Udržování a sledování rizika na stávající míře významnosti - Redukce rizika - Přenos / sdílení rizika s někým dalším - Například pojištěním přenesu riziko na pojišťovnu - **Modely řízení rizik uplatňované v praxi:** - Centralizovaný model - Řízení rizik organizace má na starosti Výbor pro řízení rizik složený z vrcholového vedení organizace. - Umožňuje organizaci klást důraz na řízení rizik v podobě samostatných aktivit zaměřených na zjišťování, vyhodnocování, monitorování a vykazování významných rizik v organizaci. - Decentralizovaný model - Řízení rizik je integrální součástí každého rozhodnutí, které je v rámci organizace jejími vedoucími pracovníky přijímáno. - Vyžaduje aktivní účast všech vedoucích zaměstnanců na jednotlivých úrovních řízení.