Role v řízení firmy

(pracovní dokument)



MBI tým

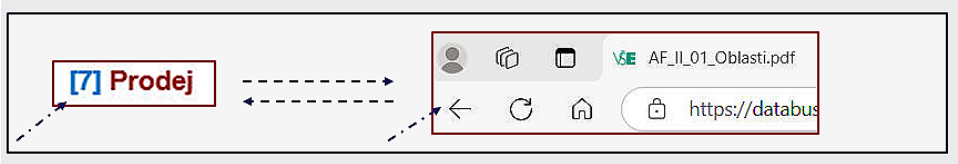
VŠE Praha, 2024



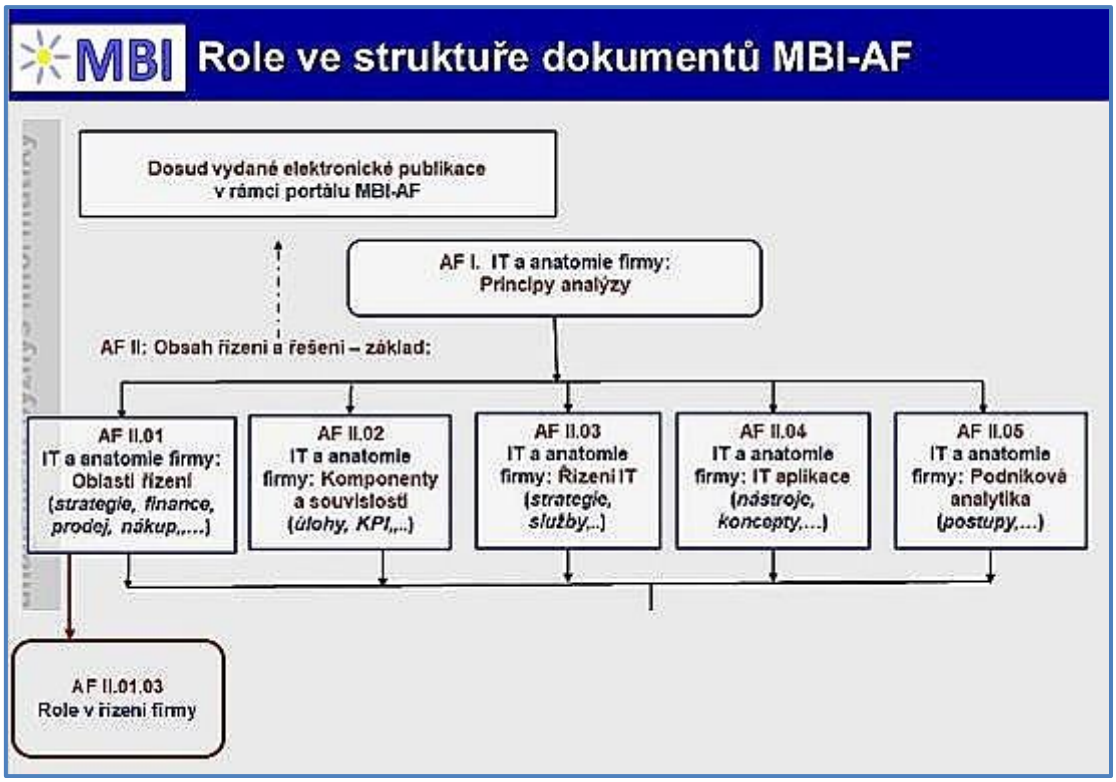
[1] Úvodní poznámky a souvislosti *(Obsah dokumentu, vazby na další dokumenty, tj. na oblasti řízení, faktory, analytiku firmy, IT aplikace, metody, komponenty řízení, řízení IT, podnikovou analytiku)*	
[2] Manažerské role *(Vlastník, CEO, CFO, CMO, obchodní manažer, personální manažer, manažer skladů, logistiky, dopravy)*	[3] Role specialistů firmy *(Obchodník, marketingový specialista, ekonom, účetní, controller, specialista logistiky, dopravní dispečer, právník, personalista, správce majetku)*

Poznámky k textu:

- V uvedeném schématu jsou v hranatých závorkách aktivní ***odkazy na přechod na příslušné kapitoly.*** Toto ***platí v rámci celého dokumentu***. Návrat je na šipce v záhlaví stránky (viz obrázek):



- V dalším průběhu textu je k jeho oživení použita celá řada ***obrázků a fotografií***. Ty jsou buď vlastní nebo „online obrázky" firmy Microsoft, a to pouze s licencí ***Creative Commons***, tj. jsou využity pouze pro studijní nikoli komerční účely.
- V textu jsou použity termíny „***podnik***" i „***firma***" ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „***firma***" pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „***podnik***", „***podnikový***" apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.
- ***Účelem*** tohoto dokumentu je vymezit ***role*** pro řízení firmy.Kromě toho se obsah tohoto dokumentu chápe jako obecný základ pro formulování rolí pro jednotlivé druhy firem (strojírenská, maloobchodní a další).
- ***Dokument představuje doplnění*** k dokumentu orientovanému na oblasti řízení firem: „*AF_II_01_Oblasti.pdf*". Jeho místo ve struktuře portálu MBI-AF ukazuje další obrázek:



Obrázek: Dokument "Role v řízení firmy" ve struktuře MBI-AF

Obsah

1. Úvodní poznámky a souvislosti 5
1.1 Role v řízení firmy 5
1.2 Oblasti řízení firmy 5
1.3 Komponenty řízení firmy 6
2. Manažerské role firmy 8
2.1 Vlastník 9
2.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer) 9
2.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer) 9
2.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer) 10
2.5 Obchodní manažer 10
2.6 Personální manažer (HRM, HR Manager): 10
2.7 Manažer skladů 11
2.8 Manažer logistiky 11
2.9 Manažer dopravy 12
3. Role specialistů firmy 13
3.1 Obchodník 14
3.2 Marketingový specialista 14
3.3 Ekonom 14
3.4 Účetní 15
3.5 Controller 15
3.6 Specialista logistiky 15
3.7 Dopravní dispečer 16
3.8 Podnikový právník 16
3.9 Personalista: 16
3.10 Správce majetku 17
4. Závěry 18
5. Zdroje 19

1. Úvodní poznámky a souvislosti

Role určují, jaké ***funkce*** bude mít pracovník v řešení problémů v určité specifické oblasti a jaké jsou nároky na jeho znalosti. ***Smyslem rolí*** je přesněji vyjádřit, jak jsou, nebo mají být, úlohy v řízení podniku personálně zajištěny, resp. jaká je personální náročnost na realizaci jednotlivých úloh.

Následující text obsahuje základní vymezení dokumentu a jeho vazby na ostatní dokumenty na portálu MBI-AF.

1.1 Role v řízení firmy

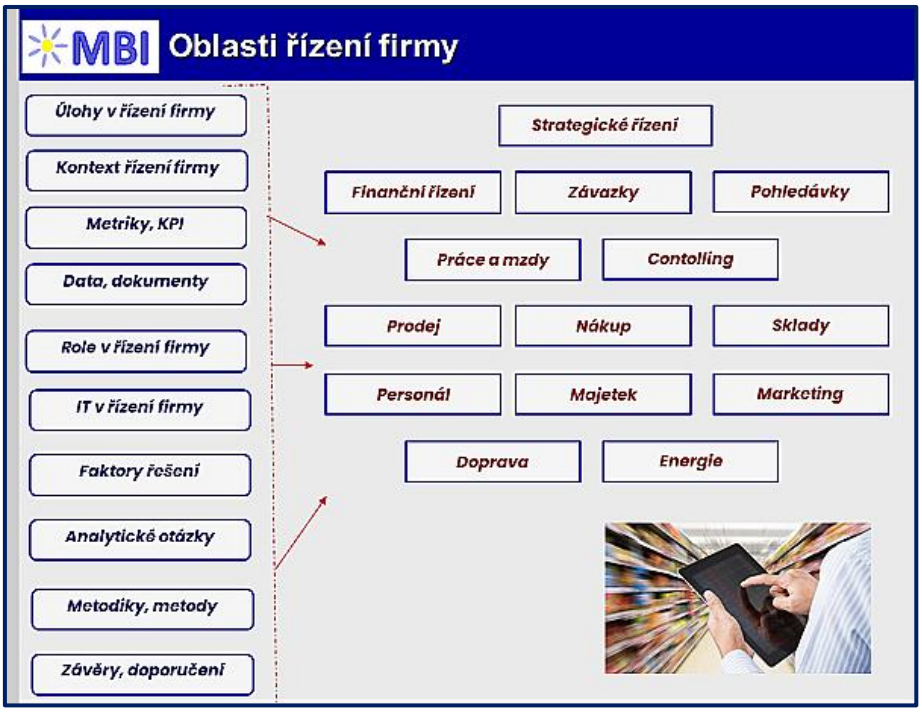
V každé pracovní pozici může pracovník ***vykonávat řadu různých rolí***. Rolím jsou ***přiřazovány pracovní činnosti a zodpovědnosti*** ve firmě a jsou tak základem pro návrhy a úpravy organizace, změny náplně činností a zodpovědností podle potřeb a situace firmy apod.

Role jsou v rámci tohoto dokumentu charakterizovány těmito ***atributy***:

- ***funkční náplň*** role, co daná role vykonává a za co má být zodpovědná, jaké jsou její kompetence,
- požadované ***znalosti*** a dovednosti role.

1.2 Oblasti řízení firmy

Podstatné je, že role se obvykle ***podle jednotlivých oblastí řízení liší,*** mají různý dopad na obsah řízení firmy, řešení projektů celou oblast IT a je nezbytné je právě podle nich identifikovat a analyzovat. Podstatným vstupem pro takovou identifikaci jsou ***informace a pochopení obsahu řízení firmy***, a to podle jednotlivých oblastí řízení. Ty jsou obsahem základního dokumentu věnovaného jednotlivým oblastem řízení firmy. V rámci toho dokumentu je rovněž definován podíl rolí na řízení v rámci oblastí, a to na bázi standardní RACI matice. To dokumentuje Obrázek 1-1::



Obrázek 1-1: Oblasti řízení firmy

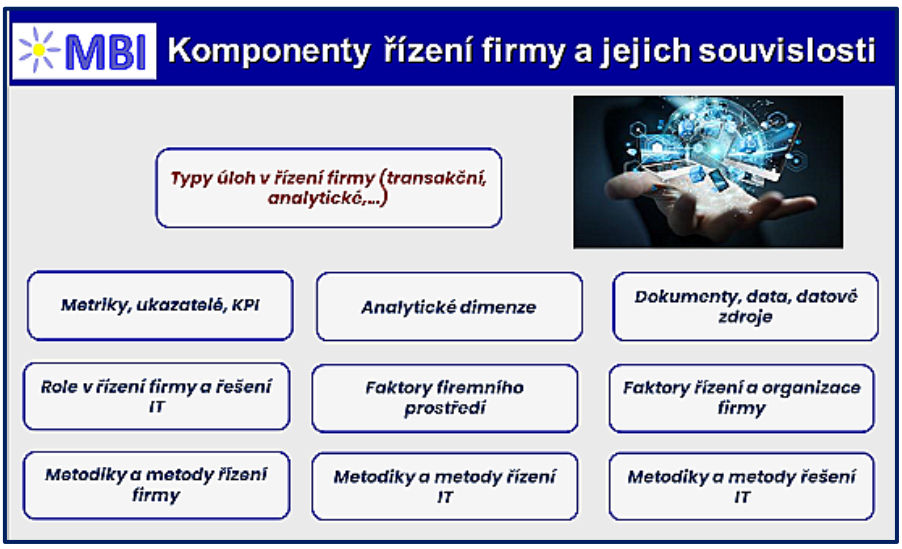
[Oblasti řízení].

Rekapitulace oblastí řízení firmy je v následujícím přehledu:

- ***Strategické řízení firmy (Strat),*** tj. strategické analýzy, formulace strategie, vytvoření byznys modelu, řízení inovací atd.
- ***Finanční řízení firmy (Fin),*** tj. účetní evidence, finanční transakce, finanční reporting, finanční analýzy, plánování, zpracování rozpočtů.
- ***Řízení závazků (Záv)***, tj. evidence závazků a transakce s nimi, reporting závazků, analýzy závazků.
- ***Řízení pohledávek (Pohl),*** tj. evidence pohledávek a transakce s nimi, reporting pohledávek, analýzy pohledávek.
- ***Práce a mzdy (PAM),*** tj. evidence mzdových složek, evidence a zpracování mezd, mzdový reporting, mzdové analýzy, plánování mzdového vývoje.
- ***Controlling (Cont),*** tj. analýzy na bázi controllingu, zpracování controllingových plánů.
- ***Řízení prodeje výrobků a služeb (Prod),*** tj. evidence a řízení obchodních případů „Prodej“, řízení poprodejního servisu, reklamací, reporting prodejů, prodejní analýzy, plánování a prognózování prodeje.
- ***Řízení nákupu zboží a služeb (Nák),*** tj. evidence a řízení obchodních případů „Nákup“, reporting nákupů, analýzy nákupů, specifikace potřeb a plánování nákupů.
- ***Řízení skladů (Skl),*** tj. evidence skladů a skladových zásob, řízení skladových transakcí, reporting zásob (regleta a další), analýzy zásob.
- ***Personální řízení (HR),*** tj. personální evidence, řízení personálu, přijímání a propouštění zaměstnanců, řízení kvalifikačního rozvoje, personální reporting, personální analýzy, personální plánování.
- ***Řízení a správa majetku (Maj),*** tj. evidence majetku, řízení majetkových transakcí, řízení odpisů, reporting majetku, analýzy majetku, plánování rozvoje majetku a investic.
- ***Řízení marketingu (Mark),*** tj. evidence, příprava a řízení marketingových akcí, marketingové analýzy, plánování marketingových akcí.
- ***Řízení interní dopravy (Dop),*** tj. evidence dopravy a dopravních prostředků, řízení požadavků na dopravu a jejich zajištění, reporting dopravy, dopravní analýzy, plánování dopravních kapacit.
- ***Řízení energií (Ener),*** tj. evidence měřidel, řízení spotřeby energií a výroby tepla, analýzy energií, plánování potřeby energií.

1.3 Komponenty řízení firmy

Dokument obsahuje pouze základní přehled rolí ve firmě a vazby na ostatní komponenty řízení, jako např. úlohy, dokumenty, metody apod. Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-2:



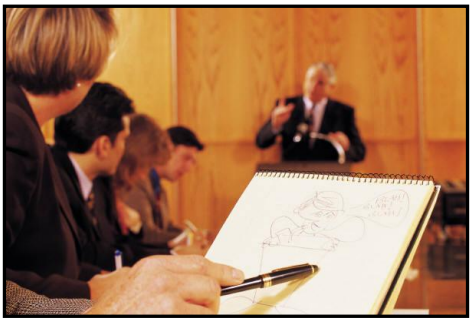
Obrázek 1-2: Komponenty řízení firmy a jejich souvislosti



[Komponenty a souvislosti]

Další část dokumentu je věnována již ***vymezení jednotlivých rolí*** spojených s řízením a funkcemi firmy.

2. Manažerské role firmy



<table>
<tr><td colspan="4">[2.1] Vlastník</td></tr>
<tr><td colspan="2">[2.2] Generální manažer</td><td colspan="2">[2.3] Finanční manažer</td></tr>
<tr><td>[2.4] Manažer marketingu</td><td>[2.5] Obchodní manažer</td><td colspan="2">[2.6] Personální manažer</td></tr>
<tr><td colspan="2">[2.7] Manažer skladů</td><td>[2.8] Manažer logistiky</td><td>[2.9] Manažer dopravy</td></tr>
</table>

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých manažerských rolí.

2.1 Vlastník

Funkční náplň:

- posuzování, případně formulace koncepce rozvoje firmy,
- monitorování a hodnocení výkonu podniku a jeho managementu,
- posuzování a schvalování investic včetně investic do IT,
- výběr nebo schvalování výběru řídících pracovníků.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody podnikové ekonomiky, controllingu.

2.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

Funkční náplň:

- určování cílů, strategií, politik a programů,
- plánování, řízení a koordinace jednotlivých funkcí firmy,
- monitorování a hodnocení výkonu, prověřování činností a výsledků firmy,
- schvalování rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání zdrojů, včetně IT,
- schvalování materiálních, lidských a finančních zdrojů pro realizaci strategií a programů,
- řízení spolupráce mezi útvary firmy i s externími partnery,
- team-building (výběr bezprostředních podřízených, motivace zaměstnanců),
- návrh vhodných organizačních struktur ve firmě,
- řešení transformace byznys modelů a byznys procesů.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody podnikové ekonomiky, controllingu,
- statistické metody,
- vedení a psychologie práce v týmech.
- řízení spolupráce (rozvoj IT je založen na projektech, ve kterých musejí kooperovat různé profese z různých firem),
- vyjednávání (s TOP managementem, s managementem podnikových útvarů a s dodavateli IT služeb) ,
- team-building (výběr bezprostředních podřízených, motivace zaměstnanců IT útvaru) ,
- návrh vhodných organizačních struktur (jak pro IT útvar, tak pro celý podnik) ,
- řízení dodavatelů (CIO často vystupuje jako broker IT služeb) ,
- transformace byznys modelů a byznys procesů,
- účast v TOP managementu,
- prezentační schopnosti

2.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Funkční náplň:

- určování finančních cílů a strategií podniku,
- plánování, řízení a koordinace účetních funkcí podniku,
- finanční výkaznictví, finanční analýzy, plánování a rozpočetnictví,

- příprava rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání finančních zdrojů,
- schvalování finančních zdrojů pro realizaci strategií a programů,
- realizace finančního contollingu a manažerského účetnictví,

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody finančních analýz a plánování, metody controllingu,
- statistické metody,
- vedení a psychologie práce v týmech.

2.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Funkční náplň:

- určování cílů a strategií marketingu podniku,
- plánování, řízení a koordinace marketingových aktivit,
- analýzy a vyhodnocování marketingových kampaní,
- schvalování obsahu, zaměření a finančních zdrojů pro marketingové aktivity.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody přípravy a realizace marketingových akcí,
- statistické metody pro vyhodnocování marketingových kampaní,
- metody dolování dat,
- vedení a psychologie práce v týmech.

2.5 Obchodní manažer

Funkční náplň:

- určování cílů a strategií v obchodních činnostech podniku,
- plánování, řízení a koordinace veškerých obchodních činností,
- získávání a schvalování finančních zdrojů pro obchodní aktivity firmy,
- zjišťuje a zajišťuje optimální ceny nakupovaného materiálu a služeb,
- na základě realizovaných nákupů přispívá k vývoji nových produktů a služeb,
- spolupracuje na tom, aby vyráběné a prodávané produkty a služby byly konkurenceschopné,
- analyzuje efektivitu obchodních (nákupních i prodejních) aktivit firmy.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- statistické metody pro vyhodnocování obchodu,
- metody řízení vztahů k zákazníkům a dodavatelům,
- vedení a psychologie práce v týmech.
- orientace v technickoekonomických parametrech obchodních aktivit,
- principy právního zajištění smluvních vztahů.

2.6 Personální manažer (HRM, HR Manager):

Funkční náplň:

- určování personálních cílů a strategií podniku,
- vyhodnocování potřeby personálních kapacit podniku,

- plánování a řízení náboru nových pracovníků,
- vyhodnocování mzdového vývoje a odměn pracovníků,
- plánování, příprava a vyhodnocování rekvalifikačních programů.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody personálního řízení,
- statistické metody pro vyhodnocování potřeba a stavu personálních kapacit,
- metody sociologie a psychologie.

2.7 Manažer skladů

Funkční náplň:

- návrhy programů rozvoje skladového hospodářství,
- řízení operativních skladových činností,
- analýzy skladových zásob,
- řešení nadnormativních nebo nepotřebných zásob,
- plánování a optimalizace využití skladových prostor,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků,
- řešení specifických požadavků zboží nebo materiálů na uskladnění.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody skladového hospodářství,
- skladové technologie a nástroje,
- vedení a psychologie práce v týmech.

2.8 Manažer logistiky

Manažer logistiky – zajišťuje manipulaci správného množství zboží na správné místo, ve správný čas, ve správné kvalitě a za správnou cenu, zodpovídá za každodenní operace, zpracování plánů a rozpočtů. Logistický manažer především navrhuje vhodné řešení v oblasti skladové a distribuční síti, zároveň kontroluje a řídí jednotlivé distribuční operace. Jeho hlavní náplň práce spočívá ve vedení uceleného logistického řetězce směrem k zákazníkům. Asi 80 % činností logistického manažera spočívá v řízení lidí a 20 % v analytických a plánovacích činnostech. Vykonává tyto základní činnosti:

Funkční náplň:

- operativní řízení každodenní operace, logistické zabezpečení přepravy a zajištění plynulosti toku zboží,
- zpracování plánů a rozpočtů v oblasti logistiky, plánování výdajů logistického centra,
- komplexní řízení oddělení logistiky, řízení manažerů skladů, dopravy,
- navrhování vhodného distribučního řešení (manipulace, skladování apod.),
- spolupráce na návrhu skladů a skladových prostor,
- řídí distribuce, pravidelná komunikace s odběrateli a dodavateli,
- plánování a vyhodnocování projektů skladování a dopravy, projektování integrovaných logistických řetězců,
- vyhodnocování logistických rizik, efektivnosti procesů přepravy a navrhování opatření,
- spolupráce na projektování integrovaných logistických řetězců.

Potřebné znalosti:

- plánovací, organizační a analytické schopnosti,
- komunikační a mezilidské dovednosti, znalost cizích jazyků,
- schopnost vést a motivovat logistický tým,
- znalosti v oblasti skladování a distribuce,
- tvůrčí, plánovací a analytické dovednosti.

2.9 Manažer dopravy

Funkční náplň:

- návrhy programů rozvoje a distribuční strategie podniku v oblasti dopravy,
- stanovení harmonogramu pro manipulační a dopravní prostředky,
- vyhodnocování požadavků na dopravu / dopravu a vyhodnocování možností,
- vyhodnocování efektivnosti skladování, návrh na úpravu skladování a zabezpečení optimální úrovně skladování,
- operativní zajišťování dopravců, případně řešení jejich výpadků,
- analýzy nabízených a využívaných dopravních služeb, včetně jejich ekonomického vyhodnocení,
- analýzy vlastních kapacit a jejich reálného využití.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu, ekonomiky a podnikání,
- znalosti v oboru skladového hospodářství,
- vysoká úroveň komunikačních dovedností (pravidelná komunikace s dodavateli a zákazníky),
- metody pro vyhodnocování nabídky trhu v oblasti dopravy a přepravy,
- technické parametry a dokumentace vlastních přepravních dopravních prostředků,
- vedení a psychologie práce v týmech.

3. Role specialistů firmy



[3.1] Obchodník		[3.2] Marketingový specialista
[3.3] Ekonom	[3.4] Účetní	[3.5] Controller
[3.6] Specialista logistiky		[3.7] Dopravní dispečer
[3.8] Podnikový právník	[3.9] Personalista	[3.10] Správce majetku

Další podkapitoly vymezují ***náplň rolí specialistů firmy***.

3.1 Obchodník

Funkční náplň:

- výběr produktů a služeb pro vlastní podnik,
- výběr, návrh a řešení vztahů s dodavateli a zákazníky,
- vytváření podkladů pro marketing produktů a služeb podniku,
- zajišťování obchodních případů Nákup a Prodej produktů a služeb, zpracování příslušné obchodní dokumentace,
- realizace případných výběrových řízení a aukcí,
- vyjednávání s obchodními partnery,
- příprava a uzavírání smluv na produkty a služby,
- řešení obchodních rizik spojených s nakupovanými produkty a službami.

Potřebné znalosti:

- znalost globálního a lokálního trhu,
- znalost významných stávajících/potenciálních partnerů/zákazníků,
- znalost obchodního zákoníku a další legislativy vztahujících se k obchodu s vlastními produkty a službami,
- znalost pravidel výběrového řízení,
- právní podmínky a principy smluv,
- strategie a taktiky obchodních vyjednávání.

3.2 Marketingový specialista

Funkční náplň:

- příprava podkladů pro definování strategie marketingu podniku,
- příprava a realizace marketingových aktivit – průzkumů, promo akcí apod.,
- analýzy a vyhodnocování marketingových kampaní,
- příprava podkladů pro nároky na financování marketingových aktivit,
- příprava firemních presentací.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody přípravy a realizace marketingových akcí,
- metody pro vyhodnocování marketingových kampaní.

3.3 Ekonom

Funkční náplň:

- sledování a vyhodnocování ekonomiky jednotlivých nákupů a obchodních zakázek,
- sestavování a kontrola rozpočtů,
- nákladové analýzy nakupovaných prostředků a služeb,
- vyhodnocování ekonomických efektů obchodních zakázek,
- ekonomické vyhodnocování investičních záměrů a plánů,
- hodnocení ekonomické návratnosti investic.

Potřebné znalosti:

- znalost účetnictví a podnikové ekonomiky,
- znalost účetních a controllingových metod a nástrojů,
- plánovací metodiky a metodiky v oblasti řízení financí podniku,
- legislativa vztahující se k účetnictví.

3.4 Účetní

Funkční náplň:

- zpracování účetních dokladů,
- zajišťování operativních účetních operací,
- zpracování účetních výkazů,
- vytváření podkladů pro nákladové analýzy nakupovaných prostředků a služeb,
- příprava podkladů pro vyhodnocování efektů obchodních zakázek,
- zajištění operací na úrovni analytického účetnictví.

Potřebné znalosti:

- znalost účetnictví a podnikové ekonomiky,
- znalost účetních a controllingových nástrojů,
- legislativa vztahující se k účetnictví.

3.5 Controller

Controller je zodpovědný za informační zajištění hodnotového řízení. Ačkoliv je rovnocenným partnerem řídících pracovníků, nemá rozhodovací právo a tím pádem se nepodílí přímo na řízení podniku. Díky tomu nemá vnitřní motivaci prezentovat úspěch či zakrýt neúspěch svých rozhodnutí a je zajištěna jeho objektivita a nezaujatost. Pravomoc controllera spočívá ve vymezení obsahu a pojetí základních hodnotových kategorií (pojetí nákladů, výnosů, příjmů, výdajů, aktiv a závazků) ve volbě kritérií, podrobnosti jejich členění, zajištění vnitřní provázanosti. Jeho funkce by měla v podniku zajistit provázanost či naopak izolovanost účetních informací za podnik jako celek. Zajišťuje zejména tyto činnosti:

Funkční náplň:

- koordinuje základy plánování a rozhodování,
- je manažerem procesu tvorby rozpočtu,
- periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle,
- periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí,
- nabízí podnikohospodářské poradenství,
- tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí,
- spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci),
- je navigátorem a poradcem manažera.

Potřebné znalosti:

- české účetní zásady a mezinárodní standardy (IFRS, GAAP),
- analytické myšlení a komunikační schopnosti,
- znalost funkcionality ERP systémů a zejména jejich finanční modulů,
- best practices v uplatnění controllingových metod.

3.6 Specialista logistiky

Specialista logistiky (*Logistics controller*) má za úkol poskytování kvantitativních informací o užívání materiálových zásob marketingovému oddělení. Vykonává tyto základní činnosti:

Funkční náplň:

- předpovědi prodeje,
- zajištění pravidelné komunikace s marketingovým oddělením,
- pravidelná kontrola objednávek zákazníků,
- kooperace na řízení zásob,
- pravidelný reporting vedení firmy a marketingu.

Potřebné znalosti:

- komunikativní, administrativní a organizační dovednosti,
- zkušenosti s firemními procesy a kontrolou,
- zkušenosti s operačním managementem a koordinací aktivit.

3.7 Dopravní dispečer

Funkční náplň:

- podklady pro programy rozvoje podniku v oblasti dopravy,
- příprava a vyhodnocování požadavků na dopravu a vyhodnocování možností,
- zajišťování dopravců, případně řešení jejich výpadků,
- podklady pro analýzy nabízených a využívaných dopravních služeb, včetně jejich ekonomického vyhodnocení,
- podklady pro analýzy vlastních kapacit a jejich reálného využití.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody pro vyhodnocování nabídky trhu v oblasti dopravy a přepravy,
- technické parametry a dokumentace vlastních přepravních dopravních prostředků.

3.8 Podnikový právník

Funkční náplň:

- sledování a analýza změn legislativy, které mají vliv na funkce firmy a její IT, zejména aplikace,
- spolupráce na tvorbě poptávkových dokumentů na dodávky nakupovaných materiálů, zboží a služeb,
- spolupráce na hodnocení nabídek dodavatelů,
- tvorba a kontrola smluv na dodávky zboží, materiálů a služeb.

Potřebné znalosti:

- obchodní právo,
- občanské právo,
- autorské právo,
- zákon na ochranu osobních údajů,
- zákon o veřejných zakázkách.

3.9 Personalista:

Funkční náplň:

- analyzuje pracovní trh IT z pohledu potřeb celého podniku,
- najímá pracovníky jednotlivých profesí dle potřeb podniku,
- plánuje a koordinuje školení a další vzdělávání zaměstnanců podniku.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody řízení lidských zdrojů,
- sociologie, psychologie.

3.10 Správce majetku

Funkční náplň:

- podklady pro plány rozvoje majetku podniku,
- operativních řešení činností souvisejících s majetkem, tj. zprovoznění, vyřazení atd.,
- řešení mimořádných situací spojených s majetkem – havárie, poškození, krádeže apod.,
- analýzy majetku – jeho stavu, zařazení, využití atd.
- specifikace požadavků na specifická školení personálu související s majetkem – bezpečnostní apod.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metodiky plánování investic a hodnocení jejich návratnosti,
- provozní charakteristiky majetku využívaného podnikem, nároky na jeho údržbu,
- dokumentace související s majetkem – pasporty, provozní dokumentace, stavební apod.,
- analýzy trhu v segmentech odpovídajících majetku podniku.

4. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení firem.
V tomto případě ***je cílem presentovat role zajišťující řízení provozu a rozvoje firmy pohledem a potřebami analytika***. Rolí je v reálné praxi firem velké množství. Na tomto místě se ale jednotlivé kapitoly vztahovaly pouze k vybraným z nich. Role jsou zde členěny do následujících skupin:

- manažeři firmy,
- firemní specialisté.

Právě ***specifikace funkční náplně a požadovaných znalostí*** vzhledem k prostředí firem a řešení projektů realizovaných v tomto prostředí je pro kvalitu řízení a řešených projektů zcela zásadní. Proto jí byla na tomto místě věnována větší pozornost.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke ***zvyšování kvality a výkonu*** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí rovněž. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

5. Zdroje

ANGEL,I.O., SMITHSON,S.: Information Systems Management - Opportunities and Risks, Macmillan, 1991.

BACAL, R.: *Manager´s Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

BERKA, P. 2003. Dobývání znalostí z databází. Praha: Academia, 2003. str. 366. ISBN 80-200-1062-9,

BOTHE, O., KUBERA, O., BEDNÁŘ, D., POTANČOK, M., NOVOTNÝ, O.: Managing Analytics for Success, CRC Press, 2022. ISBN 978-1-032-20851-0

BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv: Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury, Grada, 2012, ISBN 978-802477-9027.

DOHNAL, J., POUR, J.: IT v řízení podniku, Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.

DRESNER, H.: Profiles in Performance. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: Manažerské účetnictví. Nástroje a metody. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.

GROOVER, M., P.: Introduction to Manufacturing Processes. John Wiley and Sons, Inc. 2012. ISBN: 978-0-470-63228-4.

HALAMA, J.: Řízení datové kvality v Hadoop Ecosystem, DP, VŠE, Praha, 2021.

HOLTSNIDER, B., JAFFE, B.D.: IT Managener´s Handbook. Amsterdam, Elsevier 2012. ISBN 978-0-12-415949-5.

CHANDLER, N.: The CPM Scenario. Gartner BI Summit 2008.

CHRAMOSTOVÁ, V., POTANČOK, M., POUR, J.: Byznys analytika pro manažery, Oeconomia, Praha, 2020.

KUNSTOVÁ, R.: Efektivní správa dokumentů. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2.

LANEY, D., B.: Infonomics, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5.

PALADINO, B.: Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results. Indianopolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0.

PARMENTER, D.: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing,and Using Winning KPIs,

ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Praha, Grada 2007.

SCHIESSER, R.: IT Systems Management. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.

SIEGEL, E: Predictive Analytics. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7.

SLÁNSKÝ, D.: Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance, Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.

ŠOLJAKOVÁ, L. FIBÍROVÁ, J.: Reporting. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Praha, Grada 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, C H Beck 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠEDA, J.: IOT A PRŮMYSL 4.0, prezentace pro VŠE Praha. Škoda Auto, 2022.

ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. Produkční a provozní management. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Průmysl 4.0 aneb nikdo sám nevyhraje. Praha, Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.

UČEŇ, P.: Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha, Grada 2008. ISBN: 978-80-247-2472-0

VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: Management podnikové informatiky, Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4.