

# **Podnikové řízení**

**Studijní opora**

**Jan Váchal  
Jarmila Straková**

**2016  
České Budějovice**

## **Cíl předmětu**

Cílem předmětu je seznámit studenty se základy podnikového řízení. Studenti získají znalosti o charakteru a náplni manažerských funkcí, postavení a profilu manažera, stylech manažerské práce, podnikových organizačních strukturách a principech jejich projekce, seznámení budou s principy vedení lidských zdrojů. Studenti pochopí význam komunikačních a kontrolních podnikových systémů, způsobů rozhodování na jednotlivých řídicích úrovních. Úspěšný absolvent umí popsat a definovat charakter a náplň manažerských funkcí, postavení a profil manažera, styly manažerské práce, podnikové organizační struktury a principy jejich projekce a zásady vedení lidských zdrojů - umí vysvětlit význam podnikového řízení a jednotlivých manažerských funkcí, manažerských stylů řízení, podnikových systémů a zásady řízení lidských zdrojů - umí vydefinovat základní formy motivace a stimulace zaměstnanců v zaměstnanecké praxi.

## **Výstupy z učení**

Absolvent předmětu zná základní terminologii z oblasti managementu, rozumí kategorizaci i obsahu vlastností manažerů, ovládá zásady řídicí práce manažerů a základní principy manažerského rozhodování, zná primární a sekundární funkce podniku, ovládá teorii vazeb, vztahů, organizačních a řídicích struktur, umí navrhnout a implementovat základní organizační a řídicí podnikové struktury, umí vydefinovat faktory vnitřního a vnějšího podnikového prostředí, zná teorii manažerských funkcí a umí je implementovat v podnikové praxi.

## **Základní okruhy studia**

- 1) Vymezení pojmu management.
- 2) Postavení, profil a osobnost manažera, vznik manažera.
- 3) Podnik – podnikání, funkčnost podniku.
- 4) Okolí podniku, vnitřní a vnější prostředí.
- 5) Plánování jako manažerská funkce.
- 6) Podnikatelská pozice firmy a podnikové portfolio.
- 7) Prvky a vazby organizační struktury.
- 8) Podnikové organizační struktury.
- 9) Personální činnost v podniku.
- 10) Vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků.
- 11) Rozhodování a rozhodovací procesy.
- 12) Komunikace v procesu řízení.
- 13) Podniková kontrola.

## **Povinná literatura (minimálně dvě knihy)**

VÁCHAL, J. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-113-4.

## **Studijní průvodce**



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

# Kapitola 1: Vymezení pojmu management



## Klíčové pojmy:

management, fáze managementu, vedení



## Cíle kapitoly:

- charakteristika managementu,
- vymezení managementu jako procesu,
- pochopení rozdílu mezi řízením a vedením.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



## Výklad:

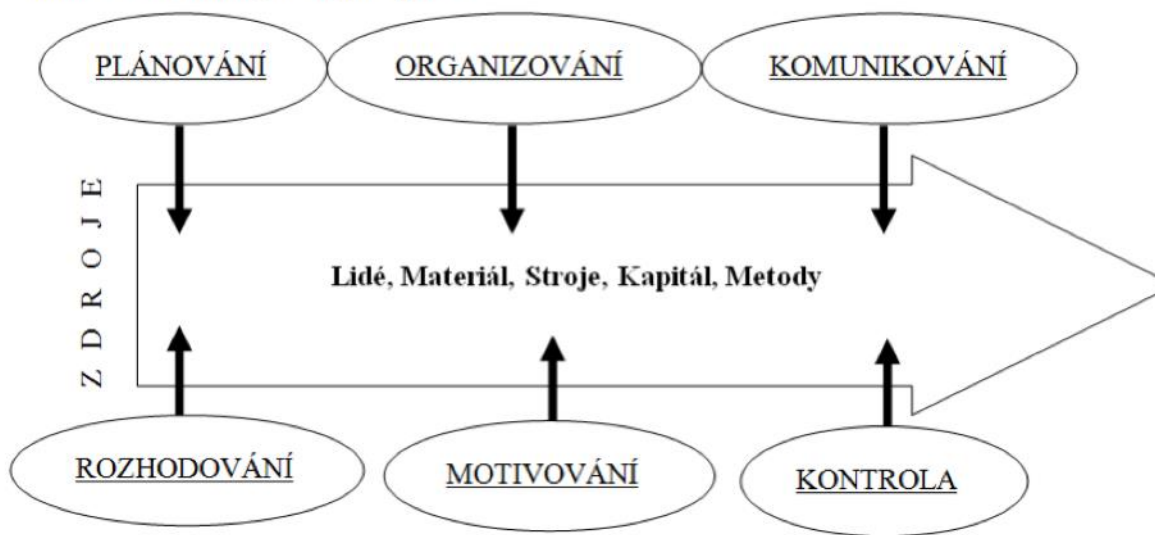
V úvodu se pokusme vymezit pojem management. Management lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace (Veber et al, 2007). V manažerské literatuře lze najít desítky definic pojmu management a jeho odlišných interpretací (Vodáček a Vodáčková 2006) jako např.:

- Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (Aldag a Stearns In: Bělohávek, Košťan a Šuleř 2001).
- Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (Drucker In: Vodáček a Vodáčková 2006)
- Management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. (Robbins a Coulter 2004)

Definice managementu obvykle zahrnují tyto obsahové roviny:

- specifickou **funkci** při řízení podniku – skupina řídicích pracovníků, kteří realizují manažerské funkce,
- určitý **způsob vedení** lidí – činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí,
- odbornou **disciplínu** a obor studia – soubor přístupů, kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení soustavy cílů organizace.

Obrázek č. 1: Management jako proces



zdroj: TRUNEČEK, 1995, In: Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5. s.33

Management můžeme chápat jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. K manažerským funkcím (fázím managementu) řadíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování (Truneček 1995)

Moderní management poukazuje na rozdíl mezi řízením a vedením.

**Řízení** se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí).

**Vedení** se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, na lidský kapitál. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong a Stephens 2008).

Management je nezbytný pro jakýkoliv typ organizace, na všech úrovních, ve všech oblastech její činnosti, bez ohledu na teritorium, kde organizace sídlí a působí – **univerzalita managementu**. Organizace, které jsou dobře řízeny svými manažery, vytvářejí základnu loajálních zákazníků, rozvíjejí se a prosperují, naopak ty, které jsou řízeny špatně, ztrácejí zákazníky a snižuje se jejich výnos (Robbins a Coulter 2004)

Být dobrým manažerem přináší mnoho ocenění, ale i výzev.

Tabulka č. 1: Ocenění a výzvy v manažerské práci

Ocenění	Výzvy
<p>Vytváření pracovního prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci co nejlépe pracovat podle svých schopností.</p> <p>Možnost tvůrčího myšlení a využívání představivosti.</p> <p>Pomáhat ostatním vykonávat smysluplnou a splnitelnou práci.</p> <p>Podporovat, koučovat a pečovat o ostatní.</p> <p>Pracovat s různými lidmi.</p> <p>Být oceňován a získat uznání v organizaci a komunitě.</p> <p>Ovlivňovat výsledky organizace.</p> <p>Mít odpovídající ocenění ve formě mzdy, prémie a možností získat akcie.</p> <p>Pocit potřebnosti své osoby pro organizaci.</p>	<p>Obtížná práce.</p> <p>Jednání s různými lidmi s různými vlastnostmi.</p> <p>Práce s limitovanými zdroji.</p> <p>Motivace zaměstnance v podmínkách nejistoty a chaosu.</p> <p>Úspěšné využití znalosti, dovednosti a zkušenosti různorodých pracovních skupin.</p> <p>Úspěch závisí na výkonnosti druhých.</p>

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, s.28.

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Charakterizujte management.
- 2) Vyjmenujte druhy řízení, uveďte příklad operativního řízení.
- 3) Jaká bude časová posloupnost při plnění cílů?

## Úkoly k zamyšlení a diskusi:

Pokuste se nastínit druhy dílčích cílů, jejichž plnění bude směřovat k cíli dlouhodobému.

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

Management chápeme zjednodušeně jako řízení podniku. Pokud se chceme podrobněji zaměřit na tuto problematiku, musíme management chápat jako dlouhodobý proces, který zahrnuje organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontrolu.

- 1) Druhy řízení z hlediska času můžeme rozdělit na strategické, taktické a operativní. Operativní řízení zahrnuje nejkratší časový horizont. Jako příklad můžeme uvést aktivity, které jsou zaměřené na zvýšení měsíční produkce o deset %, či dokončení zakázky v termínu jeden týden.
- 2) Při plnění cílů musíme vědět, že splněním cíle krátkodobého se posouváme ke splnění cíle dlouhodobého. Dáváme pozor, abychom neplnili cíle krátkodobé a cíl dlouhodobý se stále nepřibližoval.

## 📖 Studijní materiály:

### Použitá literatura:

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5. (s.26-28, 33)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 22-25)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 17–24)

TRUNEČEK, J. et al., 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9. (s.8, 10, 11)

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 114)

STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s.115, 139)



# Kapitola 2: Postavení, profil a osobnost manažera, vznik manažera



## Klíčové pojmy:

manažer, manažerské role, manažer první linie, střední a top manažer, osobnost manažera a předpoklady pro jeho práci



## Cíle kapitoly:

- poznat role manažera v podniku,
- vymežit úrovně manažerů v podniku,
- charakterizovat osobnost manažera.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



## Výklad:

Manažerem je v podstatě každý pracovník, v jehož pracovní náplni se více či méně odráží základní manažerské funkce – plánování, organizování, vedení a kontrola, popř. controlling. Zpravidla však manažer odpovídá za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Rozsah a obtížnost těchto úkolů se liší dle postavení manažera v organizační úrovni firmy.

Existují dva různé pohledy na členění manažerů:

### 1. Členění dle vertikální úrovně postavení manažera:

#### Základní manažeři

- Nacházejí se na nejnižší úrovni vertikální hierarchie podniku.
- Jsou to zpravidla představitelé (vedoucí) určité skupiny zaměstnanců – předák směny, mistr, vrchní sestra v nemocnici, hlavní účetní apod.
- Mezi dominantní manažerské funkce této úrovně patří zejména vedení a kontrola, plánování a organizování spadá do jejich pracovní náplně pouze okrajově.

- Jejich hlavním úkolem je zajištění každodenního chodu daného pracoviště.
- Kromě základních manažerských dovedností je u této skupiny manažerů vyžadována i vysoká zdatnost či specializace v daném oboru.

### **Střední manažeři**

- Odpovídají za vedení základních manažerů, zpravidla se jedná o vedoucí již celých organizačních celků – provozů.
- Oproti základním manažerům je u středních manažerů kladen větší důraz i na plánování v krátkodobém a střednědobém horizontu.
- Měli by dobře ovládat jak základní manažerské funkce a techniky, tak ale i profesi vedeného oddělení.

### **Vrcholoví manažeři (top management)**

- Představují nejmenší manažerskou skupinu na vrcholu organizační struktury organizace.
- Důraz je kladen na veškeré manažerské funkce.
- Specializace v oboru daného podniku či firmy není vyžadována.
- Formulují vize a strategie směřování společnosti a určují její základní směřování.

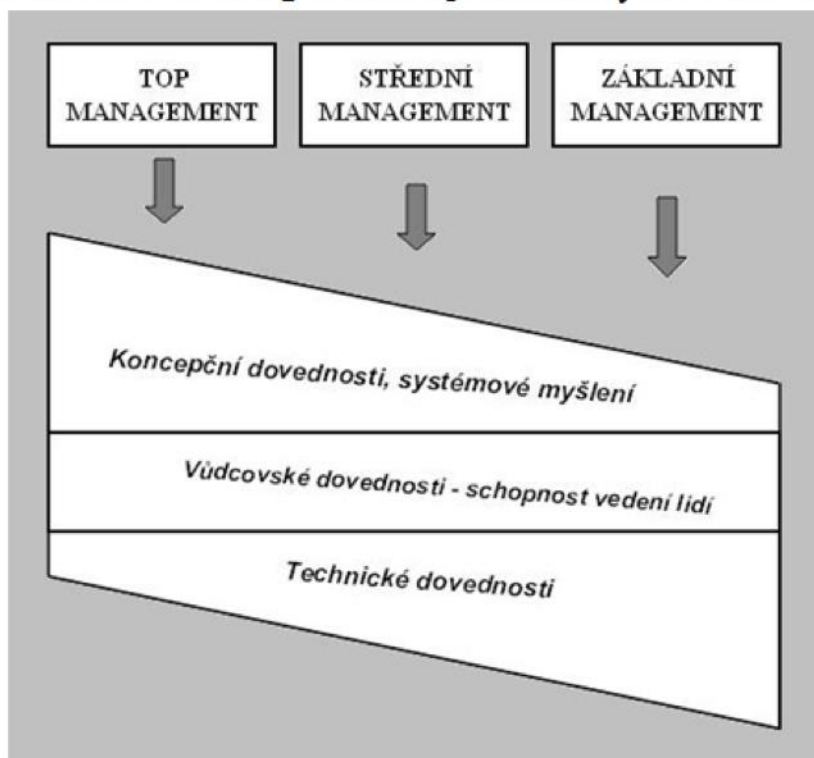
## **2. Členění dle horizontální úrovně postavení manažera**

S tímto členěním se setkáváme zejména u funkčních organizačních struktur (viz další kapitoly). Manažeři jsou nazýváni dle zaměření vedeného úseku – výrobní ředitel, vedoucí vývoje, vedoucí obchodu, vedoucí marketingu, apod.

### **Základní manažerské dovednosti**

Manažer musí disponovat určitými manažerskými dovednostmi, které předurčují schopnost manažera plnit základní manažerské funkce. Požadavek na dominantu té či oné dovednosti se liší podle vertikálního postavení manažera, úroveň daných dovedností dle velikosti podniku nebo oblasti působení podniku.

Obrázek č. 2: Vztah mezi úrovní managementu a požadovanými dovednostmi



Zdroj: Truneček a kol., 1997 in Straková, Váchal, Pártlová, 2016, STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a Petra PÁRTLOVÁ. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. s.37

**Technické dovednosti** – vyjadřují odbornou úroveň specifických znalostí, technik, metod a postupů využívaných při realizaci výkonných činností a procesů daného podniku či jeho části.

**Lidské dovednosti** – jsou nepostradatelné a nenahraditelné, manažer musí být schopen své podřízené vést, motivovat, komunikovat s nimi, školit je apod.

**Koncepční dovednosti** – představují schopnost vidět firmu jako jeden celek, který směřuje k dosažení vytyčených strategických cílů.

Předpoklady můžeme obecně rozdělit do dvou skupin:

- vrozené,
- získané.

Mezi vrozené předpoklady patří zejména temperament a inteligence. Získané předpoklady se mohou měnit výcvikem, výchovou a vzděláním, jsou to různé dovednosti, praxe.

## Manažerské role

Jeden z významných odborníků na management, Henry Mintzberg, analyzoval činnosti vrcholových manažerů a vydefinoval tři základní skupiny rolí, které manažer ve společnosti zastává:

**1. Interpersonální role** jsou ty role, které vyplývají z formálních pravomocí a směřují do oblasti mezilidských vztahů ať už v rámci firmy či mimo ni. Zde rozlišujeme tři základní manažerské role:

a. **Reprezentant** (někdy též „figurka“) – role orientovaná zejména mimo firmu. Manažer mj. firmu reprezentuje, účastní se jako zástupce firmy nejrůznějších společenských akcí, předává sponzorské dary apod.

b. **Vůdce** – role orientované zejména na vnitřní prostředí firmy. Jedná se o jednu z hlavních rolí manažera, kdy koordinuje činnosti svých podřízených a motivuje je k dosahování požadovaných výsledků.

c. **Budovatel vztahů** – v této roli manažer zabezpečuje vztahy mimo rozsah své působnosti jak v rámci firmy, tak i mimo ni – udržuje dobré kontakty s představiteli dodavatelů či odběratelů, bank a pojišťoven, ale také vedoucími jednotlivých nepodřízených útvarů.

**2. Informační role** – manažer je zpravidla ten, kdo přijímá, shromažďuje, filtruje, vyhodnocuje a odesílá informace. V rámci těchto rolí tedy manažer působí jako:

a. **Sledovatel** (monitor) – vyhledává a přijímá nejrůznější informace nutné pro chod jeho oddělení či organizace, vyhledává a identifikuje nejrůznější příležitosti či rizika.

b. **Šířitel** – získané informace vyhodnotí a dle povahy tyto informace předá dál svým podřízeným.

c. **Mluvčí** – manažer zodpovídá za prezentaci informací či výsledků svého oddělení jak v rámci firmy (prezentace výsledků nadřízeným, kolegům), tak i mimo ni (např. prezentace hospodářských výsledků bankám, auditorům, prezentace výsledků výzkumných aktivit zákazníkům).

**3. Rozhodovací role** – veškeré výše popsané role slouží manažerovi jako vstupní články pro poslední skupinu rolí, která je všeobecně vnímána jako skupina rolí nejvýznamnější – rozhodování:

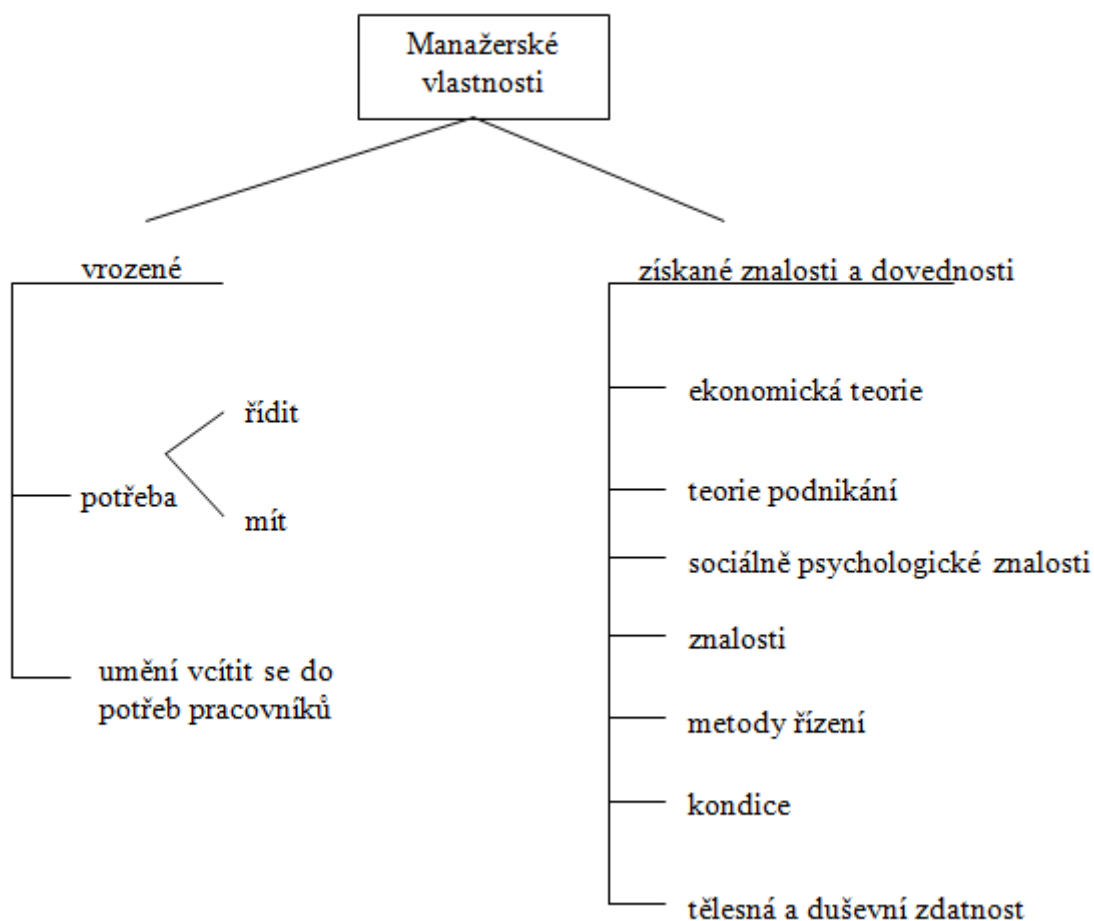
a. **Podnikatel** – manažer-podnikatel se snaží informace získané zejména z vnějšího prostředí organizace využít k co nejefektivnějšímu rozvoji společnosti a jejímu směřování k vytyčeným cílům.

b. **Krizový manažer** (eliminátor poruch) – rozhoduje o realizaci nápravných opatření nutných v případech negativního působení vnějších vlivů způsobujících nežádoucí vývoj společnosti. Tato role má v případě potřeby prioritu před všemi ostatními rolemi a má za úkol stabilizovat (optimalizovat) nastalé nestandardní situace.

c. **Alokátor zdrojů** – každá společnost má k dispozici pouze omezené množství základních zdrojů (lidské zdroje, technické vybavení a hmotné zázemí, kapitál). Manažer-alokátor má za úkol snažit se tyto zdroje rozdělovat tak, aby organizaci přinášely maximální možný užitek, tzn. využívat zdroje s co nejvyšší mírou efektivity.

d. **Vyjednavač** – tato role předurčuje manažera k tomu, aby svou organizační jednotku udržel, příp. posunul na výhodnější pozici či postavení. Ve vyjednávací roli může manažer působit jak v rámci podniku (získání nového vybavení, pracovníků, mzdových prostředků apod.), tak i navenek (cenová jednání s dodavateli a odběrateli, bankami, pojišťovny, úřady apod.).

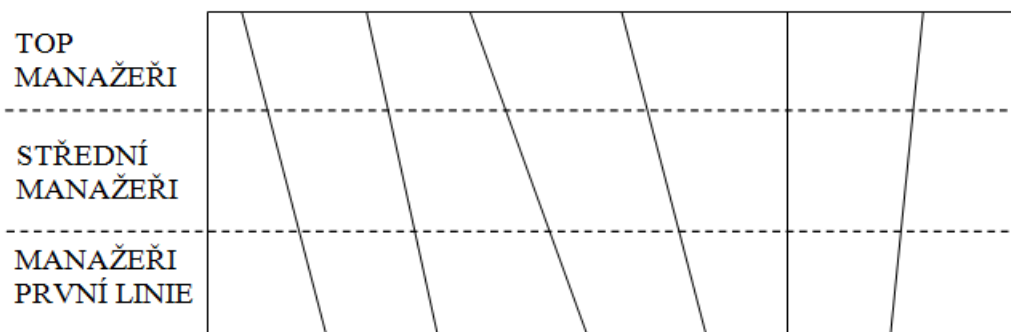
Obrázek č. 3: Manažerské vlastnosti



(Zdroj: Truneček, 1995)

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Podrobněji charakterizujte interpersonální role manažera.
- 2) Kdo je manažerem první linie?
- 3) U kterého typu manažera budou převažovat technické a u kterého koncepční dovednosti?
- 4) Do vzorové tabulky dovedností s diferenciací na stupně řízení vyznačte konkrétní dovednosti pro tři základní stupně řízení se zdůvodněním a s následnou prezentací.



Doporučené dovednosti: Počítačové znalosti, koncepce, rozhodování analýza, lidské zdroje, komunikace, technické znalosti.

### Úkoly k zamyšlení a diskusi:

- 1) Pokuste se nastínit druhy předpokladů pro práci manažera a nastiňte, jak by měl vypadat ideální typy manažera.
- 2) Do mřížky manažera (Blake a Moutonová) znázorněte zvoleného předního manažera podniku ČR, proveďte jeho stručnou charakteristiku z pohledu profilu vlastností i dovedností a proveďte zdůvodnění provedeného zařazení

9	1/9								9/9
8									
7									
6									
5					5/5				
4									
3									
2									
1	1/1								9/1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Manažer jako představitel stojí v čele podniku, musí vykonávat povinnosti, které vyplývají z této role, jako je vedení porad. Manažer jako vedoucí je odpovědný za organizaci práce lidí, má na starosti přijímání a výchovu personálu, motivuje a vede **zaměstnance tak, aby se dosáhlo předpokládaného cíle**. Manažer jako zprostředkovatel navazuje kontakty.
- 2) Manažer první linie je zodpovědný za přidělování úkolů zaměstnancům, dohlíží na jejich průběžné plnění. Jsou v hierarchii první, kteří získávají informace od zaměstnanců, jako jsou stížnosti, připomínky.
- 3) Technické dovednosti jsou schopnosti používat techniky a technologie, budou převládat u manažerů v první linii. Koncepční dovednosti jsou schopnosti koordinovat a integrovat zájmy a aktivity organizace, budou převládat u manažerů top.

## Studijní materiály:

### Použitá literatura:

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5. (s.121-123)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4.dove (s. 35-40)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 17–24)

TRUNEČEK, J. et al., 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9. (s.38, 160-162)

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s.115)

STŘÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s.119-127)



## Kapitola 3: Podnik – podnikání, funkčnost podniku



### Klíčové pojmy:

podnik, podnikání, funkčnost podniku



### Cíle kapitoly:

- seznámit se s pojmy podnik, podnikatel, podnikání,
- pochopit cíle, funkce a fungování podniku jako celku.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



### Výklad:

#### Vymezení podniku

Podnik lze vymežit podle několika teorií:

- z hlediska teorie řízení – PODNIK JAKO SYSTÉM
- z hlediska ekonomického – přeměna vstupů na výstupy
- z hlediska právního (občanský zákoník – definice podnikatele, Zákon o obchodních korporacích)

Podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

Podnik je uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

#### Funkce podniku

##### *Hlavní funkce*

- zásobovací
- výrobní

- odbytová

### *Podpůrné funkce*

- personální
- Investiční
- finanční
- vědeckotechnická
- správní

### **Cíle podniku**

- růst tržní hodnoty podniku
- růst bohatství vlastníků
- maximalizace zisku
- maximalizace tržeb
- minimalizace nákladů

### Předpoklady úspěchu:

- získání konkurenční výhody
- orientace v neustále měnícím se vnějším prostředí
- umět pracovat s rizikem
- nabídnout zákazníkovi hodnotu – maximálně uspokojit potřeby zákazníků!!!!

### **Podnikatel**

- fyzická osoba
- právnická osoba

### Podnikatelem je:

- právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění (lékaři, právníci, poradci, atd.)
- fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu

## **Podnikání**

Podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

(původně podle obchodního zákoníku)

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. (nový občanský zákoník)

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Definujte pojem podnik, včetně cílů a funkcí.
- 2) Kdo může/je podnikatel?

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Viz výklad opory.
- 2) Viz výklad opory.

## **📖 Studijní materiály:**

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s.428-430)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 46-49)

VEBER, J. a J. SRPOVÁ., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6 (s.14,15)

TRUNEČEK, J. et al, 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9. (s.9)

# Kapitola 4: Okolí podniku, vnitřní a vnější prostředí



## Klíčové pojmy:

vnitřní a vnější prostředí, SWOT analýza, STEP analýza



## Cíle kapitoly:

- pochopit rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku,
- získat základní přehled o metodách hodnotících prostředí podniku.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



## Výklad:

### Okolí podniku

Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci.

Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí.

Výsledky podniku ve značné míře závisejí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby.

### Rozdělení:

- **mikroprostředí** (podnikové zdroje),
- **mezoprostředí** (dodavatelé, zákazníci, konkurence),

podnik může toto prostředí částečně ovlivnit,

- **makroprostředí** (faktory působící na podnik),

podnik je nemůže ovlivnit.

## **Vnější okolí podniku**

Faktory v rámci analýzy všeobecného okolí:

- politicko-právní
- ekonomické
- sociálně-demografické
- technologické

Faktory v rámci analýzy specifického okolí:

- politicko-právní
- ekonomické
- sociálně-demografické
- technologické
- konkurence aktuální
- konkurence potenciální
- dodavatelé
- odběratelé
- substituční produkty

## **SWOT analýza**

- silné stránky
- slabé stránky
- příležitosti
- ohrožení

## **STEP (PEST) analýza**

- sociálně-kulturní
- ekonomické
- technicko-technologické
- politicko-legislativní

LONGPEST analýza zkoumá lokální, národní a globální úroveň výše uvedených faktorů.

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Formulujte rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku.
- 2) Definujte pojem mezoprostředí.

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Vnitřní prostředí = podnikové zdroje, vnějším prostředím se rozumí okolní subjekty jako konkurence, avšak také dodavatelé, zákazníci atp.
- 2) Dodavatelé, zákazníci, konkurence

## 📖 Studijní materiály:

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s.97-98,433)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 56)

TRUNEČEK, J. et al, 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.(s.47-49)

VEBER, J. a J. SRPOVÁ., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6. (s. 101)

STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s.8-14)

## Kapitola 5: Plánování, druhy plánů, plánovací kategorie



### Klíčové pojmy:

mise, cíl, SMART, plán, strategické plánování, operativní plánování, taktické plánování



### Cíle kapitoly:

- pochopení podstaty plánovacího procesu,
- pochopení významu plánování pro podnik,
- podrobnější seznámení s členěním plánů,
- předložení obecného postupu při sestavování plánu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



### Výklad:

Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení (Veber et al, 2004)

Celý proces plánování se vine po linii „mise“ – „cíl“ – „plán“.

### Mise

Někdy také nazývána jako „poslání“ či „vize“ definuje smysl a základní důvod existence organizace. Mise je zpravidla definována vlastníky organizace, případně vrcholovým managementem, a určuje směřování podniku v horizontu desetiletí.

Definování mise má zejména následující funkce:

- Interní
  - Vede management k přemýšlení o strategických záměrech, zvláště v době, která indikuje změny.

- Pomáhá definovat standardy provádění činností.
  - Inspiruje zaměstnance pracovat více produktivně se zaměřením na společné cíle.
  - Vede zaměstnance k řešení (rozhodovací procesy).
  - Pomáhá stanovit rámce pro etické chování.
- Externí
    - Zajišťuje externí podporu.
    - Nastoluje těsnější vazbu se zákazníky, dodavateli a partnery v alianci.
    - Slouží jako nástroj vztahu k veřejnosti.

## Cíl

Je to konečný stav, ke kterému směřují všechny plánované aktivity. Cíle jsou aplikovány na všech úrovních podnikové struktury, soubor cílů v rámci podniku má hierarchické uspořádání. Cíle pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat cíle pro jednotlivce a útvary. Dále informují společnost o záměrech firmy a podávají základnu pro posouzení efektivnosti podniku. Stejně jako mise mají i cíle dvě základní funkce. **Interní** funkcí organizačních cílů je jejich význam pro vnitropodnikové aktivity. Cíle poskytují manažerům a pracovníkům zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivační metody, kritéria výkonu atd. Tímto cíle slouží k vytváření všeobecného pocitu spoluodpovědnosti a identifikace s podnikem. **Externí** funkce spočívá v ovlivňování způsobu, jakým je organizace spojena s okolním prostředím (Bělohlávek, Košťan a Šuleř 2001).

Cíle organizace je možno rozdělit na tři typy:

- **Strategické** – definované vrcholovým managementem, jsou zpravidla více abstraktní a otevřené.
- **Operativní** – definované středním managementem, ve srovnání se strategickými cíli jsou více konkrétní a skládají se z otevřených i uzavřených cílů.
- **Operační** – jsou za ně odpovědní prvolinioví manažeři. Jsou konkrétní a uzavřené. Informují prvoliniové vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování.

Peter Drucker doporučuje, aby byly operativní cíle stanovovány přinejmenším v těchto oblastech:

- postavení na trhu,



- inovace,
- rentabilita,
- produktivita,
- materiální a finanční zdroje,
- výkonnost a odpovědnost manažerů,
- výkonnost a postoje pracovníků,
- sociální odpovědnost.

### **Základní pravidlo stanovení cílů – SMART**

Slovo SMART označuje základní vlastnosti, kterými by se měl vyznačovat každý cíl. Tento výraz je zkratkou počátečních písmen anglických výrazů:

- **Specific** – specifický, konkrétní (v množství, kvalitě apod.),
- **Measurable** – měřitelný – vždy musí být předem jasné, jakou měřicí metodou budeme porovnávat dosažené výsledky s plánem,
- **Acceptable** – akceptovatelný pro všechny dotčené,
- **Realistic** – reálný, dosažitelný – stanovení nereálných cílů má silný demotivační efekt,
- **Timing** – termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

### **Plán**

Plán je souhrn dílčích aktivit potřebných k dosažení cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánů (harmonogram). Základním nástrojem specifikujícím omezení zdrojů je **rozpočet**.

### **Tvorba plánu**

Východiskem pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Například pro oblast sestavení strategických plánů jsou nadřazenými zájmy záměry uvedené v poslání či vizi, v etickém kodexu apod. Sestavování ročních plánů by mělo respektovat záměry pro danou oblast plánování, určené ve strategických plánech apod.

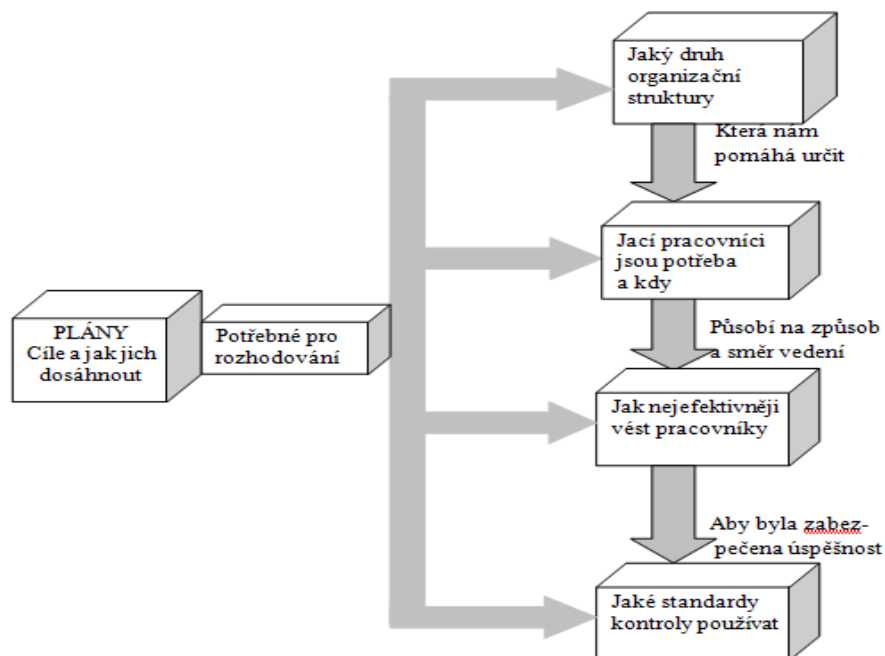
Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře determinují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe předvídat budoucí vývoj s předstihem. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace. Současné informační technické a programové zázemí dovoluje systematicky budovat a průběžně doplňovat datovou základnu, kterou lze využít pro plánování činností.

Těžiště plánovací činnosti spočívá ve vypracování návrhu plánu. Ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, připomínek, stanovisek, projednání úprav atd., na jejichž konci je definitivní podoba plánu. Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu. Vždy je však nutné disponovat co nejpřesnějšími podklady o zdrojích a na základě těchto podkladů vypracovat návrh či několik variant návrhu plánu.

S návrhem plánu by měly být seznámeny dotčené útvary organizace. V první řadě jde o ty útvary, které budou zabezpečovat vlastní realizaci plánu, dále by to měly být útvary, kterých se záměry plánů dotýkají. Uvedené útvary by měly vypracovat stanovisko k návrhu plánu, popř. uvést připomínky či vlastní doporučení.

Na základě stanovisek dotčených útvarů by zpracovatelé plánu měli provést jeho úpravy a v závislosti na závažnosti změn buď upravený návrh předložit k opětovným připomínkám, nebo již ke schválení (Veber et al. 2007).

Obrázek č. 5: Plány jako základ managementu



(Zdroj: Truneček, 2001)

## Druhy plánů

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- **dlouhodobé** plánování – většinou prováděné na více než pětileté období,
- **střednědobé** plánování – pohybuje se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let,
- **krátkodobé** plánování – pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracovááno i na kratší období.

Časový horizont plánování je ovlivněn délkou období, které je třeba pro dlouhodobé investiční rozhodování, závisí na charakteru odvětví, době potřebné na výrobu výrobku nebo na průběh technologického procesu, na velikosti podniku, složitosti a formě organizační struktury, úrovni konkurence apod.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze pak rozlišovat:

- **strategické** plánování,
  - je výchozím rozhodováním v organizaci,
- navazuje na strategické cíle organizace,
- vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty,
- je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku a odpovídá mu strategické komplexní plánování prováděné na úrovni celé organizace či SBU,
- **taktické** plánování,
  - směřuje k uskutečňování strategických cílů,
  - dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce,
  - odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku např. na úrovni jednotlivých divizí,
- **operativní** plánování,
  - vychází z taktického plánování, z konkrétních známých podmínek a zdrojů,
  - jeho charakter je krátkodobý,
  - hlavním významem je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní, hmotně energetické a procesy s nimi související,

- odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby

## Otázky a úkoly:

- 1) Rozved'te, specifikujte klíčové pojmy.
- 2) Vysvětlete princip komplexnosti při tvorbě plánů.
- 3) U kterých plánů se při jejich sestavování většinou nedají použít programy PC?
- 4) Jak byste vysvětlili pojem „politiky“ v podnikových aktivitách?

## ? Úkoly k zamyšlení a diskusi:

- 1) V čem spočívaly základní slabiny „centrálně plánovitého systému“ realizovaného v ČR v letech 1948 – 1989?
- 2) Jaké místo zaujímá plánování v „moderním řízení“?
- 3) Doporučení: příklad – Základní propočty pro operativní plán
- 4) Stanovte konkrétní plánovací problematiku z podnikové praxe a podle výše uvedeného schématu konkretizujte postup jeho řešení.
- 5) Získáte jeden milion zisku z podnikatelské činnosti, navrhnete způsob jeho alokace v rámci podnikové strategie.

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Plán – je definovaný cíl

Cíl – budoucí stav, který chce podnik dosáhnout

Akce – specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů.

Zdroje – vyjadřují potenciál, v jehož dimenzích se podnik může pohybovat

Pravidla – představují způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout, určují způsob a návody provádění činností.

Předmět plánování – vyjadřuje, co konkrétně plánujeme

Subjekt plánování – ten, kdo plánovací činnost iniciuje

Plánovací období – časový horizont, pro který se plán zpracovává

Rozpočty – plánovací činnost se neobejde bez potřebných číselných údajů (normy, limity, kapacity,...), a to zejména u taktických a operativních plánů.

- 2) Princip komplexnosti vyjadřuje nutnost vzájemného propojení – provázání všech podnikových dílčích plánů, ve své podstatě potom tvoří integrovaný (spojitý) celek. Př. plán pracovníků se promítá do plánu nákladů, plánu ochranných pomůcek, plánu dovolených, plánu rozvoje a péče o pracovníky...).
- 3) U plánů strategických řeší manažeři tzv. špatně strukturované problémy. Nedají se u nich používat programy, které jsou odrazem zpracovaných zkušeností, pravidel, zákonitostí, u kterých se dají využít matematické modely ekonomických procesů.

Např. v současné době jsme ekonomickými účastníky světové hospodářské krize. Hospodářský cyklus je sice obecně definovanou skutečností, ale nelze předvídat přesně dobu, místo, odvětví, zemi a všechny budoucí důsledky, které s krizí jsou spojeny anebo budou hospodářskou krizí vyvolány.

Z dlouhodobého pohledu je rovněž těžko předvídatelné, jaké substituty přinese do trhu technický pokrok, jak se budou chovat spotřebitelé atd.

- 4) Politiky v podnikových aktivitách jsou ve své podstatě určitými vodítky, návody a způsoby uvažování nutnými pro formulaci plánů. Mají vztah k obecným cílům, kultuře firmy, podnikovým preferencím. Představují určitý návod k rozhodování. Např. doporučení nakupovat od sdružení etických dodavatelů.

## Studijní materiály:

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s.22-23,32)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s.76-77)

VEBER, J. et al., 2007. *Management, základy prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 51–57)

VYSUŠIL, J., 1997. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess. ISBN 80-85235-18-8.(str.7-19)

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6 (s. 118)

# Kapitola 6: Podnikatelská pozice firmy a podnikové portfolio



## Klíčové pojmy:

vnější prostředí, mikroprostředí, makroprostředí, vnitřní prostředí, turbulence, řízení změn



## Cíle kapitoly:

- poznat prostředí podniku a jeho členění,
- uvědomit si, že podnik je ekonomicko-právní samostatný subjekt a je součástí tržního prostředí,
- pochopit význam „podnikání“ z pohledu vnitřního klimatu podniku, i z pohledu podniku jako ekonomického subjektu trhu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



## Výklad:

### Prostředí podniku

Podnik představuje organické skloubení lidí a zdrojů podniku, se kterými podnik disponuje. Kromě toho, že podnik vystupuje ve vztahu k trhu jako subjekt, na straně nabídky a poptávky, tak ale zároveň představuje relativně izolovaný článek, ve kterém existují nejen technické a technologické procesy, ale také se odvíjejí sociální vztahy. Podnik potom představuje ekonomicko-sociální relativně od vnějšího prostředí izolovaný systém.

Prostředí podniku lze tedy rozlišit ve dvou rovinách:

- **vnitřní prostředí** podniku (odráží vztahy a procesy, které se odvíjejí uvnitř podniku),
- **vnější prostředí** podniku (je reprezentováno působením podniku vůči jeho okolí).

## Vnější prostředí

Vnější prostředí představují faktory, které existují mimo podnik a mají na něj bezprostřední vliv.

Každá organizace, chce-li přežít, musí sledovat své okolí, předpovídat chování okolního světa a zjišťovat, jaký dopad bude mít chování vnějšího okolí na vnitřní fungování organizace (Dědina a Odcházel 2007).

Vnější prostředí firmy se člení na:

- **makroprostředí** – zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit – vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické apod.
- **mikroprostředí** (mikrookolí) – zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit – partneři, zákazníci, konkurence, veřejnost apod.

Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková 2008).

Charakteristika podnikatelského prostředí:

- **statický pohled** – okolí podniku je rozčleněno na jednotlivé segmenty – prostředí ekonomické, sociální, etické atd.,
- **dynamický pohled** – klasifikuje podnikatelské prostředí z hlediska průběhu v čase, rozhodující význam je přisuzován turbulenci, důsledkem dynamických proměn vnějšího prostředí je vytvoření nové filozofie podnikání – **managementu změny**.

## Statický pohled

### Vnější ekonomické prostředí

Téměř všechny organizace potřebují **kapitál**: stroje, budovy, kancelářská zařízení, nástroje apod. Důležitý vstup do firmy představuje **pracovní síla**. Důležitá je její disponibilita, jakost a cena.



Dalším vstupem je **vládní finanční a daňová politika**, jejím prostřednictvím ovlivňují vlády všechny obory činnosti, kladně nebo záporně. **Zákazníci** jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost nebo naopak neúspěšnost podniku. Podnik musí zjistit, co zákazníci potřebují. Pro požadavky zákazníků jsou rozhodující faktory ekonomické – zákazníci mohou chtít jen to, na co stačí jejich příjmy.

### **Prostředí technologické**

Technologické prostředí představují veškeré **znalosti potřebné k výrobě**, tzn. vynálezy, techniky, inovace i organizované znalosti. Mezi technologické užitky patří vyšší produktivita práce, vyšší životní úroveň i více volného času. Technologické změny vyvolávají společenský pokrok – průmyslová revoluce, manažerská revoluce.

### **Politické a legislativní prostředí**

Toto prostředí souvisí s vydáváním **zákonů, předpisů i soudních rozhodnutí**. Pro manažery je tento segment neobyčejně složitý, proto si často najímají právní poradce, kteří jim pomáhají se v této problematice orientovat.

### **Sociální prostředí**

Patří sem zejména **sociální postoje, víra a hodnoty**, které jsou uplatňovány v podniku. V moderním pojetí se tato problematika zkoumá v souvislosti s podnikovou kulturou, která tyto postoje v souhrnu vyjadřuje.

Dalším faktorem je **inteligence a vzdělání** podnikových pracovníků. V poslední době se mluví o permanentně se učící organizaci, která zajišťuje vysokou úroveň vzdělání a konkrétních znalostí a vědomostí v podniku.

### **Dynamický pohled**

Pro současné vnější prostředí, ve kterém jednotlivé podniky operují, je charakteristická zlomová dynamika vývoje – **věk diskontinuity, řízení v turbulentním prostředí**.

Počátek turbulence se klade na konec 70. let. Její nástup je většinou spojován s ropnými problémy. Související cenové šoky vytvořily výraznou diskontinuitu politickou, sociální i ekonomickou.

Důsledkem bylo poznání, že podnik už se nedá řídit stejnými metodami jako v minulosti. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí a vzrůst permanentních konkurenčních střetů způsobuje hledání takového způsobu řízení, který by dovedl daleko lépe reagovat na nově vzniklou situaci.

Druhou polovinu osmdesátých let poznamenalo další zvýšení dynamiky tržního okolí: turbulence se prohlubuje až k hranici **chaosu**. Předvídání, základ metodiky klasického strategického řízení, ztrácí smysl, protože vytvořit dostatečně pravděpodobnou předpověď v delším časovém horizontu při nepředvídatelném vývoji okolí není reálné. Se zvyšující se nestabilitou okolí se mění také dříve negativní hodnocení turbulence na názor, že **nestabilita okolí je ideálním podnikatelským prostředím pro připravené** a je živnou půdou inovačního rozvoje výrobků, služeb, idejí. Nespojité vývoj přestává být vnímán jako hrozba a začíná být naopak pocíťován jako výzva: využít stav chaosu ke svému prospěchu. Dobře připravené podniky hledají v rychle se měnícím prostředí nové podnikatelské příležitosti a rychle je využívají. Podniky si navzájem konkurují ve světě, kde jedinou jistotou je neustálá a rychlá změna. Podnikové řízení potřebuje novou filozofii podnikání: management se stal **řízením změn** (Truneček 1997).

### **Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské), management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány (Jakubíková 2008).

### **Otázky a úkoly:**

1. Čím je dána podnikatelská pozice firmy?
2. Vyjmenujte přístupy vyplývající z analýzy SWOT, který je pro Vás atraktivní?
3. Jaké jsou znaky defenzivní strategie?
4. Uveďte případ využívání vnitropodnikového (vnitřního) podnikání, který již byl na území českého státu realizován.
5. Jaké se domníváte, že jsou bariéry v delegování kompetencí a utváření relativně samostatného ekonomického prostoru vnitropodnikových útvarů?

## ? Úkoly k zamyšlení a diskusi:

1. Pokuste se zamyslet nad jednotlivými strategiemi pro udržení či získání podnikatelské pozice, najděte příklady v praxi.
2. Případová studie SWOT analýza. Posuďte a rozřídte faktory působící na firmu do příslušných skupin a určete jejich váhu, na základě výsledku odvodte firemní strategii a stanovte doporučení pro její budoucí chování.

### **Zadání:**

Středně velká firma sídlící v malém městě na jihu Čech se zabývá výstavbou a provozováním osobních a nákladních výtahů. Soustřeďuje se především na panelové domy a částečně na průmyslové objekty. Dlouhá léta patřila k tahounům na trhu. Zákazníci si vždy vážili precizně odvedené práce a dobré ceny, která byla vždy nižší než u konkurenčních firem. Důvodem nízkých cen byla úzká spolupráce se zahraničními dodavateli sídlícími v nedalekém Německu. Ve firmě proběhla v poslední době řada změn, v jejichž důsledku se podnik potýká s problémy v podobě rostoucí fluktuace a poklesu zakázek. V důsledku toho se zvýšilo napětí uvnitř firmy, zhoršila se komunikace a schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky v odvětví, kde se neustále zdražují užívané technologie.

<b>SWOT analýza</b>		<b>Interní analýza</b>	
		<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
<b>Externí analýza</b>	<b>O</b> Příležitosti	Ofenzivní	Mírně ofenzivní
	<b>T</b> Hrozby	Defenzivní	Boj o přežití

Do firmy vstupuje nový zahraniční investor, který s sebou přináší know-how v oboru. Nedisponuje však znalostí místního trhu. Mezi priority nového vlastníka patří okamžitá restrukturalizace a dále pak znovuoživení dobrých vztahů s dodavateli, navázání na tradici podniku, přenesení větší části aktivit mezi průmyslové podniky, vstup na zahraniční trh a navázání úzké spolupráce s nedaleko ležícím učilištěm.

Byla provedena analýza externí agenturou, aby bylo zřejmé, jakých chyb se má firma do budoucna vyvarovat. Sledováním bylo zjištěno, že během posledního roku došlo k výrazné změně struktury zaměstnanců, a firma tedy postrádá především zkušené dělníky. Problémem do budoucna by mohlo být i rostoucí zadlužení, vznik konkurence v nedalekém městě a zastarávající technika, která je při práci používána.

**Faktory:** Velikost firmy, geografická poloha, tradice, flexibilita, renomé společnosti, nákladné technologie, nízké ceny, kvalita služeb, spolehliví dodavatelé, fluktuace zaměstnanců, vstup zahraničního investora, know-how, možnost vstupu na průmyslový trh, nediferencovaný produkt, spolupráce s učilištěm, vstup na zahraniční trh, ubývání zkušených dělníků, restrukturalizace, rostoucí zadlužení, špatná komunikace, posilování konkurence, zastarávající technika.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Podnikatelská pozice je dána podnikem samotným a jeho okolím. Aby podnik dosáhl na trhu svých cílů, musí mít silné stránky jako kapitálová síla, využívání moderních technologií, výborná úroveň řízení a vyvarovat se slabých stránek (špatná pověst, kvalita výrobků, fluktuace zaměstnanců). V okolí podniku hledá firma hlavně příležitosti a při tom je ohrožována konkurencí.
- 2) Přístupy SO, ST, WO, WT kombinují vnitřní a vnější faktory pro popis podnikatelské pozice. Vybrali bychom určitě přístup SO, který zajistí firmě pozici hvězdy na trhu.
- 3) Defenzivní strategie se orientuje na udržení vymezení konkurenční pozice, nebo její zlepšení. Její úspěšnost závisí především na efektivnosti výrobního procesu. Snahou je co nejvíce snížit náklady, hodí se pro masovou výrobu.
- 4) Tyto principy velmi úspěšně realizoval Tomáš Baťa. Vnitropodnikové útvary se chovaly jako samostatné ekonomické (účetní) jednotky, prováděly vzájemnou fakturaci, atd.
- 5) Mezi bariéry je možné určitě zařadit: obavy vlastníka z přílišné samostatnosti a obtížné kontrolovatelnosti ekonomických aktivit útvarů, což potvrzuje i realita, kdy řada divizí se tzv. odtrhla od mateřské organizace. Mezi další příčiny je možné uvést otázku kvalifikace, zkušenosti managementu, atd.

## Studijní materiály:

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s. 86-90)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 56-62)

TRUNEČEK, J. et al, 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.(s. 47-49)

# Kapitola 7: Prvky a vazby organizační struktury, faktory limitující organizaci podniku



## Klíčové pojmy:

organizační struktura, diferenciacce, integrace, faktory ovlivňující organizační strukturu



## Cíle kapitoly:

- vysvětlit podstatu dělby práce v podniku,
- pochopit význam poznání prvků, vazeb a vztahů v systému podnikových činností,
- získat přehled o faktorech, které ovlivňují organizační strukturu podniku,
- poskytnout přehled o faktorech, které ovlivňují výstavbu podniku,
- pochopit zvolenou organizační strukturu jako určitý stav, který by ale neměl mít statických charakter.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



## Výklad:

Hodge, Anthony and Gales (1996) definují organizační struktury jako způsob, jak organizaci rozčlenit a koordinovat podle typu práce a různosti úkolů.

Podle Mintzberga (1979) je úkolem organizační struktury standardizace pracovních procesů, specifikace požadovaných výstupů a vymezení požadovaných dovedností nezbytných k realizaci pracovních úkolů v souladu s požadovanými standardy, vše za účelem naplnění poslání a cílů organizace.

## Prvky a vazby organizační struktury

Formální stránka organizační struktury je zpravidla prezentována v podobě organizačních schémat, politik a postupů, určení kompetencí, rolí a odpovědností, řízení a kontrolou formálních komunikačních mechanismů, jakož i řízením lidských zdrojů (Hunter 2002). Wang a Ahmed (2002) nazývají tyto prostředky jako „tvrdé prvky“ organizační struktury. „Měkké prvky“, známé také jako tzv. neformální struktura, se vztahují k mezilidským vztahům a mezifunkčním činnostem, které existují v rámci organizace, ale nejsou explicitně vymezené v organizačním schématu.

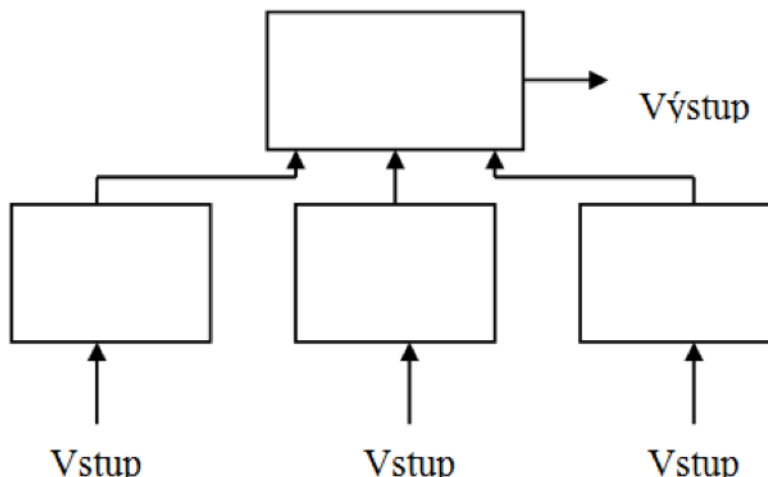
Vnitropodnikový organizační systém spočívá nejen ve formálním projektování příslušného typu organizační struktury, ale také obsahuje v grafických schématech nezachycené, ale přesto existující potřeby koordinace jednotlivých činností.

### Typy koordinace jednotlivých aktivit:

#### 1. Skupinová vazba:

Je typická pro případy relativně minimálních kontaktů mezi pracovníky a skupinami zajišťujícími jednotlivé činnosti. Výsledky těchto aktivit jsou pak následně integrovány v rámci celé organizace (instituce, podniku, ...). Vlastní koordinace je v těchto případech dosahováno standardními příkazy, pokyny, směrnicemi a přímou kontrolou. Tyto normativní (tvrdé) nástroje řízení představují určitá pravidla pro provádění stejných aktivit na různých místech (franchising Mc'Donald).

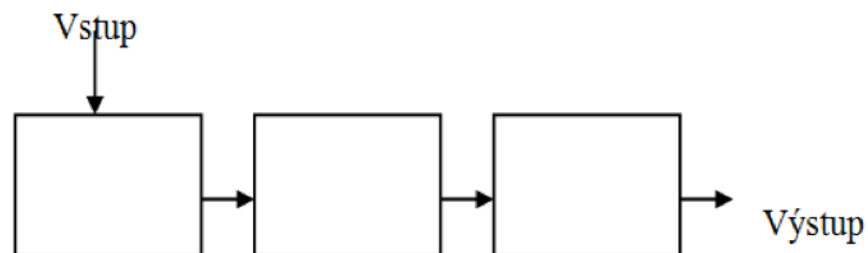
Obrázek č. 6: Skupinová vazba



## 2. Postupná vazba:

Tato vazba se vyskytuje v případech, kdy výstup jedné aktivity je zároveň vstupem pro aktivitu následující. Najdeme ji proto u výrobních a technologických procesů (výrobní linky).

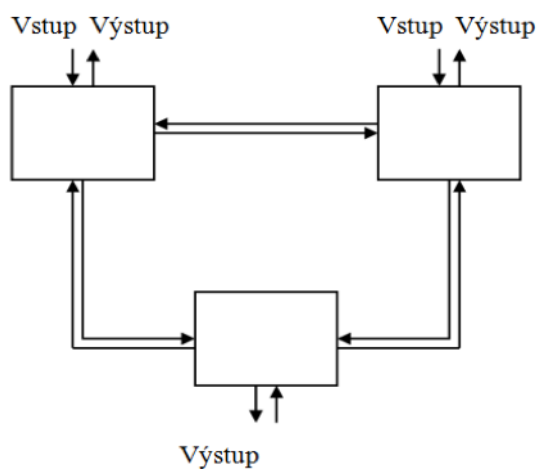
Obrázek č. 7: Postupná vazba



## 3. Vzájemná vazba:

Je taková, u které jsou navzájem využívány aktivity vstupu a výstupu u několika článků v rámci organizační struktury. Například útvary banky při vyřizování žádosti o sepsání úvěrové smlouvy – „úřednické kolečko“.

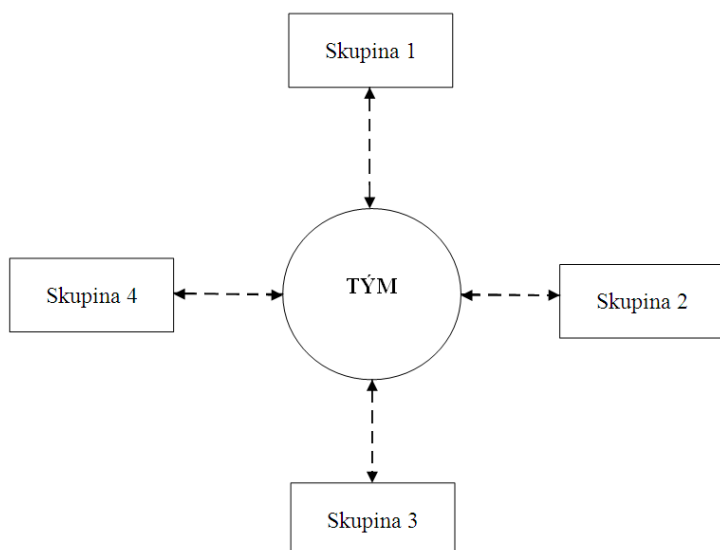
Obrázek č. 8: Vzájemná vazba





#### 4. Týmová vazba:

Tato vazba představuje nejužší formu koordinace. Vyžaduje vytvoření týmů, které se podílejí na koordinaci nepřetržitě. Takovéto vazby se vyskytují při řešení tak náročných problémů, jako jsou úkoly ve výzkumu (kosmický, farmaceutický, apod.)



Zdroj: STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a Petra PÁRTLOVÁ. Podnikové řízení. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. s.88

#### Organizační pyramidy – hierarchické uspořádání organizace

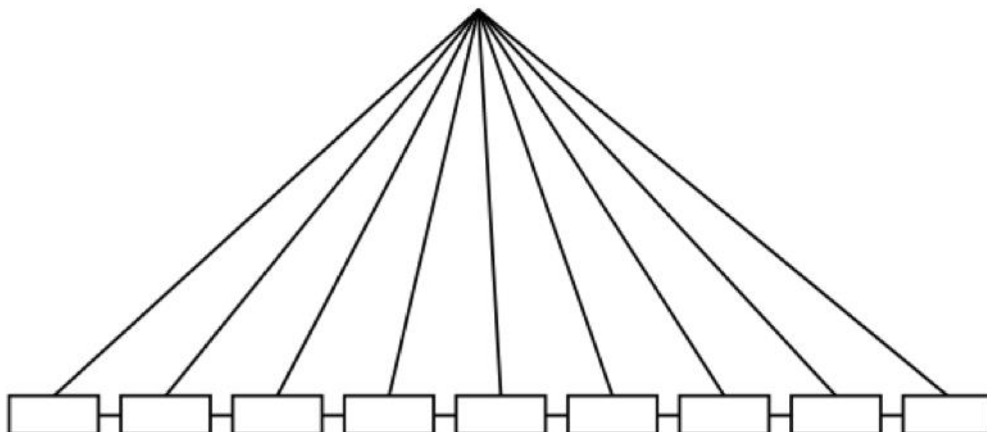
Podnikové organizační struktury lze charakterizovat podle několika hledisek:

- podle stupňů (úrovní, linií) řízení,
- podle rozpětí,
- podle podřízených prvků nadřízenému.

##### 1. Plochá struktura:

Tato struktura vyjadřuje situaci, kdy jeden nadřízený článek, má více podřízených prvků. Rozpíná se do šířky, je reprezentována nižším počtem organizačních stupňů, ale naráží na bariéry optimálního počtu podřízených prvků jednomu vedoucímu.

Obrázek č. 10: Plochá struktura

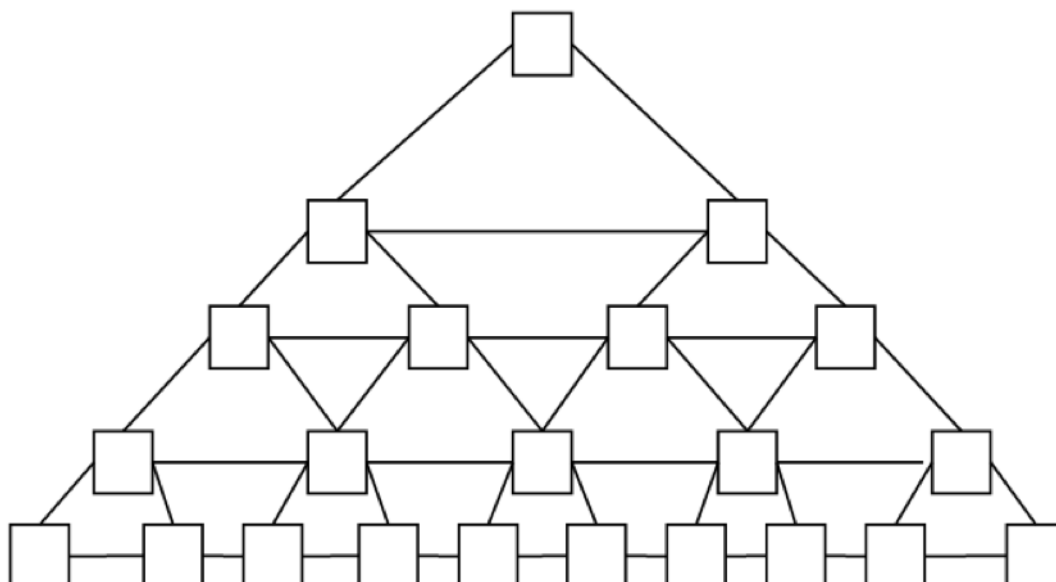


Zdroj: Truneček, 1997 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 56

## 2. Strmá struktura:

Tato struktura již vyjadřuje delegování kompetencí na nižší (podřízené) prvky v organizační struktuře. Snižuje rozpětí počtu podřízených prvků nadřízenému subjektu, ale je náročnější na vnitropodnikovou komunikaci, zejména pak zpětnou vazbu zdola nahoru (Truneček, 1997).

Obrázek č. 11: Strmá struktura



Zdroj: Truneček, 1997 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 56

### Vlastnosti organizační struktury

- diferenciaci,

- integrace.

## **Diferenciace**

Rozdělení práce organizace na dílčí úkoly může probíhat ve třech základních směrech - horizontálně, vertikálně a prostorově.

### **1. Horizontální struktury**

- Představují rozdělení práce do dílčích úkolů a podúkolů na stejné úrovni napříč celou organizací – jednotlivá oddělení v nemocnicích, fakulty na univerzitách.
- Stanovení cílů a vymezení postavení jsou definovány zvlášť pro každou samostatnou jednotku.

### **2. Vertikální struktury**

- Představují dělbu práce na bázi autority či hierarchického postavení.
- Jednotlivé úkoly jsou delegovány na základě postavení, jaké má v rámci společnosti jednotlivý pracovník či jednotka nad ostatními zaměstnanci či jednotkami.
- Počet úrovní vertikálního členění determinuje, zda má společnost méně složitou (low vertical complexity), tzv. plochou strukturu, či více složitou (high vertical complexity), tzv. vyšší strukturu (Hodge et al. 1996).

### **3. Prostorové struktury**

- Vyznačují se diferenciací na základě kombinace teritoriálního a funkčního zaměření dané jednotky.
- Horizontální, vertikální a prostorová diference vyjadřuje ve vzájemné kombinaci tzv. složitost celé organizace.

## **Integrace**

Složitost struktur sebou přináší potřebu koordinování a kontroly úkolů a jednotlivců tak, aby bylo zaručeno naplnění cílů a mise, které si organizace stanovila. Mintzberg (1979) definuje pět

základních mechanismů koordinace – přímá kontrola, standardizace pracovního procesu, standardizace výstupů, standardizace dovedností a vzájemné přizpůsobení (vyjednávání a spolupráce). Přímé vedení je podpořeno formalizací, standardizací, centralizací a rozsahem řízení (Hodge et al. 1996; Banner 1995).

**Formalizace** – představuje pravidla, postupy, procedury a ostatní písemné dokumenty, které společnost vytváří za účelem podpory koordinace velmi rozdílných a náročných úkolů formou regulace chování a jednání (Hodge et al. 1996).

**Centralizace** – definuje, na jaké hierarchické úrovni ve společnosti fakticky dochází k realizaci rozhodovacího procesu (Mintzberg 1979)

**Rozsah řízení** – představuje počet níže postavených postů, které výše postavený post koordinuje.

Mechanismy **standardizace** jsou navrženy zejména s cílem snížit míru nejistoty a nepředvídatelnosti v chování organizace.

Jednotlivé organizace se liší tím, jakým způsobem se staví k diferenciaci, formalizaci centralizaci, standardizaci či rozsahu řízení. Rozdílnost využívání těchto nástrojů v kombinaci s tím, jaké další faktory (vnější i vnitřní) ovlivňují konkrétní organizace, má za následek vznik nejrůznějších druhů a forem organizačních struktur.

## **Faktory ovlivňující organizační strukturu**

### **Mechanistické a organické organizace**

Představují dva extrémy v organizační struktuře, většina organizací se nachází právě mezi těmito dvěma extrémy.

V následující tabulce jsou uvedeny odlišné strukturální charakteristiky mechanických a organických struktur.

Tabulka č. 3 – Charakteristiky mechanické a organické struktury

Strukturální charakteristiky	Mechanické	Organické
složitost	vysoká vertikální a horizontální složitost	nízká vertikální a horizontální složitost
formování	složitě formování (utváření)	lehké formování (utváření)
centralizace	vysoká míra centralizace	nízká míra centralizace
rozpětí řízení	úzké rozpětí řízení	nízké rozpětí řízení
standardizace	vysoká standardizace	nízká standardizace

Zdroj: Hodge et al., 1996, s.48 in Váchal a kol., 2013, Váchal a kol. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s.61

Podle Burnse a Stalkera (1961) jsou **mechanické organizace** nejvhodnější v případech, kdy podmínky nejsou konstantní a úkoly a postupy jsou rutinní. Dále doporučují využití těchto organizací tam, kde jsou definovány standardní operační postupy.

Pro **mechanickou strukturu** je dále typická hluboká specializace a strnulá struktura oddělení. Tyto struktury míří k tomu, aby se staly efektivními stroji, hladce pracujícími podle omezení standardních úkolů a řízení.

**Organická struktura** je plošší, s nízkou úrovní formalizace a standardizace a je lépe využitelná v turbulentním prostředí, neboť „je výrazně flexibilnější, lépe se přizpůsobuje participativnějším formám řízení, struktura není striktně definovaná (Burns a Stalker 1961)

### **Kontingenční (podmiňující) faktory**

Mintzberg (1979) uvádí, že organizační struktura je do značné míry ovlivněna čtyřmi kontingenčními (podmiňujícími) faktory – stáří a velikost organizace, technické systémy, okolní prostředí a faktor moci.

#### *Věk a velikost organizace:*

- starší organizace mají více formalizované chování
- větší organizace mají více formalizované chování

- větší organizace mají propracovanější organizační strukturu
- větší organizace mají větší organizační prvky (jednotky).

#### Technické systémy:

- čím více je technický systém organizace regulován, tím formalizovanější je operativní řízení a více se organizace přibližuje byrokratické struktuře,
- čím je technický systém rozvinutější, tím propracovanější bývá administrativní struktura.

#### Okolní prostředí:

- čím dynamičtější je vnější prostředí, tím organičtější je podniková struktura,
- čím komplexnější je prostředí, tím decentralizovanější je podniková struktura,
- čím jsou trhy diverzifikovanější, tím větší jsou tendence k rozčlenění struktury na tržně orientované jednotky, forma „nepřátelského řízení“ pohání centralizovanou řídicí strukturu pouze dočasně.

Organizační struktury jsou proto do značné míry ovlivňovány diverzitou vnějšího prostředí a jednotlivé varianty organizačních struktur jsou založeny na míře složitosti a intenzitě změn vnějšího prostředí, v němž se tyto organizace nacházejí.

Robbins a Coulter (2002) ve své knize Management zmiňují ještě další faktor mající významný vliv na organizační strukturu podniku – **strategie**. Jak dále uvádějí strategie a struktura jsou těsně spojeny. Jinak řečeno, struktura by měla následovat po strategii. Pokud manažeři významně mění strategii organizace, měli by také změnit strukturu tak, aby tuto změnu podporovala.

#### Moc

- čím silnější je vnější kontrola společnosti, tím centralizovanější a formalizovanější bude její organizační struktura,
- silná potřeba moci vedení společnosti vede k silně centralizovaným organizačním strukturám.



## Studijní materiály:

### Použitá literatura:

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s. 49-50, 56, 58-63)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s-88, 94-97)

TRUNEČEK, J. et al, 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.(s.79-84)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 118–151)



### Otázky a úkoly:

- 1) Existuje optimální organizační struktura podniku?
- 2) Domníváte se, že je potřebné ve znalostech manažera požadovat i přehled o technických a technologických procesech vyskytujících se v podniku, ve kterém působí?
- 3) U kterých ekonomicko-právních forem podnikání převládají ploché organizační struktury?
- 4) Jak si představujete dynamický pohled na organizační strukturu podniku?
- 5) Které faktory limitující organizační strukturu nemůže podnik ovlivnit?

### Úkoly k zamyšlení a diskusi:

- 1) Každý student si zvolí jednu z organizačních vazeb a na konkrétním příkladě provede její rozpracování s určením její charakteristiky a výskytu.

Student zpracuje samostatně a předloží ke konzultaci.

- 1) Každý student zpracuje samostatně jeden praktický příklad pro zvolený řídicí vztah. Provede jeho charakteristiku a výpočet celkového počtu příslušného vztahu podle příslušného vzorce.

Student zpracuje samostatně a předloží ke konzultaci

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Neexistuje optimální (ideální) organizační struktura jako universální schéma, kterou lze doporučit manažerům v projektování struktury organizace. Vždy je nutné zohledňovat zájmy vlastníka, velikost podniku, územní působnosti, přihlídnutí k technologickým procesům atd.
- 2) Na tuto otázku samozřejmě nelze odpovědět jednoznačně. Musíme její odpověď vázat na určitou úroveň řízení, tedy rovinu managementu v podniku. Top management, by měl znát rámcově technologické a technické procesy, které se v podniku odehrávají, manažeři střední linie, by měli reprezentovat vysokou odbornost o technických a technologických procesech v podniku. U základní linie managementu se předpokládá potřebná odbornost a rutinní odbornost v činnostech, za které zodpovídají.
- 3) U malých organizací, většinou živnostenského charakteru.
- 4) Organizační struktura podniku nemůže mít statický (neměnný) charakter, je nutné se přirozeně přizpůsobovat vyvíjejícím se podmínkám trhu a také měnícím se koncepcím v budoucí strategii rozvoje podniku.
- 5) Jsou to takové, které vyplývají přímo z legislativy, jako například finanční instituce (banky, pojišťovny, investiční fondy a investiční společnosti, ...) mají ze zákona stanovenou právní formu jako a. s.).



## Kapitola 8: Podnikové organizační struktury



### Klíčové pojmy:

organizování, organizační struktura



### Cíle kapitoly:

- pochopit podstatu organizování jako druhé sekvenční manažerské funkce,
- získat přehled o základních organizačních strukturách podniku.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



### Výklad:

Organizování jako druhá v pořadí sekvenční manažerská funkce ve své podstatě vyjadřuje vytvořenou architekturu podnikové dělby práce. Znamená to vytváření struktury vnitropodnikových útvarů, vazeb, vztahů a kompetencí. Neexistuje ideální organizační struktura, která by obecně zajišťovala maximálně efektivní využití všech výrobních faktorů. Vždy bude organizační struktura ovlivňována zájmy vlastníka, velikostí podniku, náročností technických a technologických procesů, územní strukturou atd.

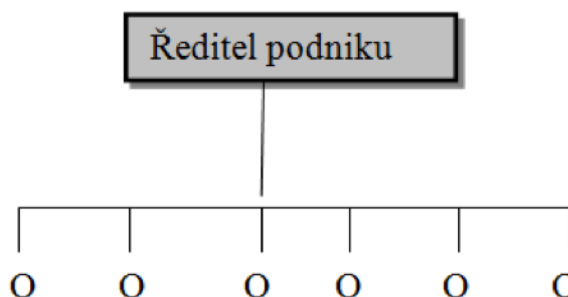
Mintzberg (1979) rozděluje organizační struktury na pět základních konfigurací:

- jednoduchá (koordinovaná přímým dohledem),
- byrokratická mašinerie (koordinovaná standardizací pracovních postupů),
- profesní byrokracie (koordinovaná standardizací kvalifikačních požadavků),
- diverzifikovaná forma byrokracie (koordinovaná standardizací produkce),
- adhokracie (přizpůsobování se aktuální situaci).

## Jednoduché struktura

- klíčovou řídicí úlohu přebírá výkonný ředitel,
- zpravidla dynamická a reaktivní struktura,
- slouží jako určitá vývojová fáze, kterou procházejí nové rozvíjející se organizace v období svého rozvoje a růstu,
- organizace s touto strukturou jsou jednoduché, neformální a flexibilní s nízkou řídicí hierarchií a s nízkým počtem podpůrného personálu,
- komunikace je neformální, vertikální, se silným smyslem pro poslání a vizi, kterou přímo následuje rozhodovací proces realizovaný přímo výkonným ředitelem.

Obrázek č. 12: Jednoduchá struktura



O – konkrétní osoba

Zdroj: Váchal, Pártlová in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s.64

## Funkční struktura

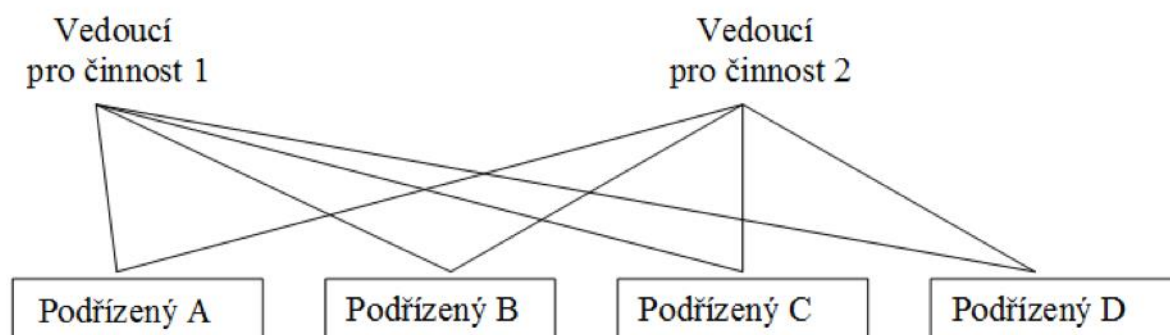
Přestavuje seskupení obdobných nebo souvisejících pracovních funkcí nebo procesů do jednoho funkčního celku – výrobní činnost, marketing, řízení lidských zdrojů, finanční a účetní operace, logistika apod.

Organizace s touto strukturou mají zpravidla tyto vlastnosti:

- autoritativní, deterministický, byrokratický styl řízení,
- centralizovaná odpovědnost,
- rozsáhlá řídicí hierarchie, vyšší počet podpůrného personálu,

- úkolem manažera je usměrňovat výkon zaměstnanců,
- standardizace úkolů je základním řídicím mechanismem,
- rozhodovací proces je realizován dle standardizovaných postupů,
- komunikace je formální a vertikálně-hierarchická, respektující hierarchii společnosti,
- komplexita v počtu dílčích úrovní, druhů jednotlivých postů a rozdílnosti jednotlivých geografických regionů (Hunter, 2002 in Váchal a kol., 2013, s.65).

Obrázek č. 13: Funkční struktura



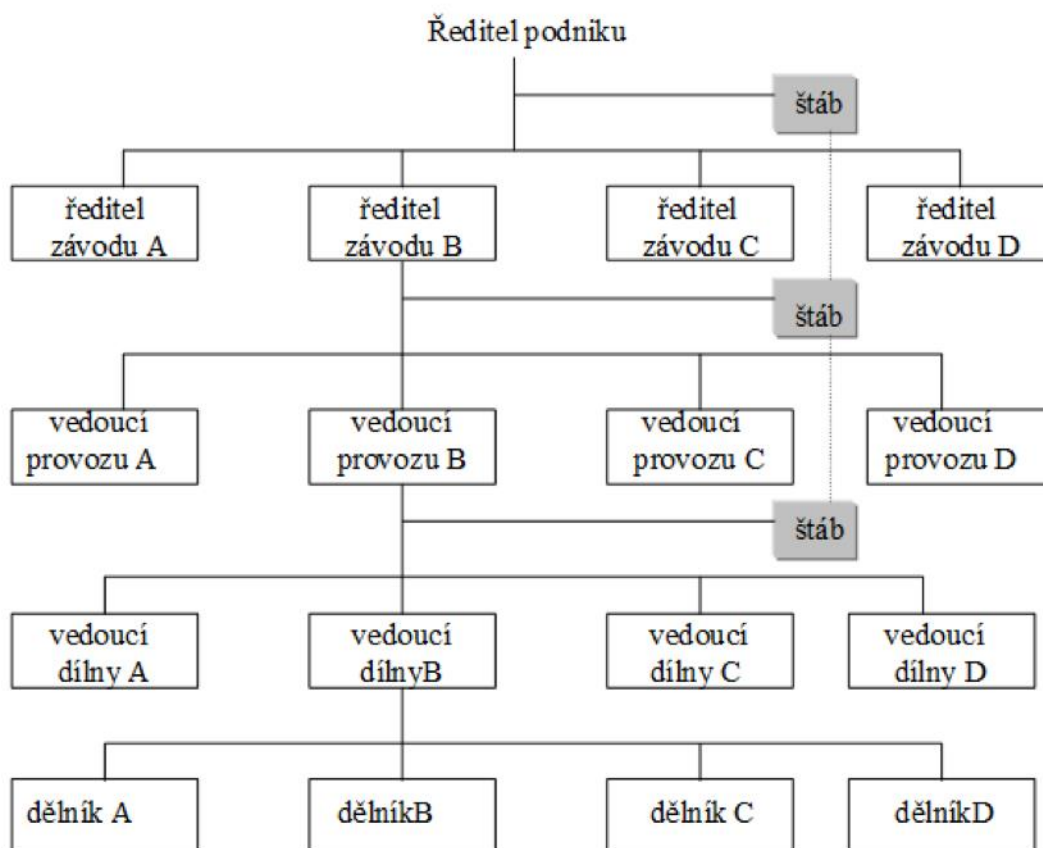
Zdroj: Váchal, Pártlová 2001 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 66

### Štábní struktura

Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Jeho úkolem je odlehčit práci liniovému pracovníkovi, ke kterému je přiřazen. Štáby jsou přiřazeny především vyšším úrovním řízení, které jsou nejvíce zatíženy.

Rozlišujeme štábní generalisty, kteří odlehčují liniovému pracovníkovi v různých detailních pracích (např. asistenti ředitele) a štábní specialisty, kteří jsou pověřeni vykonávat určité odborné činnosti pro celý podnik (podnikový právník). Štábní organizace je rozšířena ve velkých podnicích.

Obrázek č. 14: Štábní struktura



Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 67.

### Divizionální struktury

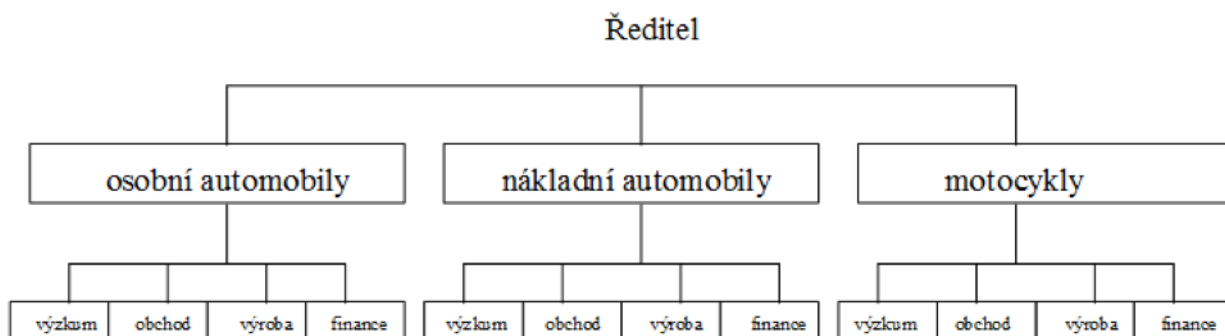
U tohoto typu organizačních struktur dochází opět ke spojování jednotlivců do různých skupin. Tyto skupiny se zaměřují na specifické oblasti jako je konkrétní výrobek, geografický region nebo zákaznická skupina. Každá taková skupina produkuje své vlastní výrobky nebo služby s určitou mírou autonomie, zatímco některé funkce jako řízení lidských zdrojů, finance, strategické plánování nebo koordinace a kontrola stále spadají pod nejužší vedení společnosti.

Hunter (2002) definuje následující faktory charakteristické pro divizionální struktury:

- autoritativní, deterministický, autonomní styl řízení,
- rozsáhlá řídicí hierarchie, centralizace profesně-expertních jednotlivců,
- role manažera spočívá v implementaci strategie formou řízení výstupů jednotlivých divizí,
- standardizace výstupů je základním řídicím mechanismem,
- rozhodovací proces je řízen finančními cíli,

- komunikace je formalizována,
- komplexnost spočívající v rozmanitosti cílových trhů a produktů.

Obrázek č. 15: Divizionální struktura



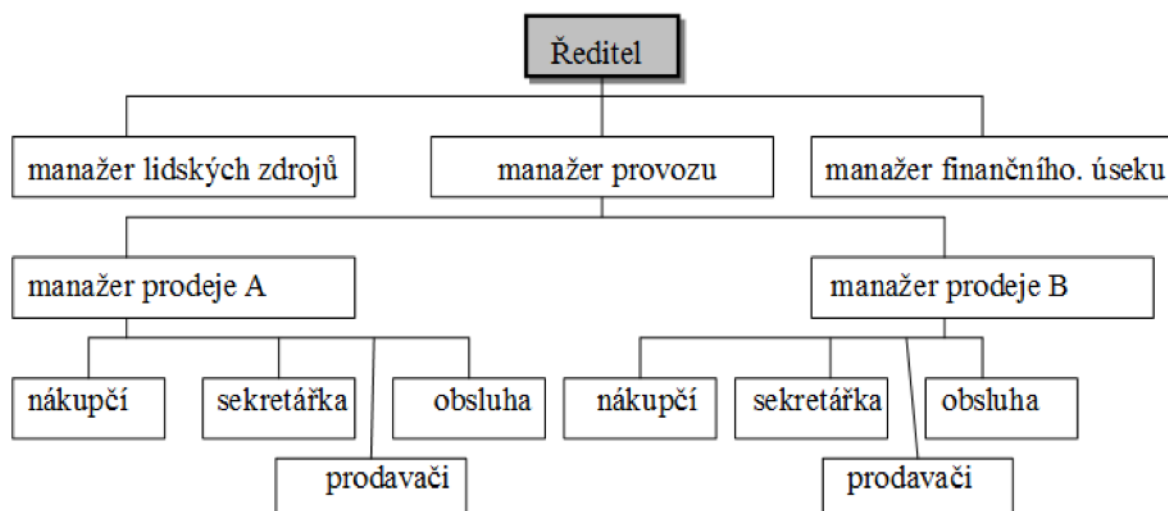
Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 68.

### **Kombinované struktury**

Může se jednat např. o hybridní strukturu, která vzniká spojením funkční struktury a divizionální struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur ve svých konkrétních podmínkách.

Hybridní struktura funguje nejlépe, jestliže funkce, které jsou stejné ve všech divizích, jsou zabezpečovány centrálně.

Obrázek č. 16: Kombinovaná struktura



Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 69.

### Profesní byrokracie

Uplatňuje se zejména v těch organizacích, jejichž hlavní jádro tvoří zaměstnanci s vysokou profesní úrovní a je založeno na standardizované a náročné profesní přípravě (profesionalismu) např. vysoké školy, nemocnice, pracoviště sociálních služeb, advokátní kanceláře apod.

Jako základní charakteristiky profesní byrokracie lze jmenovat následující:

- byrokracie, decentralizace, autonomie,
- méně rozsáhlá střední hierarchie, větší počet podpůrného personálu,
- standardizace dovedností je základním mechanismem kooperace,
- jednotliví specialisté pracují samostatně, jsou prostředkem kontroly své dané profese,
- rozhodovací proces je vysoce individualizovaný, založený na základních interních pravidlech,
- komunikace je silná mezi specialistou-klientem, slabší mezi jednotlivými specialisty,
- komplexnost organizace je založena na pracovních procesech jednotlivých specialistů

## Adhokracie

Tato struktura je velmi proměnlivá a organická s velmi nízkou úrovní formalizace.

Adhokracii lze charakterizovat následovně:

- vysoká horizontální specializace založená na obecných znalostech,
- sklony k sdružování specialistů do funkčních celků, jejichž cílem je zaměřit se na poskytování produktů či služeb pro určitou vymezenou část trhu,
- selektivní decentralizace jak v rámci týmu, tak i mezi týmy jako takovými,
- spolupráce na základě vzájemného přizpůsobování,
- informace i rozhodovací proces probíhají velmi flexibilně a neformálně, čímž podněcují ke kreativitě a inovacím (Mintzberg 1979).

## Maticové struktury

Typické pro tyto struktury je současná vertikální i horizontální komunikace, zdvojená nadřazenost i reporting a komplexní přístup k řešeným otázkám (Hunter 2002). Jmenovitě lze definovat tyto základní charakteristiky maticové organizační struktury:

- ekonomicky úsporná díky relativně nižšímu rozsahu při současném zaměření na řešení dílčích úkolů (pro řešení dílčích problémů není nutné vytváření dodatečných týmů formou zaměstnávání dalších specialistů),
- zaměstnanci se zaměřují na více úkolů a cílů současně,
- umožňuje hledání komplexních a inovativních řešení technických problémů,
- zaměstnanci získávají širší povědomí o celé společnosti,
- dochází k posílení informovanosti díky vytváření více prostorových informačních kanálů,
- zvyšuje osobní komunikační schopnosti zaměstnanců (Sy a D'Annunzio 2005).

Tabulka č. 4: Formy maticových organizačních struktur

### Funkční matice

Zaměstnanec zůstává stále členem svého oddělení dle své pozice.

### Symetrická matice

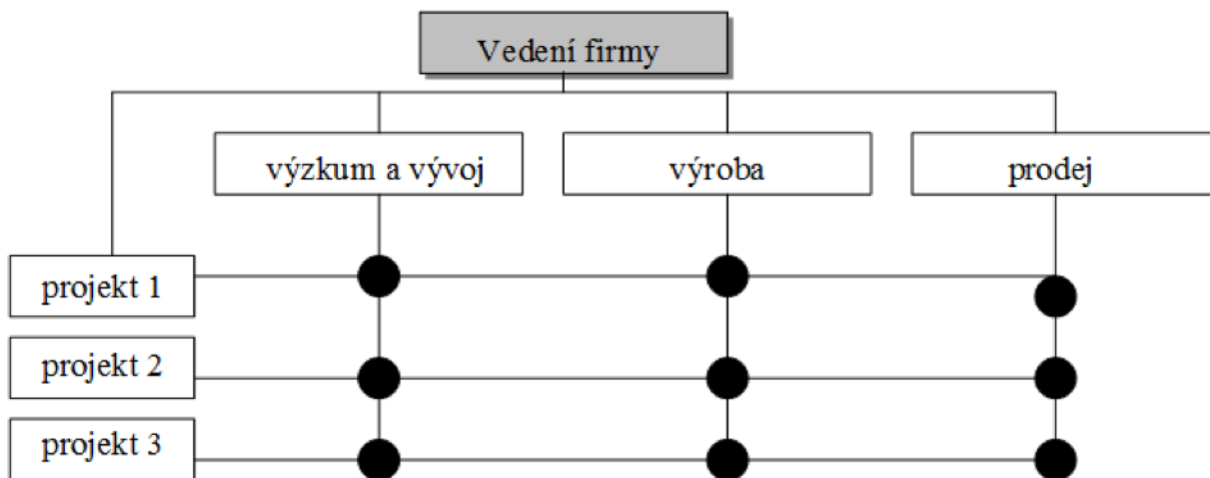
Zaměstnanec (resp. jeho post) je oficiálně součástí dvou organizačních celků.

### Projektová matice

Zaměstnanec je součástí jak svého oddělení, tak i projektového týmu; zastává dva posty současně.

	Usiluje o rovnoměrné rozdělení	
Procesy a postupy zajišťují spolupráci napříč funkcemi a posty	autority a moci mezi organizačním rozměrem a naplněním vícerozměrných cílů společnosti.	Projektové řízení má dominantní postavení.
Projektoví manažeři mají omezené kompetence ve vztahu k funkčním skupinám.	Projektoví manažeři rozhodují, co a kdy má být hotové, nejsou však nadřízeni jednotlivcům.	Projektoví manažeři mají ve vztahu k cílům projektu primární kontrolu nad jednotlivci.
Funkční manažeři jsou zodpovědní za navržení a realizaci řešení zadaných problémů	Funkční manažeři určují, kdo bude zadaný problém řešit a jak se bude problém řešit. Za řešení pak zodpovídá projektový manažer.	Funkční manažer má pouze podpůrnou či poradenskou úlohu. Veškeré další kompetence přecházejí na projektového manažera.

Obrázek č. 17: Maticová struktura



Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008 in Váchal a kol., 2013, VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 72

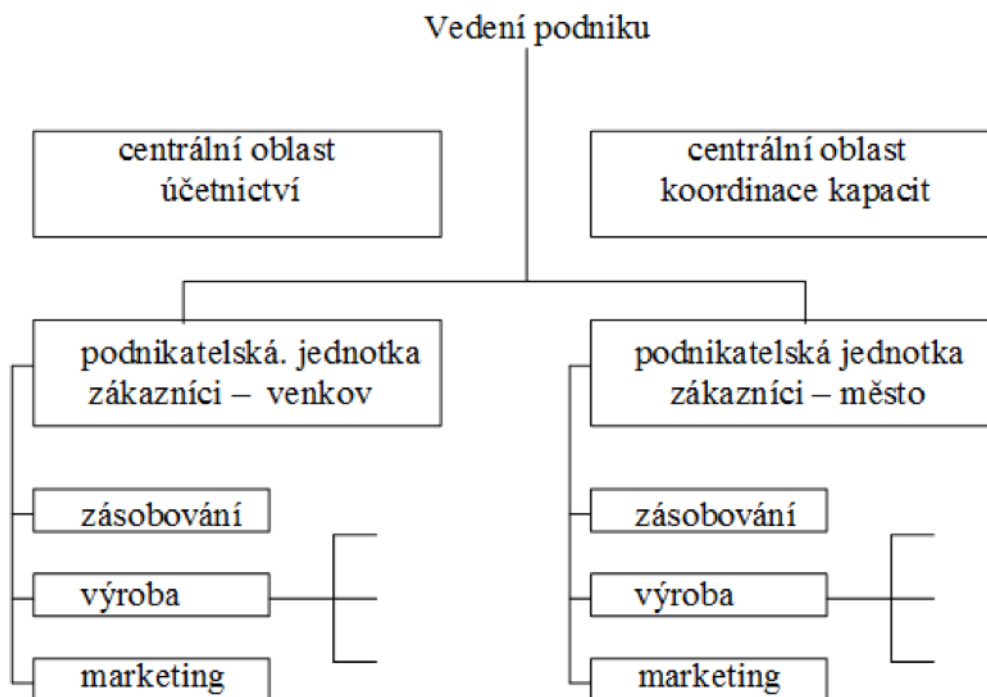
### Samostatné podnikatelské jednotky (SBU)

Každá SBU má vlastní poslání, definovanou skupinu výrobků a zákazníků, vlastní strategii a samostatné řízení zdrojů v rozhodujících oblastech. Vrcholové vedení řídí SBU často jenom pomocí



předem určených omezujících podmínek, centrálně vytyčené podnikatelské strategie a systémů finančních obvodů.

Obrázek č. 18: Samostatné podnikatelské jednotky



Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008, Straková, Váchal, Pártlová, 2016, in STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a Petra PÁRTLOVÁ. Podnikové řízení. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. s.107

Řada autorů (Ashkenas et al. 1995; Friesen 2005; Galbraith a Lawler 1998) se kloní k názoru, že základem úspěchu a výkonnosti společností v budoucnu bude jejich rychlost, flexibilita, adaptabilita, agilita a schopnost integrace. Hunter (2002) k tomu dodává, že se organizace musejí neustále zlepšovat, musejí inovovat. Manažeři musejí určovat směr vývoje k organizacím adaptabilním a inovativním. Došli ke zjištění, že stávající organizační struktury je zapotřebí změnit, aby bylo možné dosáhnout vyšších cílů organizace. Autoři Cooper a Hunter (2002) zdůrazňují významnou roli přijímání nových inovativních struktur v organizaci.

## ? Otázky a úkoly:

- 1) U kterých ekonomicko-právních subjektů v ČR se můžeme setkat s modelem funkcionální organizační struktury?
- 2) Které faktory ovlivňují volbu organizační struktury podniku?

## Úkol k zamyšlení a studiu:

- 1) Co to jsou améby?
- 2) Jaký význam mají tzv. pružné prvky v organizačních strukturách?
- 3) Zjistěte podstatu organizačních struktur vycházejících z činností nebo jejich výsledků.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Obchodní společnosti, zejména pak společnosti s ručním omezeným dává legislativně prostor pro stav, kdy statutární orgán společnosti nespočívá pouze v jedné osobě, ale může jich být více – jednatelé. Podle společenské smlouvy většinou u těchto organizací pak dochází k vytvoření dělby práce, kdy každý z jednatelů zajišťuje u podřízených pracovníků nebo útvarů určitou oblast. Často býval tento stav řízení s. r. o. doprovázen střety zájmů a v nejednom případě způsobil zánik společnosti.
- 2) Mezi faktory, které ovlivňují volbu organizační struktury, řadíme velikost podniku, zájmy vlastníka, územní členitost, druh výroby a používaných technologií, předmět činnosti.

## Studijní materiály:

### Použitá literatura:

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 64-72)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 107,118)

TRUNEČEK, J. et al., 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.(s. 85-100)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 118–150)

STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s. 20-27)

## Kapitola 9: Personální činnost v podniku



### Klíčové pojmy:

personální práce, personální politika, řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, personální útvar. Motiv, motivace, stimul, stimulace, komunikace, komunikační proces, etika, etický kodex organizace



### Cíle kapitoly

- pochopení role lidského zdroje v podniku jako výrobního faktoru,
- pochopení podstaty personální práce v podniku (řízení lidských zdrojů),
- pochopení významu hodnocení pracovníků,
- získání přehledu o struktuře personální práce v podniku,
- charakteristika motivace, stimulace, incetivní (pobídkový) management,
- popis procesu komunikace, komunikační kanály,
- pochopení etiky jako součásti podnikové kultury.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



### Výklad:

Řízení lidských zdrojů bývá obvykle definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu. V zájmu úspěšného personálního řízení musejí manažeři předně pochopit význam lidských zdrojů a zároveň tyto zdroje udržovat a rozvíjet jejich lidský potenciál.

### Personální útvar

Personální práce v podniku u malých organizací zajišťuje většinou buď sám vlastník (manažer) nebo je tato činnost zajišťována odborným pracovníkem (personalista). U malých a středních

podniků je také obvyklé, že personální práce nebo část personální agendy je svěřena specializované firmě. U větších podniků bývá zřizován personální útvar.

Personální útvar představuje specializované pracoviště, jehož základním posláním je *vytváření organizace a podpora systému personálního řízení podniku*.

#### Základní funkce personálního útvaru

Všechny funkce a úkoly personálního řízení, které zajišťuje nebo za jejichž plnění odpovídá personální útvar, lze členit do několika skupin:

- *Funkce koncepční* – personální útvar vypracovává podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci a koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění.
- *Funkce plánovací* – personální útvar stanoví na základě rozhodnutí vedení podniku hlavní směry, priority a úkoly systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku.
- *Funkce metodická* – personální útvar poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení.
- *Funkce informační* – spočívá ve vytváření a zajišťování systému personálních a sociálních informací, ale i v zajišťování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku.
- *Funkce poradenská* – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků podniku.
- *Funkce výzkumná a expertní* – zajišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti.

K hlavním problémovým úkolům, které personální útvar zajišťuje nebo se na zajišťování podílí, v současné době patří:

- formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje podniku,
- personální prognózování a plánování pracovníků,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,

- personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,
- formulování mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů,
- analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst,
- vytváření systémů hodnocení pracovníků,
- rozvoj pracovníků včetně jejich vzdělání a zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace,
- zajišťování sociální politiky podniku, péče o pracovníky,
- výzkumy názorů a postojů pracovníků,
- personální a právní poradenství,
- spolupráce s řídicími orgány podniku a s odborovou organizací.

Personální politika – určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek. Představuje nejen cíle personální práce, ale i zásady a způsoby jejich realizace. Důležité je, aby byla nejen formulována, nýbrž i všeobecně známa všem řídicím i řadovým pracovníkům podniku. Její důkladná znalost a důsledné dodržování v každodenní práci zvyšuje její objektivitu, důvěryhodnost i motivační účinnost (Bedrnová a Nový 1994 In: Straková, Váchal a Pártlová, 2016, s. 131).

Sociální politika – je úspěšně realizována v následujících oblastech: ekonomické zabezpečení (mzda, různé formy příplatků, pomoc v tísni apod.); sociální zázemí (podpora mobility personálu, byty, ubytovny); materiální zabezpečení (pracovní oděv, stravování...); zdravotní péče; kulturní a rekreační nabídky; pracovní prostředí a bezpečnost práce; sociální služby (poradenské služby pro zaměstnance a společenskovední výzkumy pro potřeby zaměstnavatele).

Sociální klima – představuje *typ převládajících vztahů mezi pracovníky podniku*, resp. v podnikovém kolektivu. Jedná se o soubor sociálních a organizačních vazeb na pracovišti (Váchal a Pártlová 2008).

### **Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů je proces předvídání a realizace v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku. Hlavním smyslem plánování je optimalizace využívání lidských zdrojů v podniku a zároveň získávání požadovaného počtu osob s odpovídající kvalifikací, určených k pokrytí volných míst v podniku a také předpovídání možnosti výskytu volných míst.

Mechanismus každého plánovacího procesu je následující:

informace – analýza – prognóza – plán.

Plánování pracovníků se neobejde bez dvou prognóz – prognózy potřeby sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Každá z nich je založena na vlastním okruhu analýz a informací.

Motivace a stimulace pracovníků

Motivací rozumíme celý složitý soubor nejrůznějších činitelů, představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Je to psychická regulace zaměstnancova jednání.

V personálním řízení hovoříme o dvou základních silách, spoluvytvářejících lidské jednání, včetně pracovních činností:

- 1) Stimul – je silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování. Stimulování je tedy *působení zevnějšku na objekt* s cílem navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu – tedy ovlivnit jeho motivaci (zájem, snahu).
- 2) Motiv – vnitřní pohnutka jednání člověka jako objektu cílového ovlivňování. Motivy vyplývají z hodnotového systému. Motivaci především vytvářejí základní (vrozené) potřeby, ale také potřeby sociální (osvojené). Motivace je tak založena na vnitřním, psychologickém ztotožnění se pracovníka s jeho úkolem a s jeho pracovní funkcí.

Stimulující význam mohou mít: peněžní odměna, neformální hodnocení práce, hodnocení jedince v pracovní skupině, uznání skupinou, porovnání výsledků vlastní činnosti s výsledky činnosti druhých pracovníků, podpora a rozvíjení vědomí aktivní účasti pracovníků v pracovním procesu a na řízení nebo pracovním zařazení, které umožní pracovníkovi seberealizaci. V rámci provádění pracovní činnosti je to pak: znalost průběžných výsledků práce, znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti, znalost vykonávané profese a také společenského významu profese a přiměřená odborná připravenost.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, lze členit na:

- aktivní motivy – přímo ovlivňují pracovní výkon např. motiv „být úspěšný“,
- podporující motivy – vyjadřují prostor pro účinné působení aktivních motivů např. přátelská pohoda na pracovišti,

- potlačující motivy – odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem např. zájem účastnit se nějakého rozhovoru se spolupracovníky.

Motivaci člověka vytvářejí následující zdroje motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.

Potřeba je prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro náš život.

Podle A. Maslowa potřebujeme postupně uspokojovat tyto *základní třídy potřeb*:

- 1) biologické potřeby (pití, potrava, sex, spánek, apod.),
- 2) potřeby bezpečí (životní jistoty, ekonomická priorita apod.),
- 3) potřeba sounáležitosti (společenské uplatnění),
- 4) potřeba uznání (úcta, prestiž, úspěch),
- 5) potřeby osobního rozvoje (naplnění své individuality, seberealizace).

Návykem označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Společensky nežádoucí návyky označujeme jako zlozvyky.

Zájem představuje trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti, existují např. zájmy umělecké, vědecké, obchodně-ekonomické, sběratelské, sportovní apod.

Ideál je vzor, model, který slouží člověku od útlého věku jako vodítko jeho jednání.

Hodnotu lze vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jednání.

## **Hodnocení pracovníků**

Jedním z předpokladů kvalifikované personální práce je kvalitní systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu.

Mezi základní funkce hodnocení patří:

- *poznávací funkce* – průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- *srovnávací funkce* – uplatnění principu diferenciacce mezi pracovníky,
- *regulační funkce* – možnost operativních změn,
- *kauzální funkce* – sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování,
- *stimulační funkce* – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- *výběrová funkce* – plánování postupu u talentovaných výkonově výrazných pracovníků.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení:

- Hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti, resp. pracovního výkonu pracovníka – průběžné, dílčí hodnocení, je nutné stanovit kritéria pro měření a hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – kvantita práce, kvalita práce, pracovní postoje, samostatnost v práci.
- Hodnocení pracovníka – účelem je poznat současnou úroveň pracovního výkonu každého pracovníka, poznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků, vytvořit základnu pro odměňování, stimulovat a motivovat pracovníky, identifikovat potřebu kvalifikace a vzdělání apod. Hodnotící kritéria lze zařadit do čtyř bloků – předpoklady k práci, postoj k práci, výsledky práce a sociální úroveň.

Velmi důležité je zvolit vhodnou metodu hodnocení. Metody hodnocení lze členit na:

- *Verbální metody* – založené na volném nebo strukturovaném slovním popisu, používají se při komplexním hodnocení pracovníka.
- *Neverbální metody* – založené na souboru hodnotících soudů podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diferenciacce.

### **Personální informační systém**

V personálním informačním systému podniku lze vymezit dvě základní obsahové skupiny personálních informací:



- *informace o práci,*
- *informace o pracovnících.*

V obou těchto základních skupinách informací lze dále z časového hlediska definovat:

- *informace kmenové,*
- *informace průběžné.*

## **Komunikace a etika**

V současné praxi komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Komunikace se stala podstatou veškerých mezilidských vztahů, součástí každé lidské činnosti.

Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci.

Obecně lze rozlišovat několik poloh komunikace:

- v oficiálním nebo neoficiálním styku,
- přímou nebo zprostředkovanou,
- mezi individuí nebo organizacemi.

Předmětem komunikace je uvědomělá potřeba, touha, nápad, problém, se kterým se jeden subjekt obrací na druhý. Sdělení předmětu komunikace je možné, pokud jej první subjekt transformuje do objektivizované podoby, do činnosti, nebo do slovního (či jiného) vyjádření. Objektem komunikace je výsledek této transformace.

## **Komunikační proces**

V komunikačním procesu vyjadřuje každý určitým způsobem své myšlenky, dává jim určitou formu. Toto vyjadřování nazýváme kódováním. Výsledkem kódování je předávaná zpráva. Příjemce tuto zprávu nějakým způsobem interpretuje, čili provede dekódování. Každý jedinec je limitován svými znalostmi, schopnostmi vyjadřování, schopnostmi přijímání zpráv a schopnostmi vnímat správně realitu. Tyto schopnosti označujeme souhrnně jako filtry vnímání. Komunikace je

ovlivněna mnoha faktory vycházejícími z fyzického, sociálního a kulturního prostředí. Tyto faktory mohou měnit obsah předávaných zpráv, čili dochází ke zkreslení komunikace. Pro tento jev se používá pojem šum. Posledním článkem komunikačního procesu je proces, kterým vysílající jedinec získává informace o přijetí jím vyslané zprávy. Je to zpětná vazba, která výrazně ovlivňuje celou komunikaci.

Rozlišujeme komunikaci:

- 1) verbální – komunikace slovem a písmem,
  - 2) neverbální – proces kódování našich myšlenek do mimoslovních projevů jako je postoj těla, gestikulace rukou a výraz obličeje,
- 
- 1) formální – sdělení plynou přes oficiálně stanovené komunikační kanály, od nejvyšších stupňů k nižším, je dána jasná frekvence a časový plán sdělení,
  - 2) neformální – spontánnější, nebere ohled na formálně stanovené kanály (Dědina a Odcházal 2007).

### **Význam etiky při formování podnikové kultury**

Etika (morálka) je vysvětlována jako soubor určitých vztahů projevů chování jedince, vůči skupině, okolí. Vytváření si určitých zásad ve vnitropodnikové komunikaci, mezilidských vztazích, bývá součástí tzv. podnikové kultury. Jsou podniky, které tyto zásady fixují do tzv. Etického kodexu, ten poté vymezuje pravidla chování, a to jak uvnitř organizace, tak i chování podniku vůči jeho okolí.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Kdo zajišťuje personální práci v podniku?
- 2) Jaký význam přikládáte ke slovnímu hodnocení pracovníků?
- 3) Které dotazy při přijímání pracovníků nesmí zaměstnavatel vznášet?
- 4) Které jiné podnikové nástroje mohou pozitivně motivovat pracovní výkon zaměstnance?
- 5) Jak byste vymezili obsahovou náplň „péče o pracovníky“?
- 6) Charakterizujte motiv a jeho zdroje?
- 7) Charakterizujte stimul, který druh má v současnosti větší význam?
- 8) Proč je spoluúčast na zisku formou pobídkového managementu?

- 9) Charakterizujte komunikaci.
- 10) Jaké jsou výhody a nevýhody písemné komunikace?
- 11) Co jsou to oficiální komunikační kanály, uveďte příklad?
- 12) Myslíte si, že může etický kodex u organizace zlepšit pracovní výkonnost zaměstnanců firmy a pomoci kreditu na trhu?

### Úkoly k zamyšlení a diskusi:

Pokuste se zamyslet nad žebříčkem motivů lidí, pokuste se jej sestavit.

- 1) Pokuste se na příkladu popsat informaci a její odeslání oficiálním i neoficiálním komunikačním kanálem.
- 2) Proč se domníváte, že vytváření etických kodexů ve firmách má zatím ojedinělý výskyt?
- 3) Navrhněte a zpracujte pro vámi vybraného manažera jeho etický kodex z oblasti řídicí práce.

### Klíč k řešení otázek:

- 1) Personální práce v podniku může být zajišťována vlastníkem (manažer), specialistou (personalista v podniku), externím specializovaným subjektem.
- 2) Slovní hodnocení má silný vliv na postoje a motivaci pracovníků v podniku. Manažer by měl proto uvážlivě a citlivě vážit své obraty při hodnocení, zejména kritiky, upřednostňovat individuální přístup a chránit osobnost zaměstnance.
- 3) Takové dotazy, které jsou v rozporu s platnou legislativou (občanský zákoník, listina základních práv a svobod, ...). Konkrétně jsou to například tyto oblasti: otázky víry, náboženské vyznání, politické přesvědčení, rasová příslušnost, sexuální orientace ...
- 4) Do této skupiny lze zařadit: služební automobil, mobilní telefon, vnitropodnikové vzdělávání, rekreace, podniková předškolní zařízení. Nepodceňovat také podnikové klima a vztahy na pracovišti. Pozitivní vliv na pracovníky může mít i goodwill podniku...
- 5) Základní obsahová rovina péče o pracovníky vyplývá ze zákoníku práce, dále předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce, hygienické normy. Kromě legislativně stanovených pracovních podmínek může podnik rozšířit svoji péči o pracující – další hmotné požitky, dodatečné služby, kariérní růst...
- 6) Motiv je vnitřní podnět, důvod k jednání člověka. Základními zdroji motivů jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Potřeby jako pocit nedostatku, který se snažíme odstranit, návyky jsou zautomatizovaná chování. Zájmy můžeme hledat v oblasti volného času,

ideálem může být osoba, které se chceme podobat a hodnota jako osobní ohodnocení výrobku či služby.

- 7) Stimul je vnější pobídka. Jejím působením můžeme motiv rozvíjet nebo jej naopak utlumit. Na člověka působí kladné (pozitivní) stimuly a záporné (negativní) stimuly. Každý z nás se chce setkávat více se stimuly kladnými, k těm nejrozšířenějším patří peněžní odměna. Pokud chceme posoudit význam, musíme se zamyslet, jaký druh stimulu bude mít větší působení.
- 8) Pokud se zaměstnanci například vlastnictvím zaměstnaneckých akcií mohou podílet na vytváření zisku, je tato forma pobídková zejména v dosahování pracovních výsledků. Čím lépe budou zaměstnanci pracovat, tím budou mít větší podíl ze zisku.
- 9) Komunikace je jednou z manažerských aktivit, bez které by se neobešlo fungování žádné organizace. Probíhá mezi odesílatelem informace a příjemcem informace, který informaci přijme, zpracuje a zpětně interpretuje její pochopení.
- 10) Písemná komunikace ve formě dopisů, zápisů, příruček zajišťuje stálý přehled o tom, co se ve firmě děje. Využíváme jí zejména tehdy, pokud chceme informovat více lidí najednou. Velkou výhodou písemného sdělení je zajištění dokladu a váhy, která je větší než u komunikace ústní. Při písemné komunikaci musíme dodržovat určitá pravidla, její příprava je zdlouhavá.
- 11) Oficiální komunikační kanály vyplývají z organizační struktury a jsou pevně dány. Příklad je komunikace mezi nadřízeným a podřízeným formou příkazů.
- 12) Etický kodex v podniku napomáhá vytvářet lepší pracovní klima. Pak lze očekávat, že platí pravidlo: „Tam, kde se lidé dobře cítí, tam také dobře pracují“. Etický kodex v podniku pak přirozeně ovlivňuje jeho vztahy k okolí: k dodavatelům, odběratelům, územním a státním orgánům, bankám atp.

## **Studijní materiály:**

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s. 283, 288-289, 308, 309, 312, 645-646)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 130-135,146-148,161,175-180,199-200)

TRUNEČEK, J. et al, 1977. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9. (s. 144)

STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s. 53–64)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 194–223)

# Kapitola 10: Vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků



## Klíčové pojmy:

motiv, motivace, stimulace, pracovníci



## Cíle kapitoly:

- pochopit význam termínů motiv a stimul,
- umět rozlišit výrazy motivace a stimulace.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



## Výklad:

Vedením se rozumí ovlivňování lidí k dosahování stanovených cílů podniku.

Vedení lidí představuje jednu za základních činností manažera.

Motivem se rozumí vnitřní pohnutka člověka jako objektu cílového ovlivňování. Motivy vyplývají z hodnotového systému

Motivace je soubor nejrůznějších činitelů, představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání.

Základní motivační zdroje jsou:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.

Obrázek č. 18: Maslowova pyramida



### **Základní skupiny potřeb dle Maslowa**

Stimul je silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování. Stimulování je tedy působení zevnějšku na objekt s cílem navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu, tj. ovlivnit jeho motivaci, zájem a snahu.

Stimulující význam mohou mít:

- peněžní odměna za práci,
- neformální provedené hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu,
- společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž),
- hodnocení jedince v pracovní skupině, uznání nebo tolerování jedince skupinou,
- porovnání výsledků vlastní pracovní činnosti s výsledky činnosti druhých pracovníků atd.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Definujte termín motiv a motivace.
- 2) Definujte termín stimul a stimulace.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Viz kapitola výklad
- 2) Viz kapitola výklad

## Studijní materiály:

### **Použitá literatura:**

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 175-177,186)

VEBER, J., 2007. *Management*. První dotisk. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 63-66)

TRUNEČEK, J. et al., 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.(s. 166-168)

STŘÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s. 136-139)



# Kapitola 11: Rozhodování a rozhodovací procesy



## Klíčové pojmy:

dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování, rozhodovací procesy a rozhodovací problémy, struktura rozhodovacích problémů, typy rozhodovacích problémů, skupinové rozhodování



## Cíle kapitoly:

- pochopit podstatu rozhodovacího procesu,
- pochopit rozhodování jako manažerskou funkci,
- uvědomit si rizika provázející rozhodování,
- získat přehled o metodách na podporu rozhodování.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin**



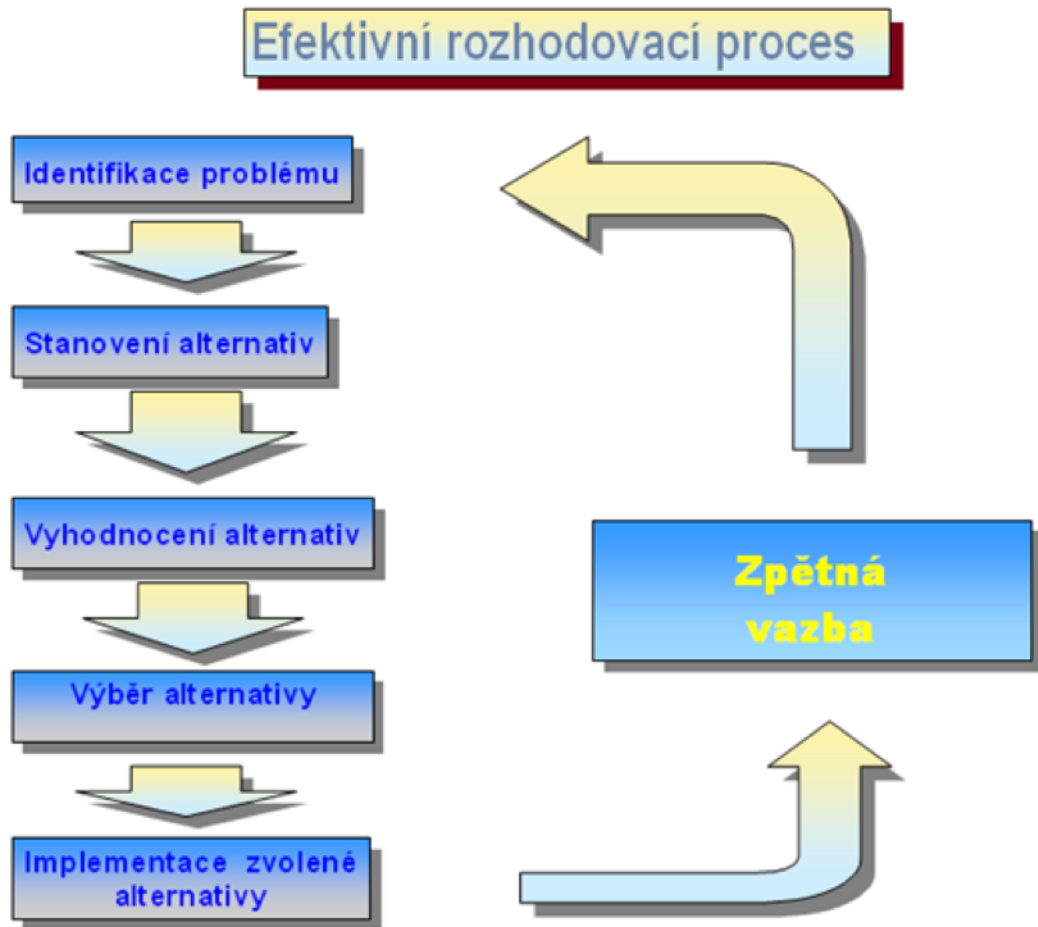
## Výklad:

Rozhodování je proces, při kterém manažeři identifikují problémy společnosti a pokoušejí se je řešit. Kvalita učiněných rozhodování představuje měřítko efektivnosti manažera a jeho hodnoty pro organizaci. Také evropské výzkumy jednoznačně prokazují, že nejdůležitější vlastností manažera je jeho schopnost kvalitně rozhodovat.

### Rozhodovací proces

Je dynamický proces znamenající reakci manažerů na vzniklé problémy. Tento proces je ovlivňován celou řadou faktorů – organizační prostředí, manažerovy dovednosti a motivace, kvalita podřízených. Rozhodování je sekvenční proces, který lze obecně strukturovat do 6 základních kroků (viz schéma 4).

Obrázek č. 19: Efektivní rozhodovací proces



in

Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008 in Straková, Váchal, Pártlová, 2016, STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a Petra PÁRTLOVÁ. Podnikové řízení. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. s.189

### Identifikace problému

Rozhodovací proces začíná okamžikem **odhalení problému**. Při správné identifikaci problému je zásadní uvědomovat si rozdíl mezi „problémem“ a „signálem problému“. V praxi se v tomto ohledu setkáváme s jednou základní chybou manažera při rozhodování – snaha řešit signál problému a ne problém samotný. Z tohoto důvodu je správná identifikace problému pro rozhodovací proces klíčová.

Mezi základní signály problému patří:

- *Neočekávaná odchylka od dosavadního vývoje* – náhlá změna v trendu vývoje určitého ukazatele (obrat, nové zakázky, mzdové náklady, výkon pracoviště) je faktor upozorňující na problém, nejedná se o problém jako takový. Např. pokles tržeb může být zapříčiněn různými

faktory – „problémy“, které je nutné řešit – rychlejší vývoj produktů konkurence, snížení efektivity marketingové aktivity, chybně zvolený design apod. Problém může představovat i pozitivní odchylka, pokud není vyvolána dřívější plánovanou aktivitou – poukazuje totiž na možnost, že se určité skutečnosti mající vliv na vývoj podniku realizují živelně a neplánovaně a mohou tak vyvolat další problém (např. náhlý pozitivní vývoj výkonnosti určitého pracoviště může být způsoben vynecháním kontrolních operací, které může do budoucna přinést nárůst kvalitativních problémů).

- *Odchylka od stanoveného plánu* – nevyvíjí-li se skutečně dosahované výsledky v souladu s plánovanými (ať už pozitivně, či negativně), jedná se jednoznačně o signál potenciálního problému, který je nutné správně identifikovat. Ignorovat takovýto signál by v praxi znamenalo popření jedné ze základní manažerské funkce – plánování. Např. i pozitivní odchylka ve vývoji tržeb může v praxi znamenat problém (zvýšení tržeb se projeví zvýšenými nároky na produkci výroby, což může ve svém důsledku – při nedostatečné výrobní kapacitě – vést ke zhoršení kvality či zvýšení zmetkovitosti, a paradoxně ve svém důsledku i k celkově horšímu výsledku).
- *Vnější kritika* – existenci či možnost vzniku problému může signalizovat i chování vnějšího prostředí (nespokojenost koncových spotřebitelů s určitými funkcemi našeho produktu, nespokojenost našich přímých zákazníků s dodacími lhůtami, stížnosti odborů apod.).

### **Stanovení alternativ**

Aby mohl manažer rozhodovat, musí mít **co rozhodnout** – tzn., musí mít k dispozici různé možnosti řešení identifikovaného problému – alternativy. Manažer může alternativy řešení stanovit sám nebo na alternativách spolupracovat ať už se svými podřízenými či spolupracovníky. Ideálním stavem je ten, kdy má manažer k dispozici více důkladně propracovaných variant, které se zakládají na veškerých dostupných, kvalitních a ověřených informacích. Vždy je však nutné přizpůsobit požadavek na kvalitu a kvantitu stanovených alternativ vlastnostem problému (časový horizont potřeby řešení problému vs. časový horizont potřebný pro správné stanovení alternativy; náklady potřebné ke stanovení požadované alternativy vs. finanční dopady problému jako takového).

### **Hodnocení alternativ, výběr nejvhodnější alternativy**

Jsou-li stanovena alternativní řešení problému, je třeba tyto alternativy vyhodnotit – stanovit si vhodná vyhodnocovací kritéria a jednotlivé váhy těchto kritérií. Obecně je za hlavní kritérium brán poměr mezi náklady potřebnými k realizaci dané alternativy a mezi přínosy této alternativy.

Většinou je však nutné zohlednit také dopad realizace dané alternativy i na ostatní procesy. Jak již bylo řečeno při stanovení alternativ je nutné kvalitu a kvantitu stanovených alternativ přizpůsobit vlastnostem problému. To ve svém důsledku vede ke stavu, kdy jednotlivé alternativy dosáhnou očekávaného efektu s různou podmínkou:

- *určitosti* – rozhodovatel má k dispozici veškeré informace o možných dopadech navrhované alternativy,
- *rizika* – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobnostní odhady vzniku možných důsledků zamýšlené alternativy,
- *neurčitosti* – rozhodovatel nemá k dispozici žádné informace o pravděpodobnosti variant vývoje situace při volbě jednotlivé alternativy.

V praxi se více setkáváme s rozhodováním za podmínek rizika a neurčitosti. V těchto případech velmi záleží na zkušenostech daného manažera, jeho intuitivních schopnostech, na jeho sklonu k riziku a v neposlední řadě také na možných celkových důsledcích přijímaného rozhodnutí (např. při výběru dodavatele závodního stravování bude manažer ochoten podstoupit vyšší „riziko“ než při rozhodování o zastavení majetku celé firmy jako záruky za bankovní úvěry).

Výsledkem tohoto dílčího procesu rozhodování je výběr nejvhodnější alternativy, která povede s požadovanou mírou pravděpodobnosti a rizika k cílovému řešení problému.

### **Implementace vybrané alternativy**

Samotný výběr alternativy řešení problému nepovede k jeho vyřešení, pokud se nepodaří tuto alternativu zavést do praxe. Tento proces zpravidla znamená větší či menší změnu stávajícího stavu. Z tohoto důvodu by proces implementace měl nést základní rysy plánu, tj. „*co*“ je třeba udělat, „*kdo*“ je zodpovědný za realizaci, „*kdy*“ je nutné provést realizaci a v neposlední řadě „*proč*“, neboť vysvětlení nutnosti realizace dané změny umožňuje a napomáhá k úspěšnosti realizace jako takové a k přijetí této změny těmi jednotlivci, kterých se týká.

## Zpětná vazba

Posledním krokem rozhodovacího procesu je zpětná vazba dopadů realizovaného řešení. Důvodem realizace celého rozhodovacího procesu byla existence problému. Zpětná vazba má odpovědět na dvě základní otázky:

- *Jaké jsou skutečné efekty realizované alternativy* – jak již bylo řečeno, různé alternativy zpravidla stanovujeme s určitou mírou rizika a nejistoty, výsledné efekty této alternativy nejsou tudíž předem 100% jisté. Z tohoto důvodu je nutné ověřit, zda se skutečné efekty realizované alternativy shodují s efekty, které jsme očekávali při navrhování a hodnocení této alternativy.
- *Zda vedla právě tato alternativa k vyřešení problému* – zanedbáním ověření vztahu mezi odezněním identifikátorů problému a realizovanou alternativou se vystavujeme riziku, že k momentální absenci identifikátorů problému nedošlo našim přičiněním, ale náhodným působením jiných vlivů, a že původní problém existuje i dále.

Dojdeme-li při zpětné vazbě k závěru, že se problém nepodařilo vyřešit, je nutné zpětně ověřit veškeré předešlé kroky rozhodovacího procesu, nyní však v obráceném pořadí – ověřením, zda zvolená alternativa byla správně implementována, ověřením výběru a hodnocení jednotlivých alternativ, způsobu jejich stanovení, až k ověření správnosti identifikace problému.

Rozhodovací proces se v praxi může odehrávat v nejrůznějších formách. U problémů strategického charakteru se bude s největší pravděpodobností jednat o proces dlouhodobějšího charakteru obsahující náročné analýzy a rozsáhlou dokumentaci. Naproti tomu se ve většině případů tento proces odehraje pouze jako myšlenkový pochod, a to nejen při manažerském rozhodování profesního charakteru, ale také v běžném každodenním životě každého jednotlivce.

## Typy problémů a rozhodování

Manažeři se při své práci setkávají s různými typy problémů a rozhodování. V závislosti na charakteru problému používá manažer různé typy rozhodování.

## Programované rozhodnutí

Použije-li manažer pro řešení problému opakovatelný, běžný postup, je výsledkem **programované rozhodnutí**. V denní praxi dělají manažeři řadu programovaných rozhodnutí. Jejich

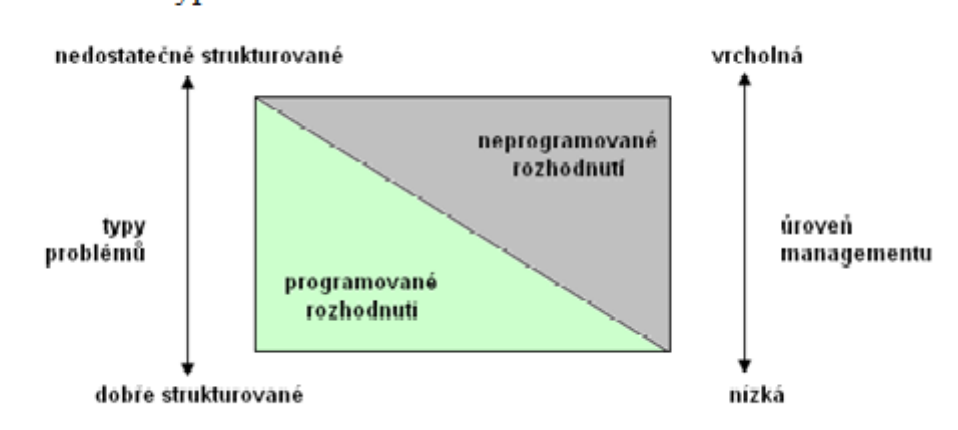
charakteristickou vlastností je nízká náročnost na potřebný čas a úsilí. Cílem každého manažera by mělo být v maximální možné míře přenést tato programovaná rozhodnutí do psané podoby a implementovat je do běžné praxe.

### Neprogramované rozhodnutí

Řešením ojedinělých, nestrukturovaných a neopakujících se problémů, které nemají analogii v minulosti nebo se od této minulosti významně odlišují, je tzv. **neprogramovatelné rozhodnutí**. Tato řešení vyžadují tvůrčí přístup manažera, jsou zpravidla náročnější jak na čas nutný ke stanovení optimálního řešení, tak i na požadované úsilí.

Poměr mezi programovanými a neprogramovanými rozhodnutími je do jisté míry odvislý od vertikální úrovně postavení manažera ve společnosti – viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 20: Četnost typů rozhodnutí vs. vertikální úroveň manažera



Zdroj: Robbins, Couler, 2004 in Straková, Váchal, Pártlová, 2016, STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a Petra PÁRTLOVÁ. Podnikové řízení. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. s.193

### Skupinové rozhodování

Využívá se v případech složitějších problémů, ať už technického či strategického charakteru, kdy se na rozhodování podílejí různé skupiny jednotlivců, odborníků, komise, týmy apod. Stává se tak převážně u neprogramovatelných rozhodnutí a problémů. V některých případech je vhodné zvolit skupinové rozhodování i v případě zdánlivě jednoduchých problémů, které se však ve svém

důsledku dotýkají širší skupiny zaměstnanců. Výsledné rozhodnutí je pak snáze akceptovatelné, než kdyby bylo (i když zcela shodné) učiněno pouze jedním vedoucím pracovníkem.

Mezi jednoznačné výhody skupinového rozhodování patří výsledná kvalita rozhodnutí – převažující výzkumné práce prokazují, že konsensuální rozhodnutí pěti a více účastníků bývá mnohem kvalitnější než rozhodnutí individuální. Naproti tomu nevýhodou skupinového rozhodnutí je jeho časová náročnost na jednotlivé účastníky a tím i jeho vyšší finanční náročnost.

Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody skupinového rozhodování

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Více dostupných informací</li><li>• Široké spektrum nápadů / přístupů</li><li>• Vyšší přijatelnost rozhodnutí</li><li>• Rozvíjení dovedností členů skupiny</li><li>• Více alternativ řešení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Časová náročnost</li><li>• Nesouhlasné hlasy</li><li>• Dominantní jednotlivci</li><li>• Možnost vzniku špatných kompromisů</li><li>• Pocit záště</li><li>• Riziko špatných kompromisů</li></ul>

Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008 in Straková, Váchal, Pártlová, 2016, STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a Petra PÁRTLOVÁ. Podnikové řízení. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468-113-4. s.194

### **Skupinové rozhodování a kreativita**

Chce-li organizace využívat skupinové rozhodování s co možná nejvyšší efektivitou, musí vytvářet vhodné prostředí, podporující uplatnění tvůrčích schopností skupin. V tomto smyslu lze přirovnat skupinové rozhodování k brainstormingu s tím rozdílem, že při skupinovém rozhodování je třeba, aby diskuse byla spontánnější a volnější. Na rozdíl od brainstormingu, musí být při skupinovém rozhodování dosaženo výsledků – rozhodnutí.

## **Techniky stimulování kreativity**

I když mnoho organizací dává skupinovému rozhodování přednost před rozhodováním individuálním, často slyšíme, že „na základě rozhodnutí komise, se velbloud stává závodním koněm.“ Přestože má skupinové rozhodování řadu nepopíratelných výhod, nelze nevidět problémy spojené s jeho využíváním. Manažeři proto potřebují mít k dispozici specifické techniky, které jim usnadní využít výhody skupinového rozhodování a umožní eliminovat problémy, které jsou s tím spojené.

V následujícím textu si ukážeme tři techniky, které jsou při správném použití mimořádně užitečné pro zvýšení kreativity při specifikování problémů, vytváření nápadů a dosahování lepších rozhodnutí – *brainstorming*, *metodu Delphi*, a *nominální skupinovou techniku*. Dosahování vysoké skupinové kreativity je důležité zejména tehdy, jsou-li ve skupině jednotlivci z různých organizačních úseků a skupina má dosáhnout řešení problému, které přinese prospěch celé organizaci (Donnelly, Gibson a Ivancevich 2005).

### **Brainstorming**

Často se od skupiny očekává, že nalezne tvůrčí, jedinečné řešení důležitého problému organizace. V těchto případech se často efektivně uplatňuje *brainstorming*. Tato technika je založena na striktním dodržování řady pravidel. Smyslem pravidel je podporovat vznik nových myšlenek a odbourávat bariéry bránící rozvoji tvůrčího myšlení. Mezi základní pravidla brainstormingu patří:

- Nevysmívejte se žádné myšlence. Podporujte všechny členy skupiny, aby přicházeli s jakýmkoli neotřelými nápady.
- Každá myšlenka musí být prezentována celé skupině, aby se co nejvíce rozvíjela skupinová asociace a vznikaly další myšlenky a nápady.
- Žádná myšlenka nesmí být kritizována. Cílem brainstormingu je vytváření nápadů a ne jejich hodnocení.

Brainstorming se poměrně široce využívá v reklamních agenturách a řadě dalších organizací, kde nachází efektivní uplatnění. Brainstormingová technika obvykle přináší relativně méně nápadů, než by byl počet nápadů jednotlivců, ze kterých se sestává skupina, a kdy nejsou jednotlivé nápady analyzovány nebo porovnávány z hlediska jejich výhodnosti. Je třeba také poznamenat, že skupina nemá prakticky nikdy snahu ukončit proces řešení problému.



## **Metoda Delphi**

Je to technika, v níž se vytvoří skupina odborníků, kteří jsou pomocí speciálních dotazníků anonymně požádáni, aby vyslovili svůj názor na specifikovaný problém. Odpovědi se kompilují a složené výsledky se opět předkládají skupině odborníků. Ti na základě poskytnutých informací učiní novou předpověď. Proces kompilování a opětovného předpovídání se uskutečňuje tak dlouho, dokud nedojde ke sblížení názorů.

Předností metody Delphi je, že zahrnuje několik následných předpovědí, a přitom svojí anonymitou eliminuje potenciální předpojatost expertů.

Velmi zajímavé bylo využití metody Delphi Americkou marketingovou asociací pro určení rozhodujících marketingových faktorů po roce 2000. Tohoto procesu se zúčastnilo dvacet devět odborníků, a ti za nejdůležitější faktory, které budou ovlivňovat podnikání počátkem příštího tisíciletí, považují celosvětové tržní prostředí, oblastní ekonomická uskupení, celosvětově fungující průmysl služeb a objem zahraničních investic.

## **Nominální skupinová technika**

Nominální skupinová technika našla široké uplatnění ve zdravotnictví, sociálních službách školství, průmyslu a ve vládních organizacích. Pojem *nominální skupinová technika* (NST) byl převzat z dřívějších výzkumů procesů, které dávaly lidem dohromady, přičemž nebyla umožněna přímá verbální komunikace mezi jednotlivými členy týmu. V tomto původním slova smyslu se tedy jedná o nominální soubor lidí. Současná forma nominální skupinové techniky kombinuje mimoverbální a verbální komunikaci.

NST představuje v podstatě strukturovanou týmovou poradou sedmi až deseti členů, kteří sedí u stolu a své úvodní náměty píšou do bloku, ale verbálně spolu při tom nekomunikují. Po pěti minutách postupně členové prezentují týmu své myšlenky a určený člen týmu je zaznamenává na papírovou tabuli. To pokračuje tak dlouho, dokud všichni členové nevyčerpají své náměty. Do tohoto okamžiku není žádná diskuse – pouze prezentace námětů.

Obvykle se v této úvodní části shromáždí 18 až 25 námětů. V následujícím kroku se nejprve o každém námětu diskutuje. Diskuse je zaměřena na objasňování a zdůrazňování námětů. Potom každý člen, nezávisle na ostatních, uspořádá náměty od nejvýznamnějšího k nejméně významnému a pak se pomocí těchto dílčích pořadí matematicky stanoví celkové pořadí všech námětů.

Praxe ukazuje, že metoda Delphi a NST jsou mnohem produktivnější pro tvorbu námětů, než brainstorming. Mezi Delphi a NST jsou tyto základní rozdíly:

- Účastníci Delphi se na rozdíl od účastníků NST obvykle navzájem neznají. Metoda Delphi má anonymní charakter.
- Účastníci NST zasedají spolu u jednoho stolu, zatímco účastníci Delphi jednají odděleně.
- U metody Delphi je zpětná vazba zprostředkována písemně. U NST dochází mezi účastníky diskuse k přímé komunikaci.

Volba techniky bývá často ovlivňována praktickými podmínkami a možnostmi. Roli zde může hrát disponibilní čas a fyzická vzdálenost potenciálních účastníků.

Náš výklad nebyl určen k tomu, aby se z vás stali odborníci na metodu Delphi nebo NST. Jeho smyslem bylo poukázat na důležitost a četnost skupinového rozhodování. Uvedené metody představují pouze nástroje umožňující skupinové rozhodování zdokonalit.

Všichni manažeři na všech řídicích úrovních musejí rozhodovat. Každý den manažerské rozhodování ovlivňuje budoucnost organizace i budoucnost manažerů. Je jisté, že některá rozhodnutí mohou mít pro organizaci význam strategický, zatímco jiná jsou relativně málo významná. Všechna rozhodnutí však mohou mít na rozvoj organizace pozitivní (ale i negativní) vliv.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Definujte pojem problém.
- 2) Uveďte základní typy rozhodovacích problémů.
- 3) Charakterizujte rozhodování za rizika, jistoty a nejistoty.

## Úkoly k zamyšlení a diskusi:

- 1) Při řešení problémů za nejistoty se používají různá pravidla. Zjistěte některá.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Problémem označujeme takový stav, který je projevem odchylky a vyžaduje řešení.
- 2) V zásadě se problémy dělí do dvou skupin – dobře strukturované umožňují využívat zkušeností, rutiny, programu PC apod., špatně strukturované tyto možnosti řešení nemají.
- 3) Rozhodování za jistoty – informace jsou úplné, rozhodovatel ví s jistotou, který stav nastane.
- 4) Rozhodování za rizika – rozhodovatel zná všechny možné varianty stavu, které mohou nastat, a zná i pravděpodobnost, s jakou nastanou.
- 5) Rozhodování za nejistoty – rozhodovatel zná některé varianty stavu, které mohou nastat, ale nezná pravděpodobnost, s jakou nastanou.

## Studijní materiály:

### Použitá literatura:

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 189-196)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 31–46)

STŘÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5.(s. 149-157)

## Kapitola 12: Komunikace v procesu řízení



### Klíčové pojmy:

komunikace, zpětná vazba, formy komunikace



### Cíle kapitoly:

- seznámit se s procesem komunikace v podniku,
- pochopit proces zpětné vazby.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



### Výklad:

#### Komunikace

Vždy se jedná o vztah minimálně mezi 2 subjekty, je to spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku a probíhá pouze tehdy, když ten druhý pochopí správu tak, jak byla míněna.

V současné době nepostačuje mít přístup k informacím, ale výhodu má ten, kdo má schopnost informace zpracovat, analyzovat, sdílet a komunikovat, řízení bez komunikace je nemyslitelné – musíme mít komunikační rámec.

#### Současné trendy komunikace

Nepoužívat hromadnou komunikaci, roste imunita lidí vůči informacím, čím více jich mám, tím více jsem apatický, včasně a přiměřeně informovat, musí být čím dál víc rychlejší, kvalitnější, obsáhlejší.

**Komunikování** – je činnost, zahrnující komunikační systém v podniku. Člení se na vertikální komunikační toky (probíhají všemi stupni řízení) ve směru od shora dolů (jako např. příkazy, nařízení, opatření vedení podniku) i od zdola nahoru (náměty, stížnosti, připomínky), horizontální komunikační rovinu, která zahrnuje organizační jednotky na stejném stupni řízení (např.

komunikace mezi odděleními, útvary v podniku) a poslední rovinu komunikační, probíhající napříč řídicími stupni organizační struktury. Ta zahrnuje pracovní i mimopracovní problematiku a označujeme ji jako diagonální komunikační toky. Je nezbytné pro bezporuchovou funkci podniku a dobré interpersonální vztahy realizovat ve vzájemném propojení všechny podnikové komunikační roviny jako komunikační systém podniku.

Úspěšnost řízení podniku vyžaduje kvalitní komunikaci a kvalitní informovanost zaměstnanců.

Cílovými skupinami komunikace v podniku jsou zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci.

### **Proces komunikace**

Odesílatel ► Kódování ► Zpráva ► Médium ► Dekódování ► Příjemce ►  
Odpověď ► Zpětná vazba ► Odesílatel

### **Druhy komunikace**

1) Verbální – řeči realizující se v průběhu komunikace.

2) Neverbální – gestikulace.

Komunikátor ► Formulace sdělení ► Vlastní přenos informací (ústní nebo gestikulací) ►  
Posluchač ► Vlastní interpretace obsahu sdělení ► Reakce posluchače ► Posluchač jako  
komunikátor

nebo

1. Ústní
2. Písemná

nebo

1) Obousměrná – je založena na výměně informací mezi komunikátorem a komunikantem se stálou zpětnou vazbou.

2) Jednosměrná – od komunikátora ke komunikantovi.

nebo

- 1) Soukromá - určená pro omezený okruh komunikantů.
- 2) Veřejná (hromadná) - založená na rozsáhlém rozšiřování informací.
  - sociální interakce mezi osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací

### **Poruchy v komunikaci**

- Nedostatečné plánování (musíme si nejdřív naplánovat a pak splnit cíl sdělení).
- Nejasné předpoklady (něco se předpokládá, ale není to vyjasněno v komunikaci). Mohou způsobit zmatky, ale také poškození dobrého jména firmy.
- Tematická nejasnost (záměrně se nejedná o úspěšnou komunikaci, není vyjasněno, co se míní).
- Špatně vyjádřené sdělení (nepřesnost a nejasnost) – špatně strukturovaný výklad, nepřesné vyjasnění účelu.
- Komunikační překážky v mezinárodním prostředí (kulturní, etické a jazykové odlišnosti).
- Špatné naslouchání a unáhlené rozhodnutí.
- Neosobní komunikace (nevytváří prostředí důvěry a otevřenosti).
- Nedůvěry hrozby a obavy.
- atd.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Definujte pojem zpětná vazba, mezi kterými články probíhá a k čemu slouží.
- 2) Vyjmenujte základní formy komunikace a jednu z nich popište.
- 3) Graficky znázorněte proces komunikace a specifikujte jednotlivé složky.

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) *Viz kapitola výklad*

- 2) Viz kapitola výklad  
3) Viz kapitola výklad, resp.

*Odesílatel - je ten, kdo posílá zprávu druhé straně*

**Kódování** - aby byla zpráva co nejvíce pochopitelná, musíme ji kódovat člověk kóduje své znaky do magnetických (elektrických) impulsů

**Zpráva** - soubor symbolů, které odesílatel vysílá

**Médium** - komunikační kanál, kterým se zpráva přenáší od odesílatele k příjemci

**Dekódování** - proces jehož prostřednictvím příjemce připisuje význam symbolů vysílaným odesílatelem

**Příjemce** - strana přijímající zprávu vysílanou druhou stranou

**Odpověď** - soubor reakcí příjemce po té, co byl vystaven mé zprávě

**Zpětná vazba** - část odpovědi příjemce, která se vrací k odesílateli



## **Studijní materiály:**

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.(s. 33)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 198-202)

TRUNEČEK, J. et al, 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.(s. 143-147)

VEBER, J., 2007. *Management*. První dotisk. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 195-224)

## Kapitola 13: Podniková kontrola, auditorská činnost



### Klíčové pojmy:

kontrola, kontrolní proces, fáze kontrolního procesu, zpětná kontrola, typy podnikové kontroly, auditorská činnost



### Cíle kapitoly:

- pochopení podstaty kontrolní činnosti jako manažerské funkce,
- seznámení se s fázemi kontrolního procesu,
- získání přehledu o základních typech kontrol v podniku,
- pochopit význam auditorské činnosti.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



### Výklad:

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určitou formu zpětné vazby. Systémem podnikové kontroly mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Kontrolní činnost plní v procesech řízení řadu užitečných **funkcí**:

- **funkce kontrolní** – objektivní zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky, je třeba určit kritéria, která určují žádoucí stav,
- **funkce preventivní** – působení svou přítomností, popř. i zásahy na stabilní vývoj řízené reality, u podřízených kontrola vyvolává vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů,
- **funkce eliminační** – v řadě případů jsou na základě kontroly činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací – kontrola působí jako „síta“, přes které by neměly být



propuštěny např. vadné výrobky, zjištěné závady, které mohou způsobit úrazy nebo ekologické havárie apod.

Kontrola již není doménou pouze vedoucích pracovníků, naopak je třeba prosadit přesvědčení, že jakákoliv aktivita by měla být doprovázena **samokontrolou** ze strany realizátorů daných úkolů. Prosazení této zásady do každodenní činnosti předpokládá:

- posílit odpovědnost každého pracovníka za kvalitu vykonávané práce,
- vést pracovníky k přesvědčení, že i při jejich práci mohou vznikat chyby, vady, nedostatky a proto je třeba si klást otázky typu: v čem spočívá největší riziko pro kvalitu mé práce a jak mu předejít, neudělal jsem někde chybu, je dané řešení dokonalé apod.

## **Fáze kontroly**

Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností. U složitějších kontrolních akcí lze vysledovat relativní samostatnost těchto fází, jejich zabezpečením mohou být pověřeni i různí pracovníci.

### **1) Určení předmětu kontroly**

Z ekonomických důvodů je dobré při určování technické kontroly respektovat některé obecné zásady:

- zamezit duplicitnímu provádění kontroly,
- úplnou kontrolu nahradit namátkovou kontrolou,
- nezavádět kontrolu plošně, ale zaměřit se na regulované elementy, nestabilní procesy, zvláštní procesy a nové aktivity.

### **2) Získání a výběr informací pro kontrolu**

Zdrojem informací jsou především primární informace – poznatky z „terénu“, zpravidla získané přímým pozorováním stavu kontrolované reality. Výhodou je získání věrného obrazu kontrolovaného objektu, bezprostřední kontakt a možnost interaktivní komunikace.

Řídící pracovník je ale nucen provádět řadu kontrolních činností na bázi různých hlášení, zpráv nebo sdělení od podřízených článků. Tyto informace zprostředkovávají obraz řízené reality. Poskytují-li předávané informace neúplný, nepřesný či dokonce zkreslený obraz pro kontrolu, pak i řídicí závěry a případná korigující opatření se mohou minout účinkem.

### 3) Ověření správnosti získaných informací

Za účelem předejití nedostatkům způsobených nepřesnými informacemi je třeba **posuzovat**:

- **formální** správnost informací – náležitosti záznamů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost apod.
- **věcnou** správnost informací – z hlediska účelnosti a hospodárnosti vykonávaných činností, slouží k tomu dílčí prověření záznamů na místě, programové prostředky vylučující nelogické údaje apod.

### 4) Hodnocení kontrolovaných procesů

Zjištěné údaje se porovnávají se stanovenými hodnotícími kritérii, které mohou odrážet následující tři sféry:

- **standardy** – představují nejběžnější kritérium kontroly, lze je rozdělit do dvou základních skupin:
- **obecných norem** – pravidla chování, které nejsou obvykle pro náplň konkrétní činnosti specifikována, neboť se předpokládá, že jejich znalost je samozřejmou součástí kvalifikace pracovníků,
- **specifických požadavků** – konkretizují pro dané aktivity dílčí či cílové hodnoty, kterých má být dosaženo.

Jako **kritériální hodnoty** mohou být zvoleny: **fyzikální veličiny** (teploty, tlaky, spotřebované kilogramy, metry), **ekonomické veličiny** (náklady, závazky, velikost úvěrů, zisk), **kombinované veličiny** (vznikají spojením předchozích, např. spotřeba materiálu na jednotku výroby) a **neměřitelné veličiny** (nelze-li požadovaný stav vyjádřit kvantifikovaně, je vhodné využít jako kritéria vzorku).

### 5) Časové srovnání

Posuzuje se, jak se daný předmět kontroly vyvíjí ve sledovaném časovém období s ohledem na vývoj v minulém období. Z analýz vývoje v čase lze odvodit řadu cenných poznatků o trendech vývoje kontrolované reality, vlivech sezónnosti či anomáliích ve vývoji.

## 6) Konkurenční srovnání

V této fázi se jako hodnotící kritérium používá hodnota veličiny, kterou v dané oblasti dosahuje konkurenční firma. Tato myšlenka se stala základem zlepšovacího úsilí označovaného jako benchmarking. Jeho základem je analýza zvoleného firemního objektu a určení slabých a silných stránek ve vývoji. Dále následuje zjištění, jak si počínají v námi nedostatečně hodnocené oblasti konkurenti. Snahou je získat tyto lepší praktiky, technické řešení, postupy od firem, které mají tuto problematiku lépe vyřešenu a přenesení jejich know-how do podmínek dané firmy.

## 7) Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění, závěry mohou mít následující podobu:

- **„nech být“** – nebyly zjištěny problémy, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, žádná opatření nejsou třeba,
- **„proved' korigující opatření“** – pokud vývoj řízené reality signalizuje, že nastanou problémy nebo nastaly odchylky od žádoucího stavu, je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu,
- **„uskutečni nápravná opatření“** – pokud nastane neshoda ve vývoji řízené reality oproti předpokládanému stavu, je třeba provést opatření k nápravě, jejichž realizace uvede zjištěné nedostatky do žádoucího stavu,
- **„přijmi nové řešení“** – vyvíjí-li se řízená realita zcela nežádoucím směrem, nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.

## 8) Zpětná kontrola

Tato fáze kontroly by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost. Kontrolní článek si může vyžádat sdělení o ukončení realizace nápravného opatření a doložení jeho účinnosti fakty.

## Moderní přístupy ke kontrole

Nedostatky způsobují potíže, jejichž důsledkem může být:

- nespokojenost zákazníků,

- problémy, které vedou k uplatnění pokut, penále, náhrady škod,
- zhodnocení materiálu, energií, neúčinné vynaložení lidské práce, neproduktivní zatížení výrobních kapacit,
- vícenásledky na nápravu či likvidaci zjištěných nedostatků.

Důsledné promítnutí ekonomických hledisek do kontrolních činností znamená respektovat **princip prevence**, spočívající v konstatování, že „je výhodnější nedostatkům předcházet, než je následně napravovat“. Ekonomické a časové aspekty principu prevence lze stručně vyjádřit formulí: „čím dříve se nedostatek objeví a odstraní, tím náklady a čas spojené s jeho odstraněním budou nižší“.

Teorie managementu procesů doporučuje kontrolní úsilí zaměřit nikoliv na výsledky, ale na procesy, které k výsledkům směřují. Signalizuje-li kontrola průběhu procesů jejich nežádoucí vývoj, lze přijmout korigující opatření, která mohou hrozícím potížím zabránit – **průběžná kontrola**.

**Průběžná kontrola** – nutné je uplatnění diferencovaného přístupu k předmětu kontroly, výrazně preventivní náboj z ekonomického hlediska pak má předběžná kontrola, spočívající v prověření všech faktorů a podmínek, které mohou ovlivnit správný průběh procesu a následně i konečné výsledky.

Ještě výhodnější než průběžná kontrola je **omezovat kontrolu**, a to za předpokladu, že jsou účinná na straně řízené reality taková opatření, aby vzniklé nedostatky byly minimalizovány nebo k nim nedocházelo.

**Prevence chyb** předpokládá pochopit příčiny chyb a řídicími aktivitami jim zabránit nebo je alespoň omezit a dále v předstihu zabezpečit řízené (předepsané) podmínky pro správný výkon aktivity. Jako nepřesná se proto jeví často praktikovaná personifikace vadné práce – jednostranné hledání příčin zjištěných nedostatků na straně pracovníka.

## **Kontrola realizovaná mimo řídicí subjekt**

### **Externí kontrola**

Organizace funguje v širším společenském prostoru, jehož struktury mohou vykonávat kontrolu vybraných činností organizace.

Kontrola se může týkat:

- daňových povinností,
- cenové kontroly (u státěm regulovaných cen),
- správnosti placení úhrad zdravotního a sociálního pojištění,
- dodržování ekologických, bezpečnostních, hygienických, požárních předpisů apod.

### **Controlling**

Je často formován jako součást celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu vhodné informace sloužící ke koordinaci a usměrňování celopodnikových aktivit. Podstatou controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů z hlediska faktického vývoje, tzn. **porovnání skutečnost vers. plán** a v případě zjištění nedostatků analýza jejich příčin a návrh nápravných opatření pro řídicí články.

### **Interní audit**

Interní audit představuje nestranné prověřování určité činnosti, procesu, popř. funkce útvaru. Jeho typickým rysem je prověřování průběhu procesů, a to z hlediska:

- správnosti předpisů, podnikových směrnic, instrukcí, které daný proces upravují,
- kázně, tzn. správného dodržování stanovených předpisů při výkonu činnosti, realizaci procesu.

Se závěry auditu v podobě auditorské zprávy by měl být seznámen jednak pracovník, do jehož kompetence prověřovaný proces spadá, jednak jeho nadřízený. Od pracovníka nebo vedoucího se očekává, že na zjištěné nedostatky vypracuje nápravná opatření, o jejichž podobě a realizaci informuje auditora.

Audit se nejčastěji využívá v oblasti účetní a daňové, nebo sféře zabezpečování jakosti (Truneček, 1997).

## ? **Otázky a úkoly:**

Vysvětlete rozdíl mezi vnitřní a vnější kontrolní činností podniku.

- 1) Vysvětlete pojem auditor.
- 2) V čem spočívá podstata a význam kontroly v manažerské práci?

## **Úkoly k zamyšlení a diskusi:**

Podle jakých hledisek (kritérií) si podnik zpracovává svůj plán kontrolní činnosti?

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

Vnitřní kontrolní činnost provádí podnik sám dle svých potřeb. Vnější je zajišťována státními orgány (finanční úřad, úřad práce...)

- 1) Auditoři jsou osoby nezávislé na řízení. S vlastním předmětem auditu nejsou spojení. Rozlišujeme audit externí (auditor hospodaření, daňový auditor...) a interní (provádějí pracovníci útvaru vnitřního auditu).
- 2) Podstata kontroly spočívá ve zjišťování (ověřování) stavu věcí a následné porovnávání na stav cílený (plánovaný). Ověřuje, nenastala-li ve vývoji, procesu odchylka skutečného stavu od plánovaného.

## Studijní materiály:

### **Použitá literatura:**

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 34, 621-626)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ., 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4. (s. 204-210)

VEBER, J., 2007. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7. (s. 92–117)

STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, Informace, Management*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0924-5. (s. 159-163)