

Design organizační struktury

2. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT



- Management můžeme chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.
- Organizace mohou nabývat různých podob a lze je široce chápat. Může se jednat o **spontánně vzniklé skupiny, organizace** (např. rodina, rod, kulturně spřízněná společenství) nebo uměle vzniklé organizace.
- **Umělé organizace** jsou cíleně vytvořené skupiny, které mají jasně explicitně stanovený účel, podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy.
- Takto vzniklá organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.
- Mezi uměle vytvořeného organizace patří celá řada různých druhů organizací.

Management a organizace II



- Co do rozsahu a významu nejpočetnější skupinu umělých organizací tvoří organizace, do nichž lidé vstupují prostřednictvím pracovně-právního vztahu a stávají se tak jejími zaměstnanci.
- Takové organizace se nazývají organizacemi zaměstnaneckými a můžeme ji chápat jako množinu lidí/zaměstnanců, kteří disponují svojí pracovní silou, vybavení technikou, informacemi a finančními prostředky, které jsou majetkem vlastníků.
- **Zaměstnanecké organizace** mohou mít charakter podnikatelský (podniky, ziskové organizace) nebo nepodnikatelský (neziskové organizace). Organizace můžeme také členit podle typu vlastnictví na státní (rozpočtové, příspěvkové, obecně prospěšné), družstevní, soukromé (podniky jednotlivců, obchodní společnosti) a společenské (politické strany, občanské iniciativy, odborové organizace, církve, zájmové organizace).

Typy organizací



A. Etzioni (1964) člení organizace na organizace s převažující:

- *domucovací autoritou* – organizace typické nedobrovolným členstvím (např. věznice, nápravné ústavy);
- *utilitární (racionálně právní) autoritou* – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní, zemědělské organizace);
- *normativní autoritou* – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany atd.);
- *smíšené organizace*

Tureckiová (2004) člení organizace podle typu angažování následovně:

- organizace s odcizeným angažováním (např. věznice);
 - organizace s morálním angažováním (např. církve);
 - organizace s kalkulativním angažováním (např. podniky).
-

Organizace jako systém I



- Organizaci můžeme ze systémového hlediska chápat jako uspořádaný systém tvořený prvky, které jsou spojené navzájem určitými vazbami a jako celek vykazuje určité vlastnosti, chování.

V organizaci jako v systému probíhají dva základní typy transformačních procesů:

- **hmotně energetická transformace** (přeměna surovin ve výstupy) – hmotně energetický proces je vztahován k obsahové stránce řízení „Co se řídí?“ Hmotně energetický proces, to je proces přeměny vstupů na výstupy, se navenek projevuje jako chování organizace.
- **informační transformace** (získávání, zpracování informací a informační působení na rozhodování) – proces informační transformace se vztahuje k formě procesu řízení „Jak se řídí?“.

Organizace jako systém II



- Organizace má určitou strukturu, která je tvořena prvky, vztahy a vazbami uspořádané z pohledu účelu a naplnění požadovaných cílů.
- Veškeré vazby mezi jednotlivými prvky v organizaci mají charakter toků informací, který je v současné době řešen v rámci informačních systémů organizací.
- Jako každý systém, tak také v organizaci existují prvky vstupní a výstupní.
- Vstupy představují zdroje potřebné k naplňování cílů organizaci. Na základě transformace vstupů ve vnitřním prostředí organizace jsou potom produkovány výstupy hmotné nebo nehmotné povahy.
- Výstupy mohou být hmotné výrobky, poskytování služeb nebo práce, ale i třeba vnitropodnikové výkony.

Prvky organizace



- **Prvky organizace**, kterými jsou lidé a výrobní prostředky, rozdělujeme do dvou skupin, a to na prvky řízené a prvky řídicí.
- **Prvky řízené** představují koordinované útvary řízené prvky řídicími. Jedná se v podstatě o podřízené, kteří jsou řízeni svými manažery.
- **Řídicí prvky** představují samotný management organizace.
- Nejvyšším řídicím prvkem (vrcholovým řídicím prvkem) je top management realizující strategické řízení.
- Nejnižším řídicím prvkem je operativní řídicí prvek, který představuje liniové manažery realizující operativní řízení.
- Mezi těmito dvěma řídicími prvky existuje střední řídicí prvek, který je tvořen středním managementem, který realizuje taktické řízení.

Organizační subsystémy



- Prvky organizačního systému jsou diferencovány na základě struktury a chování příslušného systému do organizačních subsystémů, které mohou mít charakter trvalý nebo pružný.
- V podstatě lze v podniku vymežit tři základní subsystémy, a to subsystém výrobní, ekonomický a sociální.
- **Výrobní subsystém** je spojen s hmotně energetickým procesem přeměny vstupů na výstupy, popřípadě poskytování služeb.
- **Subsystém ekonomický** je spojen s ekonomickými aktivitami v organizaci a jeho součástí jsou příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových, obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného organizačního informačního systému.
- **Subsystém sociální** je tvořen jednotlivci, sociálními skupinami a institucemi a vzájemnými vazbami mezi těmito prvky.

- **Vztahy v organizaci** představují vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými.
- Váchal et al. rozlišuje tyto druhy vztahů: přímé, skupinové, s nepřímou účastí vedoucího.
- **Přímé vztahy** se vyskytují ve všech organizačních a řídicích strukturách a v obecné rovině jde o liniovou řídicí strukturu s jedním stupněm řízení.
- **Skupinové vztahy** představují vztahy nadřízeného a podřízeného v přítomnosti dalšího podřízeného pracovníka.
- **Vztahy s nepřímou účastí vedoucího** jsou charakteristické metodickou vazbou, jejímž cílem je získat potřebné informace pro vedoucího za účelem koordinace činností organizačních útvarů.

Vazby v organizaci



Vazby v organizaci charakterizují určitou návaznost jednotlivých prvků umožňující koordinaci jednotlivých činností. Můžeme rozlišit čtyři základní vazby v organizaci:

- **Skupinová vazba** je typická vstupem a výstupem z každé skupiny, minimálním kontaktem mezi skupinami a koordinací aktivit skupiny pomocí příkazů.
- **Postupová vazba** je charakteristická návazností pracovních operací, které jsou naprogramované bez možnosti změny stanoveného pořadí, přičemž výstup jedné operace se stává vstupem pro druhou operaci.
- **Vzájemná vazba** představuje vzájemnou koordinaci aktivit prostřednictvím plánování a pravidel, kde každá skupina má vstup a výstup.
- **Týmová vazba** je založena na vytvoření speciálních pracovních týmů pro konkrétní úkol a po splnění úkolu jsou tyto týmy rozpuštěny.

Organizační struktura I



- **Organizační struktura** zobrazuje kompetenční vztahy, vnitropodnikové úvavy a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary.
- Základní jednotkou organizační struktury je jednotka organizace práce, která je tvořena určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.
- Organizační struktura je výsledkem manažerské funkce organizování.
- Pro tvorbu organizační struktury je potřeba poznat a pochopit základní technické a technologické vztahy v aktivitách organizace, analyzovat základní prvky, kterými je organizace tvořena.
- Jednotky organizace práce se podle principu hierarchie spojují v organizační jednotky větší, které představují organizační stupně. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání.

Organizační struktura II



- Organizační struktura představuje strukturu systému řízení organizace.
- Organizační struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému.
- V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury.
- **Formální organizační struktury** zabezpečují dělbu práce (diferenciaci), k zajištění vhodného provádění stanovených činností, a celistvé řízení (integraci), vedoucí k dosažení stanovených společných cílů organizační jednotky.
- **Neformální organizační struktury** vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, jako je osobní přátelství, rodinná spřízněnost, vzájemné sympatie, hmotné zájmy apod.

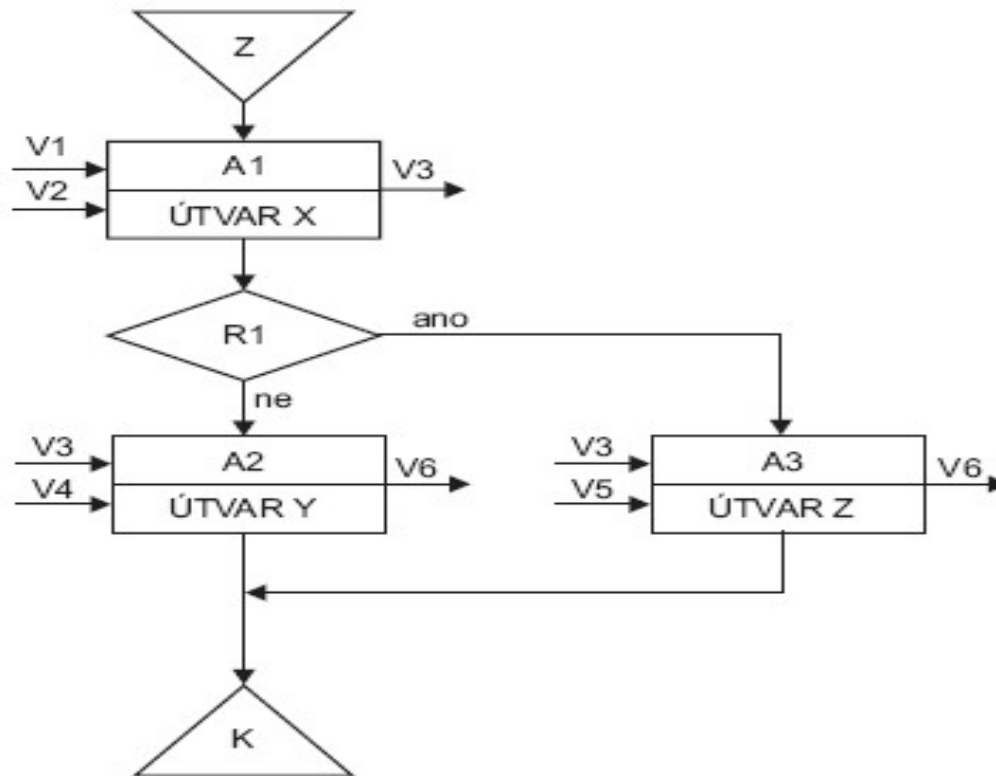
Organizační struktura III



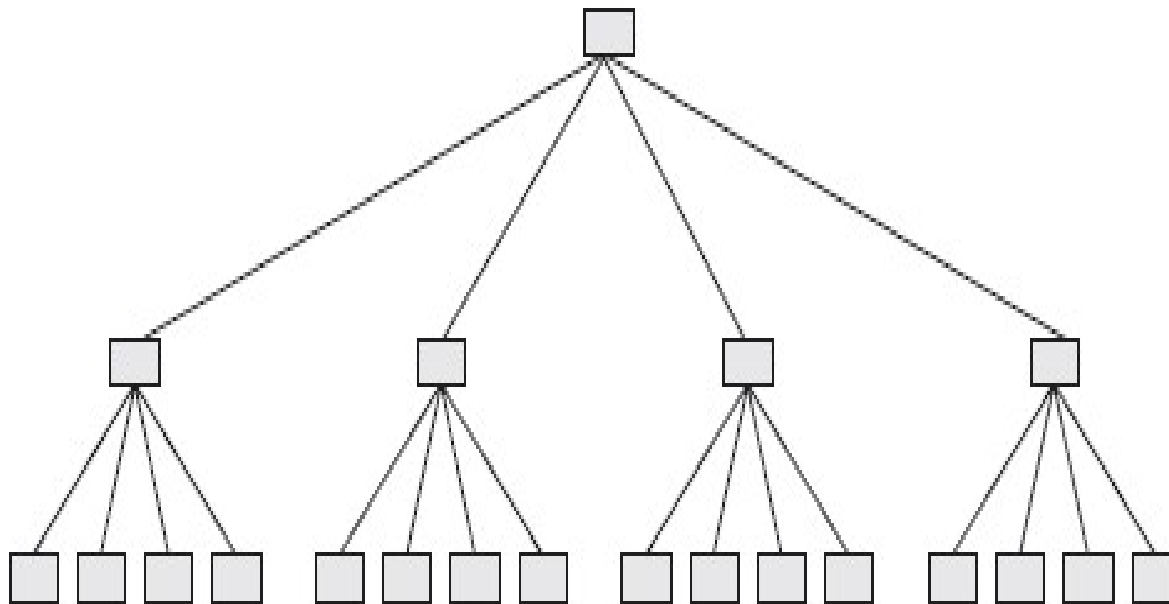
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Rozeznáváme organizační strukturu procesní a organizační strukturu útvárovou.
- **Struktura procesní** je definována jako soubor činností a vztahů mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z uzlů a hran.
- **Struktura útvárová** je definována jako soubor pracovních míst a vztahů (mocenských, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito pracovními místy. Zobrazením útvárové struktury je organizační schéma. Základním prvkem útvárové struktury je pracovní místo. Seskupením pracovních míst a přidělením příslušného řídicího prvku vzniká pracovní útvar. U útvárové struktury platí princip jednoty vedení, což znamená, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který odpovídá za veškerou činnost daného pracovníka.

Struktura procesní



Struktura útvarová



Členění organizačních struktur



Organizační struktury z hlediska seskupování činností (parametr dělby práce)

- Funkční struktury
- Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury – divize

Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení

- Vysoká (strmá) struktura
- Nízká (plochá) struktura

Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci

- Tradiční struktury – liniové, funkcionální, liniově-štabní
- Cílově programové struktury – projektová koordinace, projektové struktury, maticové struktury, pružné týmy, síťové struktury

Organizační struktury z hlediska časového trvání

- Dočasné
- Trvalé

Organizační struktury z hlediska seskupování činností



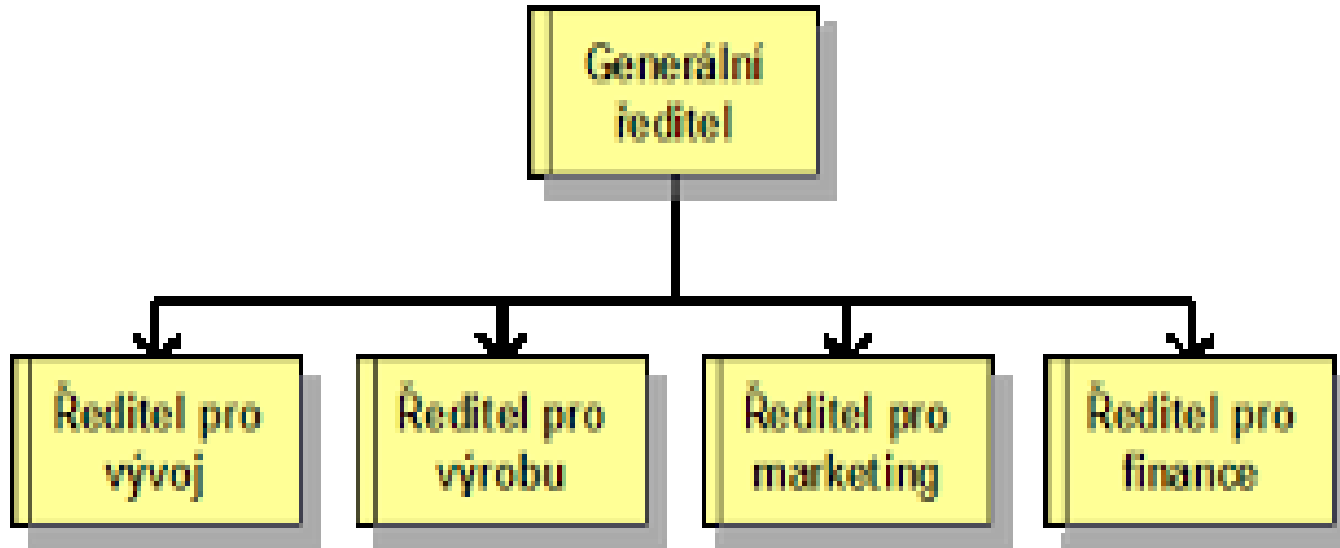
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Funkční struktury** – myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku.
- **Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury** – vnitřní organizační členění jednotlivých výrobní (popř. zákaznické, teritoriální a jiné) specializovaných úseků může být založeno na funkční dělbě práce. Všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku (skupinu zákazníků, teritoria) a řídí je jeden manažer.

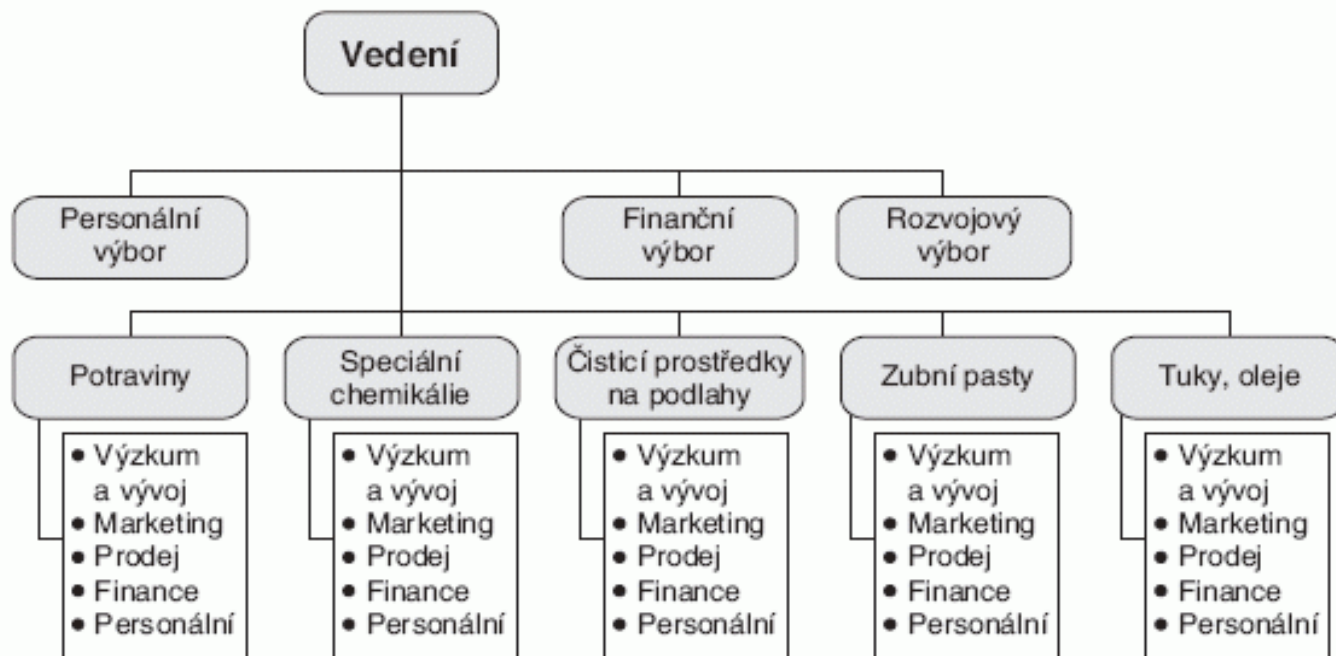
Funkční organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



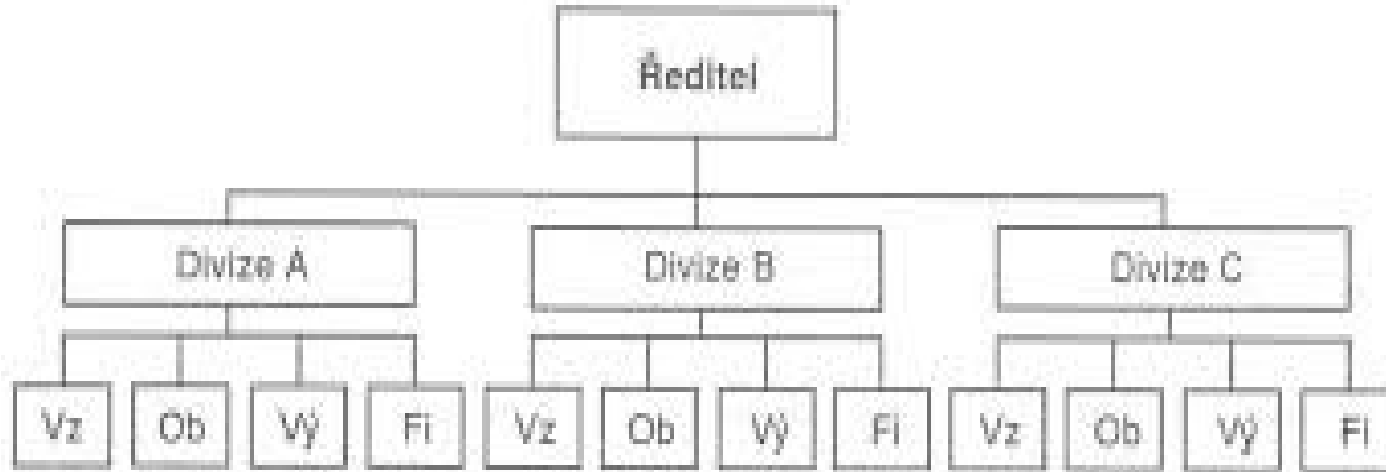
Výrobová organizační struktura



Divizionální organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Poznámka: Vz – výzkum a vývoj
Ob – obchod
Vý – výroba
Fi – finance

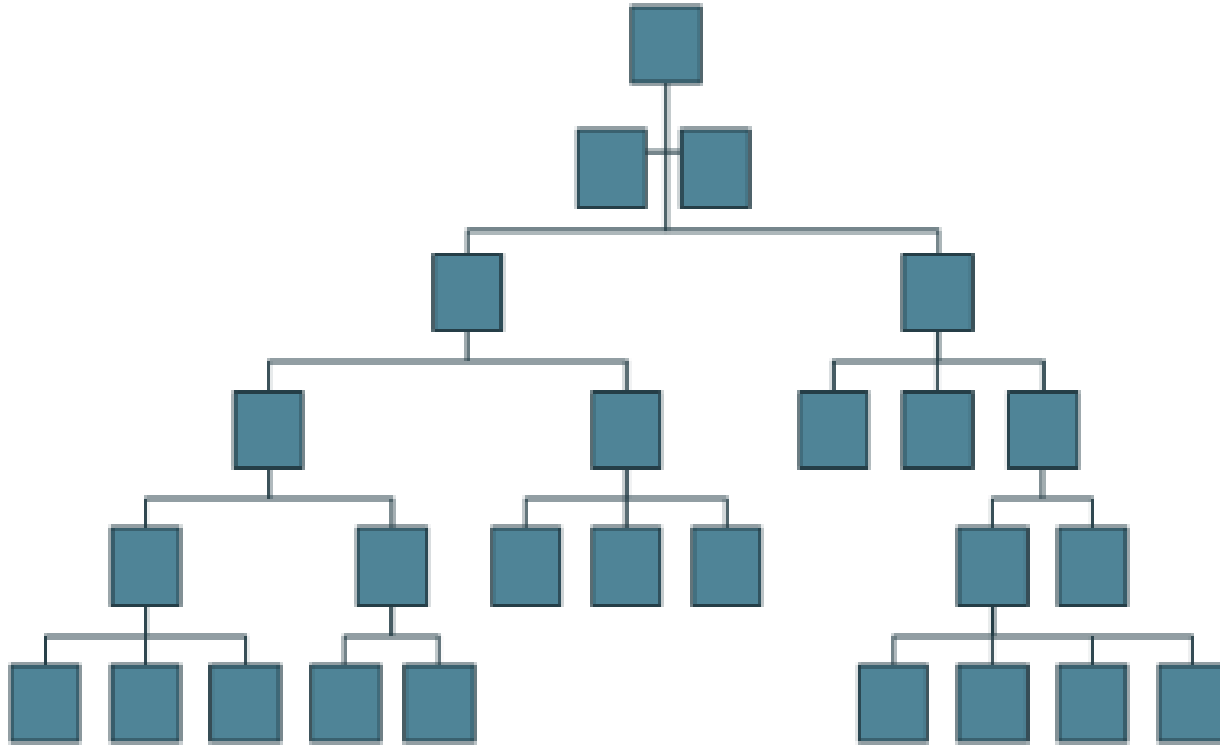
Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení



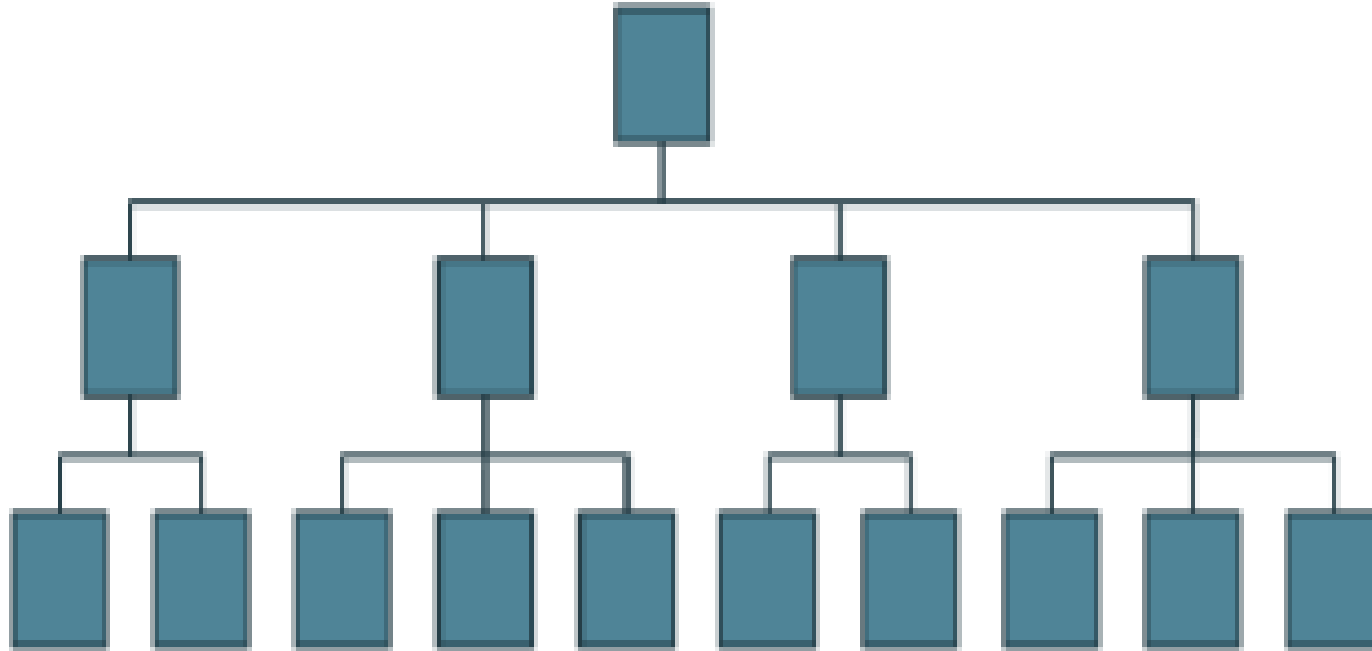
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strmá struktura** – vysoce centralizovaná struktura s vysokým počtem hierarchických úrovní. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tj. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn – tj. firma se stává méně flexibilní
- **Plochá struktura** - je taková organizace, která má nízký počet stupňů řízení. Znamená to nízký počet stupňů organizačních jednotek. Plochá organizace je velmi pružná v rozhodování, protože tok informací od nejnižší postavených pracovníků k nejvyššímu vedení organizace je rychlý a krátký.

Strmá organizační struktura



Plochá organizační struktura



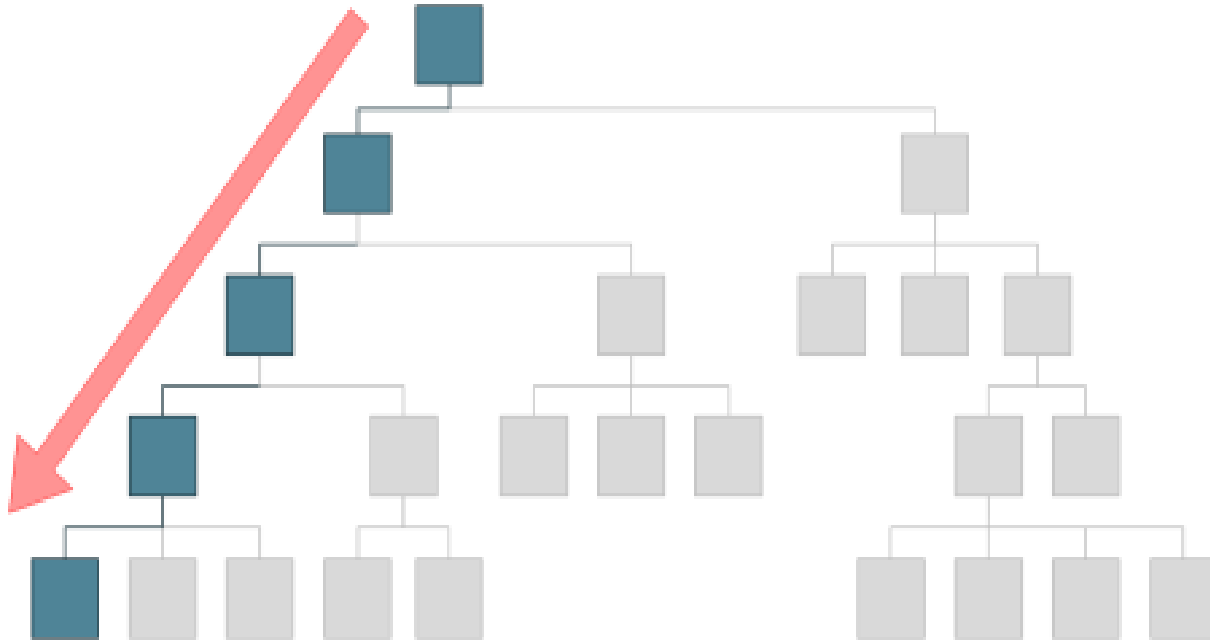
Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Liniová struktura** – pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.
- **Funkcionální struktura** – základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace.
- **Liniově-štabní struktura** – jde uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štabní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace.
- **Maticová struktura** – základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům.

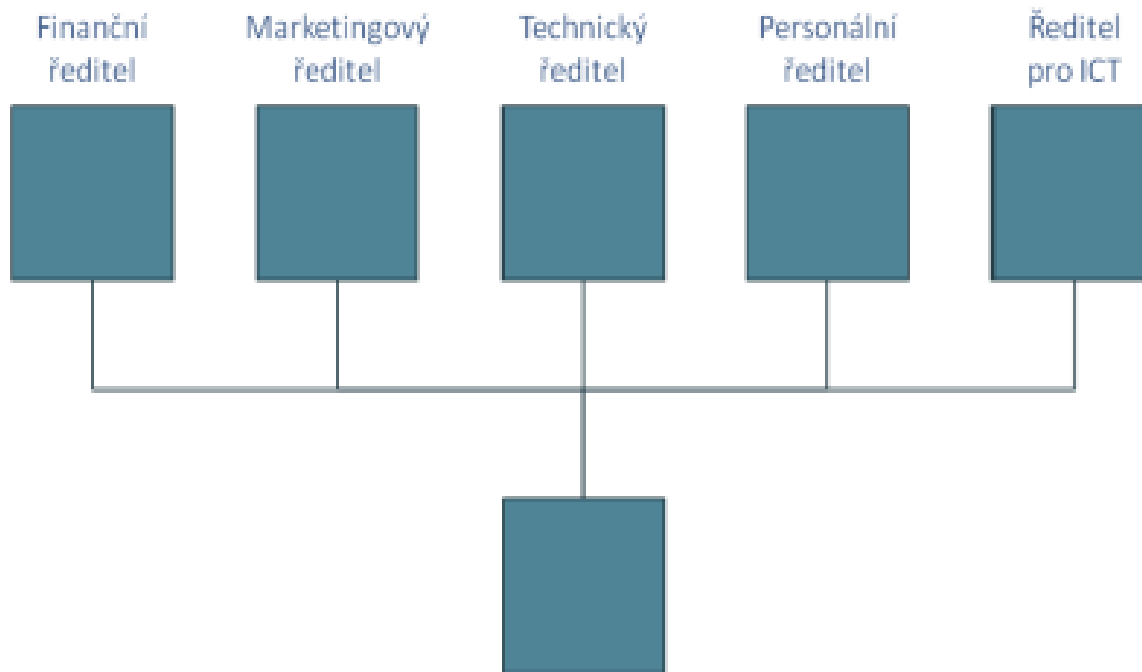
Liniová organizační struktura



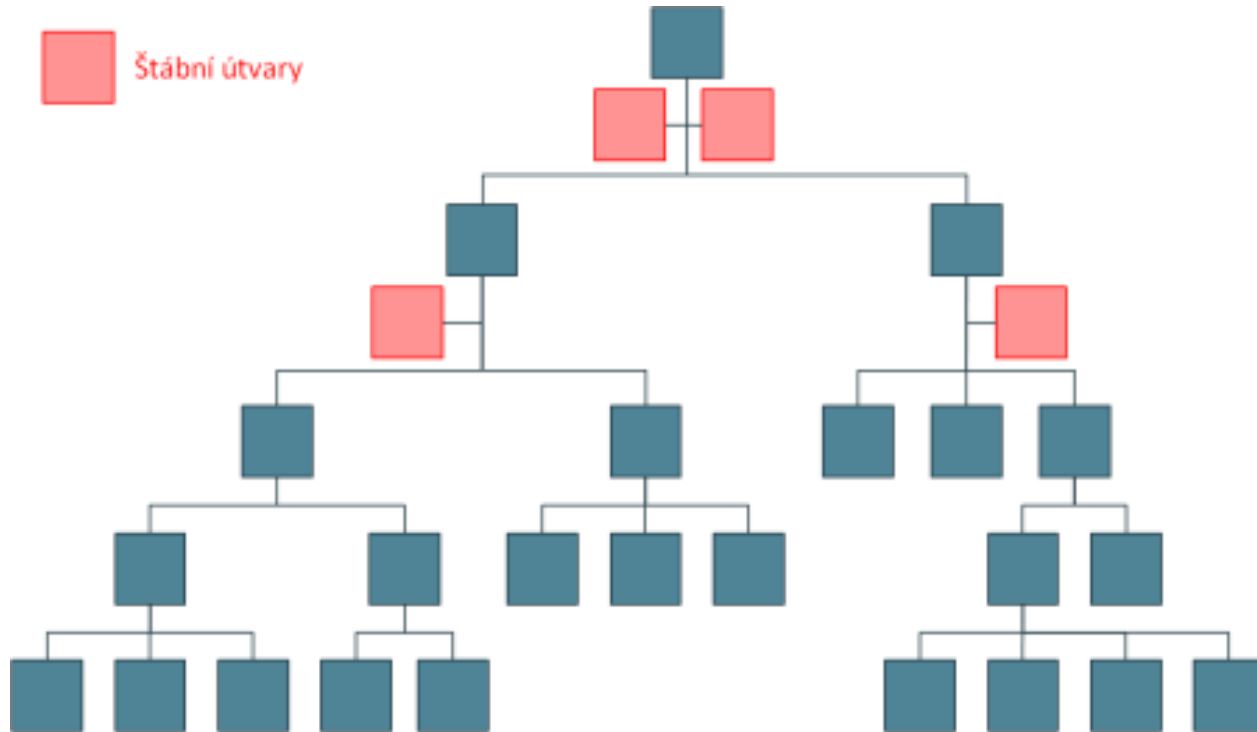
Funkcionální organizační struktura



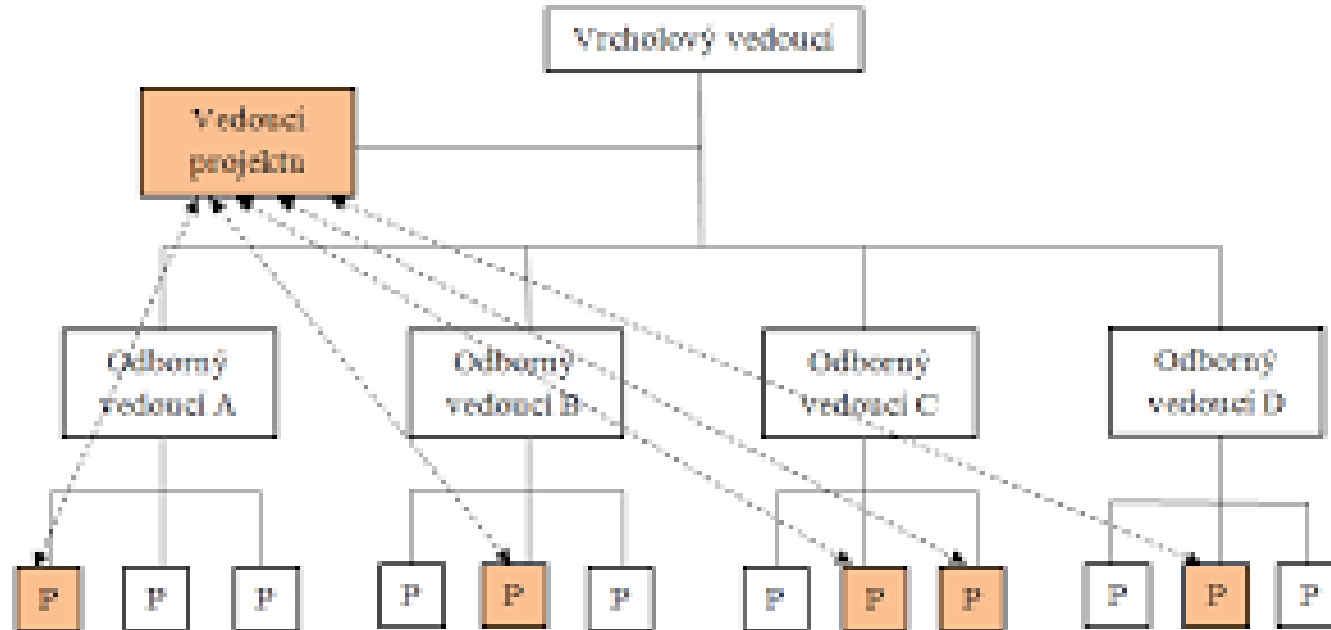
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



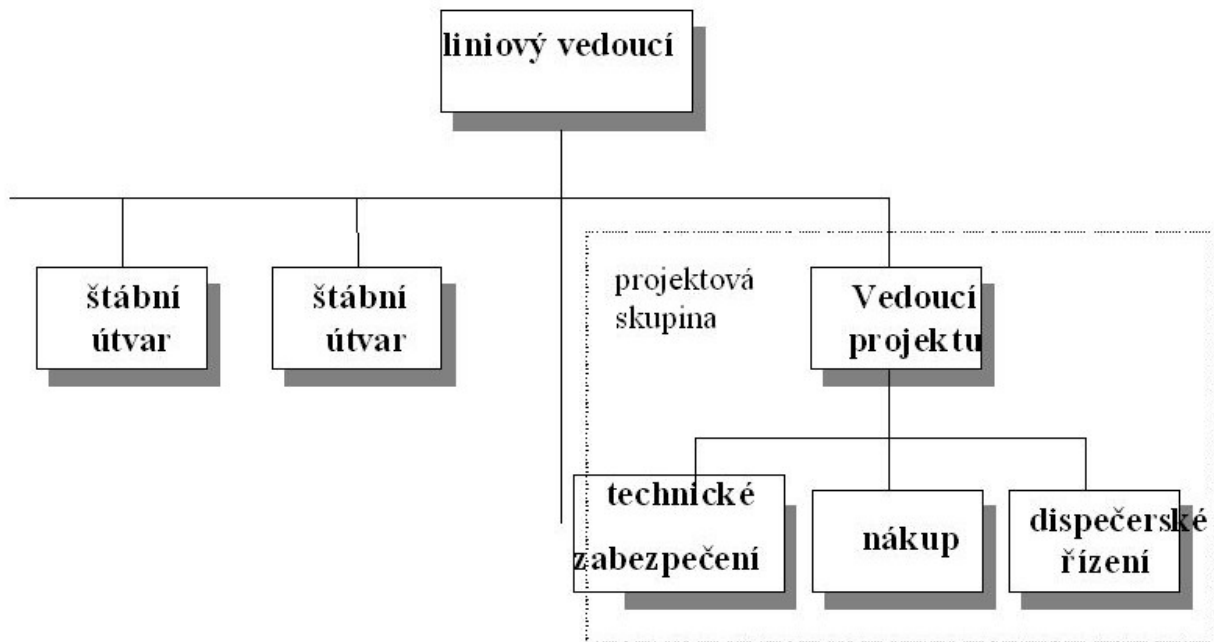
Liniově-štabní organizační struktura



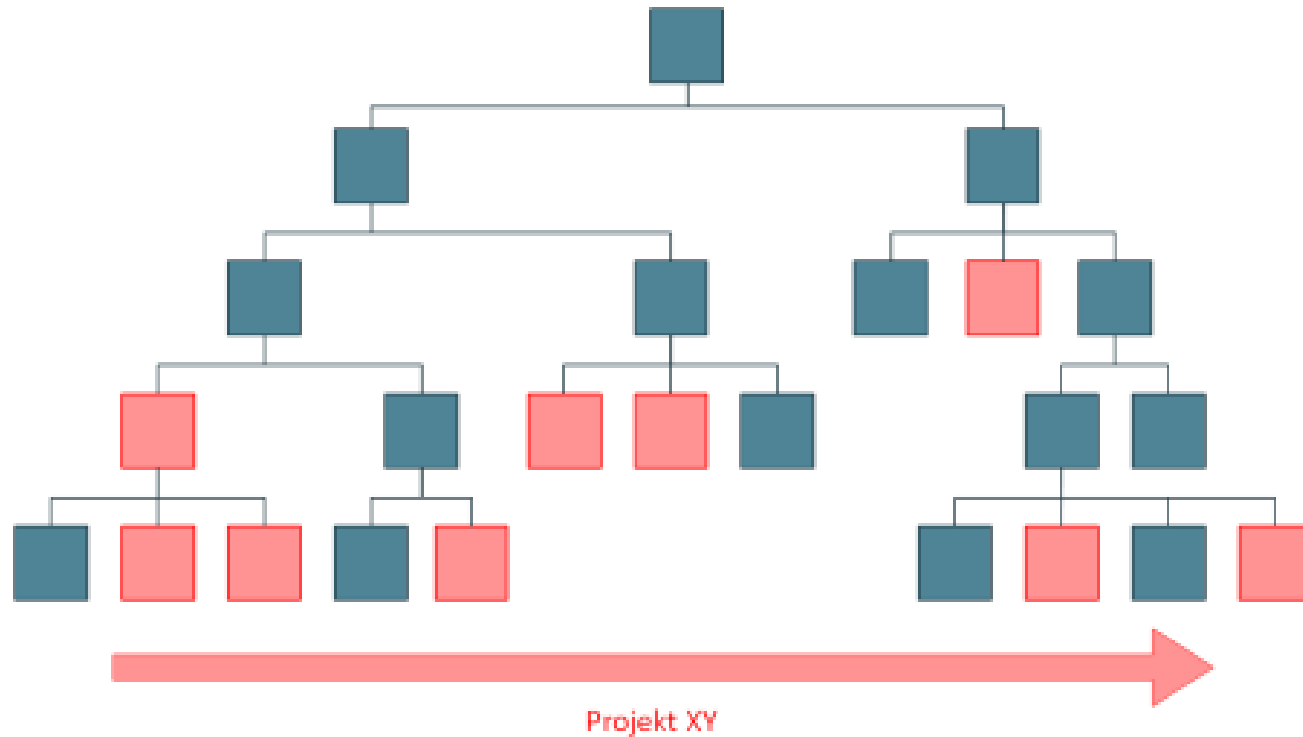
Struktura projektové koordinace



Projektová struktura



Maticová struktura



Proces tvorby organizační struktury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Identifikace potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností
2. Provedení dělby práce
3. Sdružování specializovaných činností do útvarů
4. Zajištění způsobů koordinace
5. Vyřešení pravomoci a odpovědnosti

Koncepce manažerských funkcí

Manažerské funkce sekvenční



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí



- Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, úkoly, které by měl manažer vykonávat tak, aby byl zajištěn úspěch manažerské práce a byly naplněny stanovené cíle organizace.
- Za myšlenkového otce koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který vymezil pět základních funkcí (nazýval je funkce správy) již v roce 1916.
- Manažerské funkce jsou často rozdělovány, klasifikovány do tří skupin, a to na sekvenční, paralelní a zabezpečovací. Toto rozdělení je založeno na charakteru a průběhu manažerských funkcí.
- Manažerské funkce by měly být vykonávány účelně a účinně. Účelností se rozumí smysluplnost, odpovídající potřebám, cílům a hodnotám organizace. Účinností se pak rozumí hospodárnost provádění konkrétních činností.

Sekvenční manažerské funkce



- **Sekvenční manažerské funkce** tvoří ty funkce, které probíhá v určité logické návaznosti, sekvenci.
- Do sekvenčních manažerských funkcí bývají zařazovány „klasické“ manažerské funkce.

Jedná se o tyto manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmisťování pracovníků;
- vedení lidí;
- kontrola.

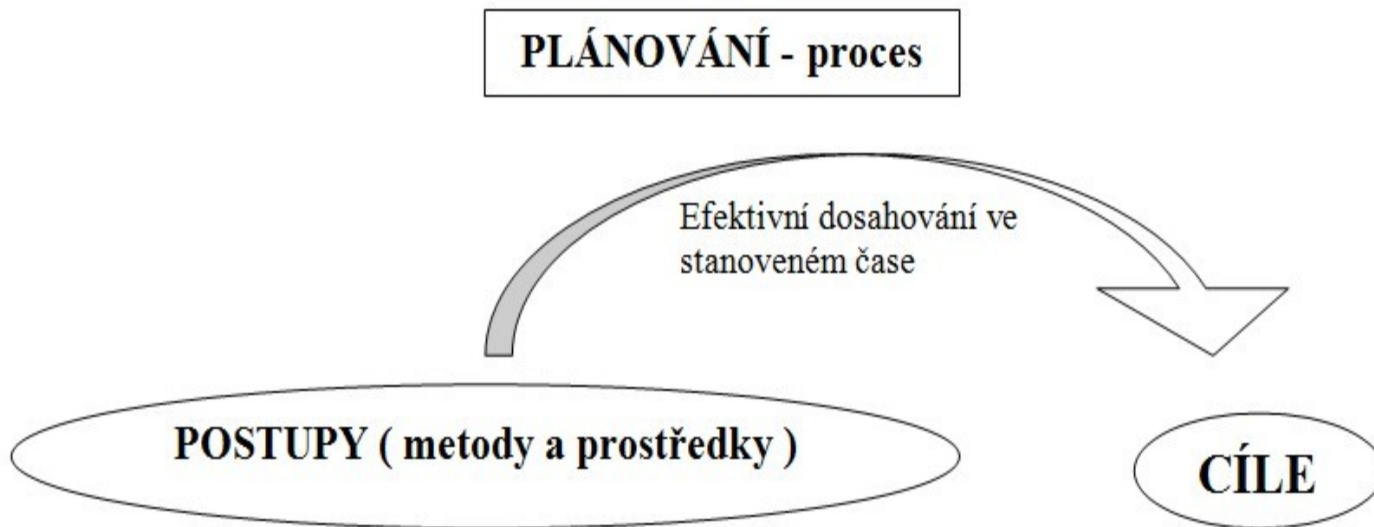
Plánování



- **Plánování** představuje proces stanovení cílů a předpokládaných postupů jak těchto cílů dosáhnout.

Proces plánování probíhá v několika krocích :

- Analýza výchozí situace – strategická analýza
- Stanovení cílů
- Zvážení předpokladů a ověření reálnosti
- Vypracování scénářů přípustných plánů
- Výběr adekvátního scénáře
- Dořešení návaznosti na ostatní plány
- Plnění a průběžného hodnocení plánu
- Změny a korekce plánu
- Výsledné vyhodnocení



Analýza výchozí situace



- Strategická analýza představuje identifikaci a ocenění veškerých relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a na strategické cíle podniku.
- Strategická analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku (interní analýza) a vnějšího prostředí (externí analýza).
- Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj.
- Analýza posuzuje celkovou podnikovou situaci, určuje jeho místo v prostředí a vymezuje vývoj jeho budoucích aktivit.

Struktura strategické analýzy



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza externího prostředí** – poskytuje informace o charakteru externího prostředí a jeho případných vlivech na podnik s cílem zjištění možných příležitostí a hrozeb
 - Analýza vzdáleného prostředí – makroprostředí
 - Analýza blízkého prostředí – trh, odvětví
- **Analýza interního prostředí** – podává informaci o interním prostředí a vnitřních zdrojích podniku, výsledkem je zjištění předností (silných stránek) a slabin (slabých) podniku
- **Syntéza** – konfrontuje silné/slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z prostředí s cílem určení adekvátního strategického směru.

Cíle podniku



- Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu.
- Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.
- Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.
- Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase.
- **Jasně stanovené cíle se tak stávají konkrétními úkoly pro přesně určený časový horizont.**

Pravidla pro stanovení cílů podniku I



Obecně se říká, že cíle musí být **SMART**:

- **S** – specifický, originální, stimulující
- **M** – měřitelný
- **A** – akceptovatelný
- **R** – reálný
- **T** – termínovaný

V poslední době však se uplatňuje tento souhrn cílů v podobě zkratky **SMARTEE**:

- **S** – specifický, originální, stimulující
- **M** – měřitelný
- **A** – akceptovatelný
- **R** – reálný
- **T** – termínovaný
- **E** – efektivní, ekonomický
- **E** – ekologický

Pravidla pro stanovení cílů podniku II



- Někteří autoři používají k charakteristice vlastnosti cílů akronym **SMARTER**, který navazuje na starší akronyma **SMART** kde písmeno „E“ vyjadřuje vlastnost „**ethical** (etický) a písmeno „R“ pak označuje **resourced** (zaměřený na zdroje).
- V podmínkách České republiky někteří autoři využívají akronym **KARAT**, kde jednotlivá písmena označují následující vlastnosti cílů:
 - **K** – konkrétní
 - **A** – ambiciózní
 - **R** – reálné
 - **A** – akceptovatelné
 - **T** – terminované

Skupiny oblasti cílů



- cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl, objem prodeje, velikost obrátu aj.);
- cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu, z vlastního a celkového kapitálu);
- finanční cíle (likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování);
- sociální cíle (ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, výkony a postoje zaměstnanců a managementu, rozvoj osobnosti, pracovní uspokojení);
- cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení (image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv, vztah k veřejnosti aj.).

Hierarchizace a skupiny cílů



- V podstatě lze cíle rozdělit do dvou základních skupin, kam patří:
 - **Cíle obecné**, které představují integrující prvek, z něhož vychází jak strategické tak i operativní řízení. Většinou mají charakter **vůdčí ideje** a orientují se na dosažení hodnot a realizovatelnost vize i poslání.
 - **Cíle konkrétní**, které představují rozvíjení obecných cílů a jsou zaměřeny na hlavní aktivitu podniku, specifikují potřebnou alokaci zdrojů a usměrňují budoucí rozhodování. Jedná se tudíž převážně o cíle operačního charakteru.
- **Hierarchizace cílů** znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na:
 - nadřazené – vrcholové cíle (mise podniku, formulace identity podniku, podniková politika),
 - prováděcí cíle (cíle funkčních oblastí),
 - dílčí cíle
 - elementární cíle (operace s nástroji marketingového mixu).

- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem. Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období. Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti. Často také zahrnují hodnoty organizace. Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Lze konstatovat, že se jedná o souhrn myšlenek, které předbíhají svou dobu se silným motivačním účinkem. V důsledku tohoto faktu můžeme konstatovat, že se jedná o smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti, ve které vize vytyčuje základní směr vývoje podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

Požadavky na vizi



- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;
- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky..

Mise - poslání



- Mise specifikuje podnikatelské aktivity, ve kterých chce podnik působit a se kterými chce konkurovat.
- Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje
- Je více konkrétnější než vize.
- Mise odůvodňuje a vysvětluje existenci podniku.
- Mise dává odpověď na otázku: „Jakou přidanou hodnotu může náš podnik nabídnout trhu nebo lidstvu?“
- Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností.

Co by měla obsahovat mise



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

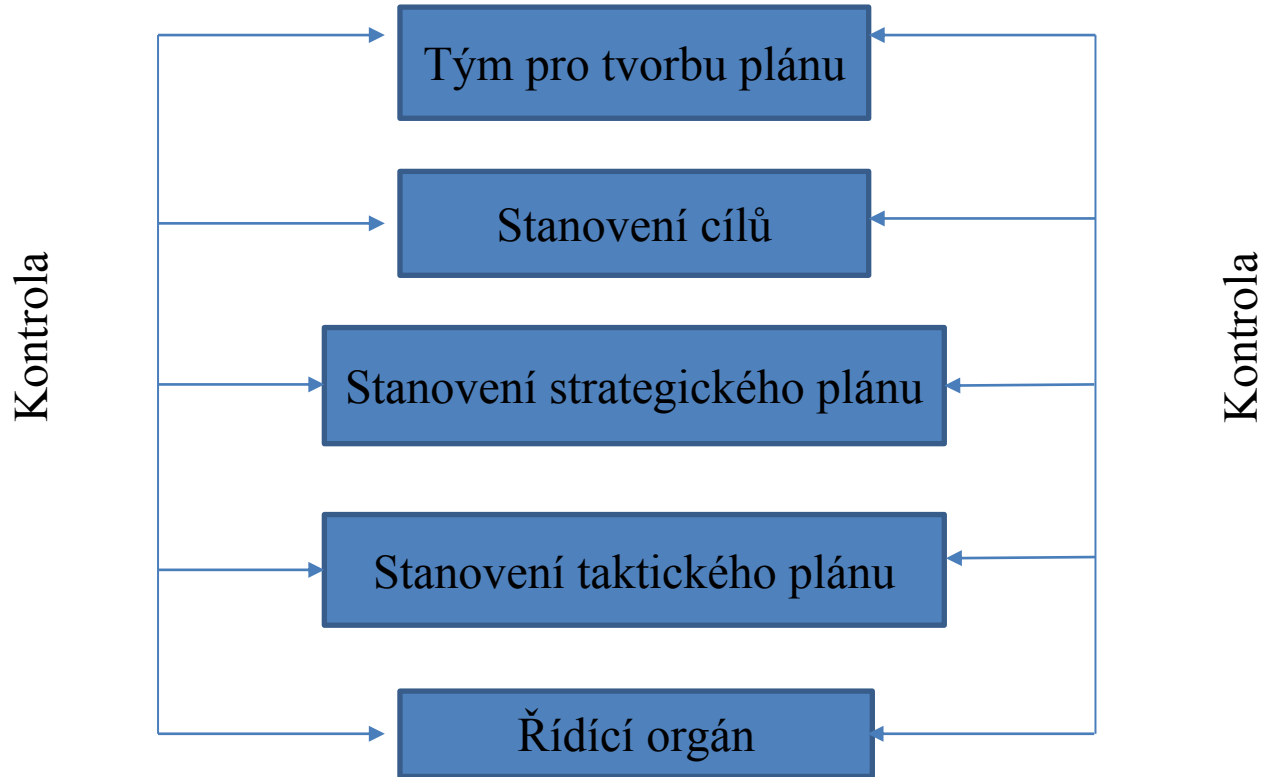
V důsledku toho vyplývá, že poslání podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vztahy na zaměstnance a vytváří vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené poslání podniku by mělo obsahovat:

- Cíl podniku.
- Zdůvodnění existence podniku (*Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants (McDonald's)*).
- Étos podniku: kultura, základní hodnoty, ambice.
- Čím se odlišujeme od konkurence (*Be America's Best Quick-Service Restaurant*).
- Konkurenční výhoda (*To be the world's largest mobile apps developer*).
- Identifikace trhu a zákazníků (*To be the largest oncology practice in St. Louis*).

Cyklus podnikového plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Plánování podle úrovně managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

DNE PODNIKATELSKÁ
ČA V KARVINĚ

	Strategické plánování	Taktické plánování	Operativní plánování
Časový horizont	více než 1 rok	obvykle do 1 roku	denní, čtvrtletní, měsíční, kvartální
Hlavní důraz	ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	naplánování implementace plánu	plánování denních operativních činností
Nejistota	velmi vysoká	střední	nízká
Rozpracovanost	globální otázky	více detailní	velmi detailní
Šíře obsahu	velmi široká	detailnější plánování aktivit	velmi specifická
Plánovací metody	většinou nestrukturované	více strukturované	vysoce strukturované
Možnost změny plánu	složité a nesnadno opravitelné	po uvedení aktivit do praxe	snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Plán



- Výsledkem procesu plánování je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určitých skupin úkolů.
- **Plán** je obvykle písemný dokument (dnes jsou možné i jiné formy), který specifikuje stanovené cíle, navržené postupy, zdroje, způsoby kontroly a hodnocení dosažených výsledků.
- Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase a na požadované úrovni.

- Struktura plánu není právně závazná. Struktura plánu je specifická pro každý typ a velikost podniku. Nicméně existují určité části, které jsou společné všem plánům bez ohledu na velikost a specifičnost organizace:
- Analýza současné situace organizace – Kde jsme?
- Stanovení cílů – Čeho bychom chtěli dosáhnout?
- Návrh řešení, stanovení odpovědnosti a časového rámce – Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?
- Požadované výstupy – Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili?
- Kontrola – Jak si vedeme? Jak na tom skutečně jsme?

Klasifikace plánů



Plány lze klasifikovat na základě různých kritérií. Nejčastěji se plány člení následovně:

- podle komplexnosti plánu – do jaké míry se plán týká organizační jednotky jako celku a do jaké míry pouze konkrétní její části;
- podle funkcionální oblasti plánu – kterých činností se plán týká, např. výrobní, finanční, personální, marketingový atd.;
- podle organizačně-správní oblasti plánu – toto členění se týká teritoriálního hlediska dílčích organizačních jednotek, kde se bude plán realizovat;
- podle časového horizontu realizace plánu – zda se jedná o plány dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé;
- podle úrovně managementu – zda se jedná o plány strategické, taktické, operativní.

Požadavky na plán



Plán je soubor dokumentace, na základě které lze splnit zadané úkoly. Plán tedy musí být reálný, úplný a alternativní.

- **Reálnost plánu** spočívá v tom, že vychází z reálných možností organizace, z reálné dostupnosti všech komponentů výroby, z reálných možností odbytu organizace.
- **Úplnost plánu** spočívá v tom, že činnosti jsou podle něj z hlediska splnění úkolu dostatečně definována. Předepisuje-li dokumentace, která je součástí plánu např. součástku určitých rozměrů, musí být zadána i její pevnost, materiál, ze kterého má být vyrobena, barevnost a případě další údaje, pokud na nich záleží,
- **Alternativnost plánu** spočívá v uvedení více alternativ u činností, jejichž splnění může být ohroženo poruchou ve výrobě, výpadkem kooperujících subdodavatelů nebo nutností použít např. odlišné součástky či materiály.

Organizování

- Organizování lze definovat jako proces uspořádání lidí v konkrétní organizační jednotce, takovým způsobem, aby byla zajištěna realizace plánů a naplněny stanovené cíle plánů.
- Organizování je založeno na společenské dělbě práce, sladění potřebných činností a vztahů mezi lidmi a přiměřeného vymezení pravomocí a zodpovědností zúčastněných lidí.

Vlivy působící na proces organizování

- Prostředí – mechanická struktura, organická struktura
- Strategie
- Velikost
- Technologie
- Konkurence

Řízení lidí (výběr a rozmíst'ování pracovníků)



- Manažerská funkce výběr a rozmíst'ování pracovníků (anglické pojmenování této funkce je staffing) představuje personální zajištění řídicích a řízených procesů v souladu s procesem organizování a organizační strukturou.
- Manažerská funkce výběr a rozmíst'ování pracovníků je často propojována, a někdy i zaměňována, s manažerským řízením. Je přímo spojena s prací se zaměstnanci.
- V případě výběru a rozmíst'ování pracovníků se klade důraz na profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků, tzn. na jejich kompetence.
- Řízení lidí se zaměřuje na zajištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíli dané organizace.
- Odpovědnost za řízení lidí mají výkonní (linioví) manažeři a personální specialisté.

Řízení lidí (výběr a rozmíst'ování pracovníků)

Hlavními problémovými okruhy této manažerské funkce je:

- plánování potřeby vhodných spolupracovníků – personální plánování;
- nábor, výběr a pracovní nasazení vhodných pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- změna pracovního zařazení pracovníků – povýšení/sestup, převod a uvolnění pracovníků;
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vytváření pracovních podmínek pracovníkům a personální záležitosti administrativního charakteru.

Vedení lidí



- Posláním manažerské funkce vedení lidí je dosažení aktivní a kvalitní účasti pracovníků na naplňování poslání a cílů organizace nebo jejich částí.
- Jedná se o takové vedení, usměrňování, stimulování a motivování pracovníků, aby vedlo k tvůrčímu plnění cílů jednotlivými pracovníky.
- K vedení lidí jsou využívány schopnosti, dovednosti a znalosti manažerů.
- Při realizaci manažerské funkce vedení lidí se používají různé metody psychologického charakteru, jako třeba teorie X a Y.
- Dále jsou zde využívány teorie zaměřené na motivaci jako je Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb nebo McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Kontrola



- Podstatou kontroly je zjištění odchylek, ať už pozitivních nebo negativních, mezi plánovaným záměrem a skutečnou realizací plánu.
- Kontrola slouží ke zjištění zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům
- Úkolem kontroly je zhodnocení průběhu aktivit nebo procesů v organizaci.
- Výsledky kontroly se využívají opět a zase v procesu plánování, konkrétně ve fázi analýzy současné situace.

Typy kontrolních procesů



- Interní kontrola - Externí kontrola
- Předběžná kontrola – průběžná kontrola – konečná kontrola
- Přímá kontrola – nepřímá kontrola
- Na vrcholovém vedení – na nižších úrovních řízení
- Na finanční hodnoty – na fyzické hodnoty

Fáze kontrolního procesu



- Určení předmětu kontroly
- Získávání a výběr informací pro kontrolu
- Ověření správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných skutečností
- Závěry a návrhy opatření
- Zpětná kontrola

Hodnotící kritéria



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Standardy
 - Obecné normy a pravidla chování
 - Specifické požadavky
- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky

Tvorba kontrolního systému



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Proč-co-kdo-kdy-jak-jak často kontrolovat
- Účel kontroly
- Předmět kontroly
- Subjekt kontroly
- Časová dimenze kontroly
- Postupy, metody kontroly

Manažerské funkce paralelní



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí průběžných



- Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi.
- Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností.

- K průběžným manažerským funkcím patří:
 - analýza,
 - rozhodování,
 - implementace,
 - komunikace.

- Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.
- Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.
- Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

- Klíčovým předpokladem pro správné uplatnění analýzy, jako manažerské funkce, je pochopení věcné a obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci.

K tomu je potřeba zachovat základní postup, algoritmus provádění analýzy :

- obsahové vymezení analyzovaného úkolu;
- formulace vlastního problému;
- stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy;
- vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení;
- provedení požadovaného rozboru a vyhodnocení výsledků;
- využití výsledků analýzy.

Analýza III



- Jejím cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů v podniku.
- Proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti určitého provedení.
- Zároveň je podkladem pro rozhodování a implementaci.
- Je podstatné systémové chápání problémů a využití modelového zobrazení.
- Je nutné zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání
 - Rozsah údajů
 - Přesnost údajů
 - Spolehlivost údajů

Typologie analýz



- Analýzy z hlediska času – předběžné, průběžné, následné
- Analýzy z hlediska objektu – procesy, funkce, prvky, systémy, vstupy, výstupy, zdroje ...
- Analýzy z hlediska prostředí – externí prostředí, interní prostředí
- Analýzy z hlediska stupně komplexnosti – souhrnné, dílčí
- Analýzy z hlediska subjektu provádějícího analýzu – externí analytik, interní analytik
- Analýzy z hlediska jejich cílu, účelu – deskriptivní, komparační, rozhodovací, situační, informační...
- Analýzy z hlediska vědeckého výzkumu - klasifikační, vztahové, kauzální, systémové analýzy (strukturálně genetické)
- Analýzy z hlediska charakteru řešených problémů - strukturované problémy (tvrdé, tradiční systémy), nestrukturované problémy (měkké systémy)

Základní logika provádění analýz



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obsahové vymezení analyzovaného úkolu
- Formulace vlastního problému
- Stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy (aktuálnost, přesnost, spolehlivost...)
- Vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení
- Realizace požadovaného rozboru, vyhodnocení výsledků a jejich ověření
- Využití výsledků analýzy



- Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.
- Tato paralelní funkce prostupuje každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací.
- Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů.
- Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.
- Volba mezi více variantami chování.
- Výběr určité varianty postupu.
- Manažer – rozhodovatel a řešitel

Rozhodování II



- Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně:

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované..



- **Prvky**
 - Problém a cíl rozhodování
 - Subjekt rozhodování
 - Rozhodovací strategie
 - Podmínky rozhodování
 - Objekt rozhodování
- **Fáze rozhodovacího procesu**
 - Identifikace a specifikace problému
 - Stanovení možností řešení (alternativ)
 - Zhodnocení možných alternativ
 - Výběr vhodné alternativy
 - Realizace rozhodnutí
 - Kontrola

Klasifikace rozhodování I



- *Podle subjektu rozhodování:*
 - individuální
 - Kolektivní

- *Podle informovanosti subjektu rozhodování:*
 - v podmínkách jistoty
 - v podmínkách nejistoty
 - v podmínkách rizika

- *Podle postupu rozhodování:*
 - programová rozhodnutí
 - neprogramová rozhodnutí

Klasifikace rozhodování II



- *Podle závažnosti rozhodování:*
 - strategické
 - taktické
 - operativní

- *Podle počtu rozhodovacích kritérií:*
 - jednokriteriální procesy
 - vícekriteriální procesy



- **Empirické metody**
 - Empiricko-intuitivní a empiricko-analytické
 - Expertní metody – Brainstorming, Delfská metoda, metoda scénářů, metoda her, myšlenkové mapy

- **Matematicko-statistické metody**

- **Heuristické metody**
 - Rozhodovací analýza
 - Rozhodovací stromy
 - Rozhodovací tabulky

Příklad rozhodovacího stromu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Příklad rozhodovací tabulky



	Varianta A odsunutá	Varianta B přisunutá	Varianta C ÚPmB 94	Varianta D nulová
Vlivy na obyvatelstvo a veřejné zdraví	3	3	3	3
Vlivy na ovzduší a klima	4	4	4	4
Vlivy na hlukovou situaci	3	2	3	2
Vlivy na povrchovou a pdzemní vodu	3	3	4	2
Vlivy na půdu	4	3	3	3
Vlivy na horninové prostředí a přírodní zdroje	3	3	3	2
Vlivy na faunu, flóru a ekosystémy	3	2	3	2
Vlivy na krajinu	4	2	3	2
Vlivy na hmotný majetek a kulturní památky	3	4	3	3
Vlivy na dopravní a jinou infrastrukturu	4	3	3	2

Implementace



- Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění.
- Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce.
- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality.
- Podstatnou součástí implementace je koordinační a komunikační činnost.
- **Ekonomické předpoklady pro implementaci**
 - Hodnocení ekonomických aspektů implementace
 - Ekonomická analýza implementačního procesu – náklady x užítky
 - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost

Podstata implementace



- Implementace představuje skutečnou realizaci plánů, uvedení plánů do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem plánů, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování plánů vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

Proces implementace strategie podle Mallya



- Implementaci strategie chápeme jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést strategii podniku do života.

Mallya specifikuje tyto aktivity:

- Používání strategického vůdcovství
- Tvorba správné organizační struktury
- Tvorba plánů podporující strategii
- Instalace podpůrných systémů
- Návrh odměňovacích systémů
- Tvorba podnikové kultury souznějící s navrženou strategií
- Alokace zdrojů

Plán implementace strategie



- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie I



- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulaci, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídicích úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie II



- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Implementace strategie vychází z
 - Teorie změny
 - Principů řízení změny

- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
 - Typ a velikost podniku
 - Věk podniku
 - Dostupné zdroje
 - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

Model řízení změny – implementace



- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
 - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
 - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
 - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku
- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
 - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- ***Odpor ke změnám***
 - Jednotlivec – kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní – pasivní

Překonání odporu ke změnám dle Kottera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Přístupy k implementaci



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
 - **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
 - **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
 - **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.
-

Klíčové faktory úspěchu implementace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

Změny v organizační struktuře při implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatel, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

Další úkoly významné při implementaci



Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.



- **Komunikace** je proces oboustranné výměny informací. Komunikace je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Je součástí všech ostatních funkcí řízení.
- Komunikační proces:
 - Odesílatel
 - Zakódování
 - Médium
 - Dekódování
 - Příjemce informace

Formy komunikace



- **Verbální komunikace** – osobní rozhovor, telefonický rozhovor, porady, konference, prezentace, konzultace.
- **Neverbální komunikace** – posiluje verbální komunikaci, může posílit nebo zeslabit význam řečeného slova.
- **Formální (oficiální) komunikace** – vychází z formální, oficiální organizační struktury podniku. Těmito kanály proudí informace vertikálním, horizontálním a diagonálním směrem.
- **Neformální (neoficiální) komunikace** – je důsledkem neformální organizační struktury, nemá žádnou předem určenou strukturu. Jedná se o způsob rozšiřování informací, které nelze přenášet oficiálními kanály.

Manažerské funkce zabezpečovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí zabezpečovacích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažerské funkce zabezpečovací představují manažerské funkce, jejichž cílem je zabezpečení adekvátními zdroji plánované aktivity.

Jedná se především o:

- zabezpečení materiálními zdroji (suroviny, polotovary apod.);
- zabezpečení lidskými zdroji (manažery a pracovníky);
- zabezpečení informacemi.



- **Informace** jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli.
- Informaci můžeme chápat jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi.
- Je to cokoliv nehmotného, co je pro člověka smysluplné a užitečné. Jedná se o znalost sdílenou tím, že se komunikuje.
- Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému.
- Výchozí bod v procesu získávání informací představují data. Jsou – li prvotní data zpracována účelně, stanou se z nich informace
- **Data**, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů.

Využití informací



- Potřeba informací závisí na tom, jakou funkci v podniku pracovník zastává.
- Manažer potřebuje informace pro to, aby mohl plnit ostatní manažerské funkce.
- Informace je třeba řídit. Jejich získávání, uchovávání a ochrana je drahá a často i časově náročná záležitost.

Kdo používá informace

- **interní uživatelé** – pracovníci podniku na všech stupních podnikové hierarchie;
- **externí uživatelé** – zákazníci, dodavatelé, společnost, atd.

Požadavky na informace



K tomu, abychom mohli informace využívat v procesu rozhodování a řízení, musí splňovat tato kritéria:

- relevantnost,
- reliabilita,
- validita,
- efektivita,
- odpovídající míra podrobnosti,
- srozumitelnost,
- aktuálnost,
- úplnost a kontinuita atd.

Klasifikace informací I



Z hlediska rozhodovací úrovně

- Informace strategické
- Informace taktické
- Informace operativní

Z hlediska potřeb pro realizaci řídicích činností

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

Z hlediska významnosti informací:

- základní, rozhodující informace,
- doplňkové.

Klasifikace informací II



Z hlediska stálosti informací:

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

Z hlediska rozsahu zabezpečení jednotlivých stupňů řízení:

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

Klasifikace informací III



Z hlediska zdrojů informací:

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

Z hlediska účelu použití:

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

Klasifikace informací IV



Z hlediska obsahu:

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

Z hlediska dokumentace:

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

Z hlediska odvození:

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

Zdroje dat podle Kozla a kol. (2006)



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



- **Informační systém podniku** zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům manažerských rozhodnutí.
- Smyslem je posouzení informační potřeby manažerů a poskytnutí potřebných informací.
- *Podmínky efektivního informačního systému:*
 - vybavenost firmy kvalitní informační technologií;
 - navržení a vytvoření systému uspokojujícího informační potřeby manažerů.

Struktura informačního systému podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Interní informační systém** – získává informace z podnikové evidence a statistiky.
- **Zpravodajský systém** – poskytuje informace o každodenním a očekávaném vývoji v okolí podniku.
- **Výzkumný systém** – představuje výzkumné studie zaměřené na specifické problémy a příležitosti firmy, realizuje se marketingovými výzkumy a výzkumy trhu.
- **System na podporu rozhodování** – zahrnuje systémy využívající počítačový hardware a software k poskytování informací v procesu manažerského rozhodování.

Zabezpečení personální



- Lidské zdroje představují pro podnik často nejcennější a nejdražší zdroj a ten je mnohdy jazýčkem na vahách v rámci konkurenčního boje a rozhoduje tak o konkurenceschopnosti podniku.
- Důležitost lidských zdrojů pro organizaci můžeme vidět ve smyslu určité hnací síly, která uvádí v pohyb ostatní zdroje a je determinantem úrovně jejich využívání.
- Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení může tak být považováno za jádro celého podnikového řízení. Personální řízení je součástí té části podnikového řízení, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v rámci významu člověka jako pracovní síly pro podnik.
- Zaměřuje se na jeho získávání, fungování, formování, organizování a propojování jeho činností, výsledky jeho práce, pracovní chování a schopnosti, sociální rozvoj a v neposlední řadě i na vztahy k organizaci, spolupracovníkům a vykonané práci.

Úkoly řízení lidských zdrojů



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

Plánování lidských zdrojů



- Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů slouží k realizaci podnikových cílů prostřednictvím předvídání budoucího vývoje, stanovením cílů a pozdější realizaci opatření, která vedou k realizaci podnikových úkolů za pomoci adekvátní a vhodné pracovní síly.
- Z jiného pohledu je plánování lidských zdrojů součástí aktivit organizací a podnikatelů, kde je potřeba odrážet nestabilní pracovní prostředí schopností organizace se přizpůsobit měnícím se podmínkám.
- Metody v oblasti plánování lidských zdrojů lze rozlišit z obecného pohledu za metody intuitivní a nebo kvantitativní.
- **Intuitivní metody** jsou předně operativnější a rychlejší. Nepracuje se při nich s tvrdými daty a jejich analýzou. **Metody kvantitativní** zase naopak vyžadují delší přípravu, spočívající ve shromažďování důležitých a potřebných dat.

Intuitivní metody plánování lidských zdrojů



- Pro plánování lidských zdrojů se jeví jako vhodnější metody intuitivní, především pro jejich operativnost, nižší náročnost na podklady a především z důvodu, že intuitivní metody berou v úvahu obtížně kvantifikovatelné nebo zcela nekvantifikovatelné faktory a je tak posuzována všeobecně širší škála těchto faktorů. Také vyhovují více flexibilnímu plánování pracovních sil, protože z hlediska kratší perspektivy bývají více spolehlivé, levnější a snadněji interpretovatelné.
- Na základě intuitivních metod mohou odborníci definovat dle svého posouzení předpokládanou potřebu zaměstnanců určité kvalifikace, osobních kvalit a praxe.
- Jsou takto odborníky předvídáni i budoucí, pro organizaci perspektivní manažeři, kteří budou překonávat izolace mezi velkým množstvím do hloubky propracovaných oborů, které jsou za svými hranicemi pro organizaci velmi těžko uchopitelné a nejsou tedy pro ni inspirativní.

Typy intuitivních metod



- **Odborné předpovědi** – na základě posouzení a zvážení odborníků je předpovídána potřeba pracovníků určitých specifických požadavků v rámci praxe, kvalifikace a osobních kvalit.
- **Metody skupinového rozhodování (brainstorming)** – tato metoda patří mezi obecně nejrozšířenější metody, která je i snadno modifikovatelná a poskytuje jako skupinová metoda plastičtější pohled na věc z různých úhlů pohledu a v různých alternativách. Metoda předpovědi jedním odborníkem tento širší pohled postrádá.
- **Metoda delphi (kaskádová metoda)** – je určitým zkřížením předchozích metod, kdy jsou jednotliví odborníci vyzváni k formulaci svých předpovědí. Po seznámení se se všemi odpověďmi jsou posléze vyzváni k novým předpovědím. Dochází tak v postupných krocích k přibližování odpovědí, které nejsou předpovědi pouze jednoho z odborníků, ale postupnými kroky dochází k formě určitého konsensu.

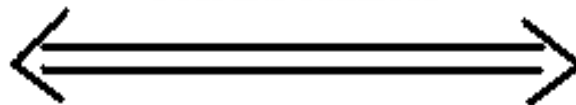
Kvantitativní metody plánování lidských zdrojů



- Jedná se o velmi složité, časově náročné a nepříliš využívané matematicko-analytické metody. Z hlediska malých firem je využití těchto metod velmi nepravděpodobné. Jde například o metody indexování, které jsou využívány zejména v případě určité sezónnosti pracovních úkolů.
- U metody extrapolování se na základě určitých projevů v minulosti předpovídá stav, který bude v budoucnosti, nastává zde problém variability prostředí a nelze v mnoha případech z poměrně stabilního růstu určitých hodnot předpovídat, že tato tendence bude pokračovat i nadále.
- Metoda počítačových analýz zase pracuje s velkým množstvím dat z minulosti, na jejichž základě předpovídá, jaký bude další průběh událostí, ovšem za předpokladu nepříliš se měnících podmínek.

Proces získávání lidských zdrojů

TOK INFORMACÍ



VNITŘNÍ

A
PODMÍNKY

VNĚJŠÍ

Zdroje lidských sil



Z pohledu zaměstnavatele bychom mohli zdroje pracovních sil rozdělit nejobecnějším způsobem na zdroje:

- **Interní zdroje**, což jsou vlastní zaměstnanci firmy;
- **Zdroje externí**, kdy se jedná o všechny ty, kteří nejsou vlastními zaměstnanci firmy a mohou tak působit jak v konkurenčních firmách, tak ve firmách mimo obor.

- Vzhledem k užití prostředků pro výběr a zajištění zaměstnanců, že jak v případě výběru z interních zdrojů, tak v případě výběru z externích zdrojů, může zaměstnavatel či firma užít vlastních i najatých sil.

Interní zdroje lidských sil



- Tento způsob umožňující systematický postup v oblasti výchovy, vzdělávání nebo kariérových plánů, je zároveň zřejmě nejpreferovanějším způsobem výběru zaměstnanců v užití velkých organizací a to při užití vlastních sil organizace.
- Pro zaplnění uvolněné nebo nově vznikuvší pracovní pozice, se jedná se obvykle o zaměstnance, kteří jsou uspořeni v důsledku zlepšení organizace práce nebo v důsledku technického rozvoje.
- Takto propracovaný systém výběru zaměstnanců můžeme předpokládat zejména ve větších organizacích.
- Z hlediska malých organizací není rovněž vyloučen, ovšem za předpokladu, že se propracovanost tohoto systému váže i na strategické pojetí plánování lidských zdrojů.

Nevýhody a nevýhody využití interních zdrojů lidských sil



- Jako nevýhodu, v případě zajištění zaměstnanců z interních zdrojů organizace, lze spatřovat v absenci základních změn, spojených s obsazováním pracovní pozice, zároveň ovšem vybraný zaměstnanec disponuje řadou vazeb a není tak závislý na pomoci z okolí, jako zaměstnanec, který přichází z vnějšího prostředí.
- Jako další znesnadňující faktor tohoto systému je možnost vzniku problémů s nárůstem soutěživosti zaměstnanců která může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci.
- Výhodami jsou potom nižší náklady, se systémem spojené, motivace pro ostatní zaměstnance, kteří vidí určitou loajalitu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům a nižší riziko špatných rozhodnutí ve výběru zaměstnance.

Externí zdroje lidských sil



- Užití vlastních sil při výběru zaměstnanců z externích zdrojů je standardní proces, kdy řízení lidských zdrojů oddělení firmy, popřípadě majitel nebo manažer, podává například inzerát nebo oslovuje potenciální zaměstnance.
- Výběrové řízení je dále organizováno a prováděno vlastní organizací, bez zásahu odborníků působících mimo organizaci.
- Nevýhodou může být v tomto případě situace, kdy nemá vlastní organizace zkušenosti s výběrovým řízením a může tedy být vybrán uchazeč, který se jeví pouze zdánlivě jako nejvhodnější.
- Výhodou je naopak nízká nákladnost a určitý nový prvek vstupující do organizace.

Zajišťování externích zdrojů lidských sil



- Při užití najatých sil, pro obsazení pracovního místa z externích zdrojů, je tento proces zajišťován například najatou firmou typu **recruitment** či **executive search**, která vyhledává pro organizaci nejvhodnějšího zaměstnance, odpovídajících kvalit jak psychologických tak odborných.
- Tento způsob je ovšem spojen s růstem nákladů na výběrové řízení a také s rizikem, že vybraný zaměstnanec nebude zcela vhodnou volbou a do organizace nezapadne.
- Účelnost a využití můžeme naopak vidět v rychlosti, se kterou se tímto způsobem personální problém řeší.

Přilákání vhodných lidských zdrojů



- Cílem procesu získání lidských zdrojů je získání s vynaložením co možná nejnižších nákladů potřebné množství odpovídajících pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.
- Volba metody/metod pro přilákání zaměstnanců závisí dále na specifikacích a povaze pracovního místa, kdy je například pro dělnické profese a níže postavené pracovní pozice vhodné užití jiných metod, než například pro pracovní pozice manažerů a zaměstnanců s většími rozhodovacími pravomocemi.
- Do značné míry je volba metody ovlivněna také situací na trhu práce, zejména potom na lokálním trhu práce.
- Zaměstnavatelé tak přihlížejí i k dosažitelnosti zaměstnanců určité kvalifikace v regionu.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů I



- **Inzerování** představuje velmi univerzální a často užívanou metodu přilákání uchazečů.
- Hlavní účel a cíl je vzbudit zájem a upoutat pozornost uchazečů, popřípadě informovat o pracovní pozici, podniku, zajímavým a atraktivním způsobem.
- Měl by tedy vyvolat u uchazečů pozornost a tím vzbudit zájem především u vhodných kandidátů pro nabízenou pozici.
- Pro správné provedení a zpracování inzerátu je tedy nezbytné, aby byly v rámci inzerátu správně analyzovány požadavky, které budou v podobě inzerátu umístěny ve vhodných mediích a budou moci být dále vyhodnocovány.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů II



- **Užití agentury specializované na inzerování** je metoda vhodná zejména pro větší kampaně anebo v případě získávání klíčových zaměstnanců.
- Při užití takto specializované agentury bývají v praxi zpravidla pro podniky rozhodující zkušenosti agentury s inzerováním zaměstnání, konkrétní příklady její práce a její výsledky spolu s referencemi ostatních organizací a tedy jejich zkušenosti s úrovní poskytovaných služeb.
- Dalším významným předpokladem pro kvalitní spolupráci je osobní setkání s lidmi, kteří budou přímo zainteresovaní v inzerování, prodiskutování metod, které budou použity a v neposlední řadě i zvážení ceny nabízených služeb.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů III



- Spolupráce s úřady práce je do jisté míry povinnou součástí v oblasti plánování lidských zdrojů a zajištění zaměstnanců.
- Ze širšího pohledu se jeví pro zaměstnavatele jako výhodné služeb úřadů práce využívat i díky tomu, že tyto úřady zajišťují určitý předvýběr a díky rozsáhlé evidenci také mohou poskytovat zaměstnavatelům velmi cenné informace.
- Nevýhodou, ovšem v tomto případě je, že na úřady práce nejsou zpravidla registrováni všichni potenciální uchazeči o danou pracovní pozici a tak je výběr uchazečů poměrně omezený.

Výběr vhodných lidských sil



- Hlavní cíl výběru zaměstnanců může být také velmi jednoduše definován, jako snaha o výběr nejlepších nebo také nejvhodnějších lidí pro danou práci. Ti, kteří zaměstnance dále vybírají, se tak pokouší předpovědět jejich výkon na konkrétní pracovní pozici.
- V procesu výběru zaměstnance je také dílčím cílem zjišťování, zda existují nějaké mezery v přehledu například dosavadních zaměstnání uchazeče nebo zda existují skutečnosti, které si vyžadují další vysvětlení, o kterých může uchazeč dále podat informace.
- Kroky při výběru vhodných lidí: Shromažďování v ideálním případě maximálního množství relevantních informací. Uspořádání, vyhodnocení a ohodnocení každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě. Poskytnutí takové informace uchazečům tak, aby se na jejich základě mohli rozhodnout, zda přijmou dané pracovní místo.

Materiální zabezpečení I



- Aby bylo možné realizovat jednotlivé řídicí i výkonné funkce, k tomu nezbytně potřebujeme zabezpečení prostředky, a to materiálními a finančními.

Plnění řídicí funkce (souboru činností) zabezpečení prostředky spočívá v:

- zabezpečování materiálních a finančních prostředků;
- rozhodování o jejich použití a racionálním využívání;
- jejich udržování a ochraně.

Tato funkce není mnoha autory považována za funkci řídicí. Vycházející ze struktury řídicích funkcí a vzhledem na význam této funkce pro činnost podniku a náročnost její realizace je však účelné zkoumat práci s prostředky jako funkci řídicí.

Materiální zabezpečení II



- Finanční hospodaření podniku se stará o pohyb peněz, majetku a kapitálu.
- Jedná se nejen o jejich získávání, ale i o jejich rozdělování a efektivní využívání v rámci řídicího procesu podniku, ale i mimo něj (finanční investování).
- Za finanční prostředky jsou pořízené potřebné hmotné prostředky (pracovní předměty, např. materiál, suroviny a pracovní prostředky např. stroje a zařízení).
- O jejich racionální využívání, stejně jako o údržbu a ochranu strojů, zařízení, veškerého majetku organizace je nezbytné se v procesu řízení starat.
- Plnění funkce zabezpečení prostředky se realizuje ve všech útvarech podniku, ve všech funkcích řídicích i výkonných.