

SKRIPTA – MANAGEMENT

1. Úvod do managementu

4 hod.

a) Charakteristika managementu

(1.vyuč.hod.)

Management ([anglicky](#) *to manage* – řídit, původem z [francouzského](#), *ménagement*, které má zase svůj kořen v [latinském](#) slovu manus - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní; též **Dispozitivní faktor**) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.

Průřezová témata: Občan v demokratické společnosti (OvDS) – d) historický vývoj (především v 19. a 20. století)

b) Vývojové etapy managementu

(2.-3. vyuč. hod.)

V první etapě, která probíhala na konci [19.](#) a začátku [minulého století](#) si vzrůstající nároky na řízení stále větších a na řízení zdrojů náročnějších společností vynutily tento nový obor. Jako jeho zakladatelé jsou uváděni [Henri Fayol](#), [Winslow Taylor](#) a [Max Weber](#). V dnešní době se označuje tato etapa jako tzv. klasický management. Zaváděna byla úkolová mzda a výstupní kontrola.



Henri Fayol

Henri Fayol ([1841](#) [Konstantinopol](#) – [1925](#) [Paříž](#)) byl [francouzský neoklasický ekonom](#) a teoretik, jehož teorie organizace pracovníků měly velký vliv na začátek 20. století. Je často

spojován s [Frederickem W. Taylorem](#), jehož teorie přispěly organizací výroby vzhledem k soutěživému podnikání, které musí hledět na výrobní náklady.

Fayol byl první, kdo rozpoznal **4 funkce managementu**: plánování, organizaci, vedení a kontrolu, ačkoli jeho původní verze se poněkud lišila: plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat. Věřil, že množství manažerských principů, které by mohly pomoci vylepšit operace v podniku, je potencionálně nevyčerpatelné.



Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor ([20. března 1856](#) ve Philadelphii v USA a zemřel [21. března 1915](#)) byl strojní inženýr v *Midvale Steel Works* (Mývale ocelárny). Původně byl kresličem a technickým dělníkem, později se stal hlavním inženýrem.



Max Weber

Max Weber ([21. dubna 1864](#) – [14. června 1920](#)) byl [německý sociolog](#) a [ekonom](#). Bývá řazen mezi tzv. otce zakladatele sociologie.

Jeho sociologické úvahy se věnují např. [náboženství](#), [moci](#) či [byrokracii](#).

Weber se zabývá byrokracií jako racionálním způsobem [řízení](#) velkých [organizací](#). Konstruuje ji jako [ideální typ](#), který odlišuje od jiných (předchozích) typů [správy](#).

Charakteristickými rysy [byrokracie](#) jako ideálního typu jsou:

- rozhodování dle obecných a neosobních [pravidel](#)
- stanovení pevných kompetencí jednotlivých [úředníků](#)
- [hierarchická struktura](#) rozhodování
- odborně školený [personál](#), který je vzhledem k organizaci v [zaměstnaneckém](#) poměru

Druhá etapa následovala v období mezi koncem [druhé světové války](#) a 80. lety dvacátého století. Toto období je označováno i jako tzv. manažerská revoluce. Do této doby byly společnosti vedené většinou silnými osobnostmi jako jsou **Henry Ford** a **Tomáš Baťa**



Henry Martin Ford

Henry Ford ([30. července 1863](#) – [7. dubna 1947](#)) byl americký podnikatel, průkopník automobilového průmyslu. Nestal se podle představ svého otce farmářem a v šestnácti letech odešel z domu. Zkusil štěstí v [Detroitu](#), kde se u firem *James Flower & Bros* a *Detroit Dry Dock* vyučil zámečnickem. Po vyučení nastoupil do firmy *Westinghouse* jako opravář [parních strojů](#) a v roce [1891](#) získal dobré místo ve firmě [Thomase Alva Edisona](#), kde se pak vypracoval do pozice hlavního inženýra. V té době se Ford ve svém volném čase zabýval experimenty s benzinovými motory a stavbou vlastního automobilu, až v roce [1896](#) sestrojil a úspěšně vyzkoušel svůj první [automobil](#). Jeho vůz vyvolal zájem jak veřejnosti, tak investorů. S jejich pomocí pak v roce [1899](#) založil svou první automobilovou firmu *Detroit Automobile company*, která ale brzy zkrachovala.

V roce [1903](#), když se mu narodil syn [Edsel](#), založil společně s dalšími společníky [Ford Motor Company](#). Jeho nová firma dokázala s počátečním kapitálem pouhých 28000 [dolarů](#) už za první rok své existence vyrobit až 1700 automobilů a několik prototypů, které přinesly jeho firmě mnoho vítězství v automobilových závodech a několik rychlostních rekordů. S prvním rokem mohl být vcelku spokojen, ale byl odhodlán splnit si svůj cíl vyrobit levné kvalitní auto pro každého. V letech [1906](#) až [1908](#) zaváděl po několikaměsíčním vývoji výrobu legendárních modelů [N](#) a [T](#), které se prodávaly jen za 825 dolarů. Tím vlastně splnil svůj daný cíl, protože [Ford model T](#) překonal orientaci automobilového průmyslu jen pro bohaté. Do konce roku 1908 bylo prodáno na tisíc kusů modelu T.



Tomáš Baťa ([3. dubna 1876 Zlín](#) – [12. července 1932 Otrokovice](#)) byl spolu s bratrem Antonínem ml. a sestrou Annou zakladatelem obuvnické firmy [Baťa](#) a jeden z největších [podnikatelů](#) své doby. Zavedl mnohé nové myšlenky ve výrobě a prodeji svých výrobků, kterými dokázal ovlivnit množství budoucích [ekonomů](#). Jeho postupy a technologie byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále užívány jako příklady [top managementu](#). Pro svoji firmu dokázal vybudovat město [Zlín](#).

Vlastníci byli často jak manažery, tak i [vlastníky](#) a měli absolutní moc ve své firmě. Bez těchto osobností však firmy upadaly do [krize](#). Proto později byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena, navíc i manažeri samotní se začali dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie. Vznikly také nové teorie:

- [Teorie procesního přístupu](#) – teorie, jejímž představitelem je [Luther Gulick](#). Snažila se popsat jak zvládnout procesy řízení a jak vymezit a určit přesně funkce vedoucích pracovníků,
- [Teorie systémového přístupu](#) – tuto teorii zavedl americký manažer [Chester Barnard](#), vycházel zde z názoru, že celek je lepší než součet jeho částí. Za hlavní zde považoval motivaci lidí pomocí například materiálních pobídek či zlepšení podmínek při práci nebo také pomocí duševních podnětů

Třetí etapa uvádí již management dnešní době velmi podobný. Začaly se projevovat snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy, ubylo exaktnosti ve prospěch intuice a zevšeobecnění zkušeností jiných manažerů. Vznikla [koncepte dokonalého podniku](#), založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.

Management lze rozdělit do tří úrovní:

Liniový management – Management prvního stupně (neboli liniový management) řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeri na tomto stupni dohlíží na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb.

Middle management – Do managementu druhého stupně (neboli středního či "middle" managementu) patří rozličná skupina vedoucích [pracovníků](#). Ti jsou z mnoha velmi různorodých [odvětví](#) (například z [personalistiky](#), či [zásobování](#)).

Top management – Management z nejvyššího stupně managementu (top management) podniku usměrňuje chod celého systému, manažeri částečně přebírají odpovědnost za vlastníky [podniku](#) a mají na ně velmi úzké vazby.

Vrcholové orgány společnosti: akcionáři – valná hromada – představenstvo – dozorčí rada – vedení společnosti - zaměstnanci

4. vývojová etapa man.

Současný moderní management 90letá 20stol. rozvoj výpočetní techniky a informačních technologií. Tato etapa je charakterizována rychlým vývojem managementu, jsou uplatňovány principy moderního podnikání. Silná loajalita zaměstnanců k firmě, podíl zaměstnanců na zisku.

skupina A **TEST – 5 – 10 minut –**

1. Vyjmenujte základní představitele managementu 1. etapy.
2. Vyjmenujte stupně(úrovně) managementu.

skupina B **TEST – 5 – 10 minut –**

1. Vyjmenujte představitele 2. etapy.
2. Vyjmenujte 4 funkce managementu, které rozpoznal Henri Fayol.

c) Rozdílný přístup k managementu ve světě 2 hod. (4.-5.vyuč.hod.)

Vliv Japonského řízení:

- **TQM** – (Total Quality Management) - zavedli kroužky kvality, vymysleli jak růst jakosti vyhodnocovat
- **Just in Time** – právě včas, systém založený na tom, že dodávky předcházejí určité době, nemusí se vést ve skladu, nemusí se vést inventura, přímo do výroby
- **Kroužky kvality** – zaměstnanci se scházeli po pracovní době a řešili co jak zlepšit, hlavně co se týče kvality
- **Štíhlou výrobu** – potřeba odbourat všechny přebytečné náklady

Japonsko	USA	Latinská Amerika
Emocionální citlivost vysoce ceněna	Emocionální citlivost není zvlášť ceněna	Emocionální citlivost je ceněna
Emoce pod kontrolou	Přímé nebo neosobní vztahy	Emocionální zaujetí
Jemná hra z pozice síly vedoucí ke smíření	Vedení sporu, ne vždy s cílem sjednotit názor	Zjevná hra z pozice síly, zneužití slabosti protivníka
Loajalita k zaměstnavateli, zaměstnavatel věnuje péči zaměstnancům	Nedostatek loajality, porušení závazku z obou stran bez výčitek	Loajalita k zaměstnavateli (často to bývá rodina)
Skupinové konsensuální rozhodování	Týmová práce poskytuje základ pro indiv.rozhodování	Rozhodnutí jednotlivce předávána níže po hierarchii
Zachování tváře je velmi důležité	Zachování tváře není důležité	Zachovat tvář při rozhodování je důležité (ochrana cti)
Otevřený vliv speciálních zájmů	Rozhodnutí mohou být ovlivněna zvláštními zájmy, ale není to považováno za etické	Uspokojování zvláštních zájmů je očekáváno a tolerováno
Neargumentativní postoj, je-li v právu mlčí	Argumentativní v obou případech, vždy neosobní	Vždy argumentativní, často vášnivé spory
Co je psáno, musí být přesné a vždy platí	Spoléhá na dokumentaci jako průkazné doklady	Odpor k dokumentům, překážka v chápání obecných principů
Přístup k rozhodování po krocích	Metodicky uspořádané rozhodování	Impulsivní, spontánní rozhodování
Dobro skupiny je základním cílem	Základním cílem je zisk nebo dobro jednotlivce	Dobro jednotlivce je dobrem skupiny
Snaha poznat osoby, které rozhodují	Rozhodování je neosobní, snaha vyhnout se zapojení	Osobní zaujetí je nutné pro dobré rozhodování

SRN - Němci si potrpí na tituly a formality. Je proto vhodné mít na vizitkách firemní i vysokoškolský titul. Partneři se oslovují např. "Herr Doktor". U *mladých* společností je možné upustit od titulu i funkčního označení, může dojít i na tykání, ale vždy pozor na důvěrnosti. Obchodní jednání bývá opatrné, ale přesto přímočaré, bez zdržování, bez odvádění pozornosti někam jinam. Je nutné přijít na schůzku připraven, s dokumentací, podklady.

Němci si potrpí na slušné způsoby - oblek a kravata, ženy musejí být vybraně elegantní. Schůzka musí být domluvena vždy hodně dopředu. Určený čas je časem zahájení jednání, nikoliv příchodu. Nikdy nestrkejte ruce do kapes.

Emoce:

– jsou subjektivní zážitky a projevy libosti a nelibosti, změna rychlosti dýchání, mimika, gestikulace,

- jsou psychologické procesy provázané fyziologickými změnami.
- Strach, hněv, radost, smutek, důvěra, znechucení atd.

d) Opakování

. (5.vyuč.hod.)

- kdo si připravil referát o jednom z představitelů
- dobrovolníci na ústní zkoušení
- já vybírám na ústní zkoušení

2. Manažer a jeho funkce v podniku

4 hod.

a) Role manažera a jejich typy

. (5.vyuč.hod.)

Manažer je zaměstnanec, který zodpovídá za provoz firem a organizací. Jeho pracovní náplň může být rozdílná a na různých řídicích úrovních, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. Obecně se manažeři dělí podle úrovně:

- 1. manažeři první linie (mistři v dílnách)
- 2. manažeři střední linie (vedoucí útvarů)
- 3. top manažeři (vytvářejí politiku celých organizačních sítí)

Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Dále informuje jak své podřízené tak i nadřízené. Reaguje na chyby v systému, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává.

Manažerská role je pojem z oblasti managementu. Ze sociologického hlediska je role manažera funkce, ve které manažer působí ve vztahu k jiným lidem, z hlediska managementu role vyjadřují specifické formy chování, které jsou potřebné k vykonání úkolu daného

pracovního místa nebo práce. Manažerské role existují ve vztahu k podřízeným, nadřízeným, ke spolupracovníkům, majitelům a zákazníkům. Dělí se na:

- role formální - vyplývající z pracovních a formálních vztahů pracovníka v organizační struktuře společnosti (ředitel, vedoucí a jiní),
- role neformální - vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky (přítel, manžel).

Průřezová témata: Člověk a svět práce (CaSP) - b) trh práce, jeho ukazatele, všeobecné vývojové trendy, požadavky zaměstnavatelů.

Manažerské role

- jsou přítomny v práci každého manažera, odlišují se podle postavení manažera v podnikové hierarchii a odlišují manažery od řadových pracovníků
- manažerské role se dají identifikovat u každého manažera, odlišují manažery od nemanagerů
- nejčastější členění = typologie podle Američana H. Mintzberga → 3 manažerské role:
 - **Interpersonální role**
 - manažer na rozdíl od ostatních nemanagerů je v kontaktu s ostatními lidmi mimo organizaci – zabezpečuje *kontakt s obchodními partnery*, bankami, úřady
 - manažer je představitel organizace navenek
 - manažer je ve vztahu k podřízeným
 - manažer je spojovatel v kontaktu s ostatními manažery na horizontální úrovni
 - **Informační role**
 - manažer se zúčastňuje na *vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací*
 - manažer je pozorovatel vyhledávající informace, zvláště pak z vnějšího světa
 - manažer je šířitel těchto informací k podřízeným
 - manažer je mluvčí za organizaci nebo útvar, který vede (hájí jeho zájmy)
 - **Rozhodovací role**
 - manažer může rozhodovat o podřízených pracovnících, o organizaci → řeší vzniklé situace
 - manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny
 - manažer řeší problémové situace
 - manažer rozhoduje o alokaci disponibilních zdrojů
 - manažer vyjednává s podřízenými pracovníky a zástupci jiných organizací
- přidává se ještě 4. role podle K. H. Chunga → **Administrativní role** – manažer musí ledacos podepisovat, sepsat, pracovat s PC

– role se navzájem doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích

b) Dovednosti manažerů

(7.vyuč.hod.)

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci, pracovníky apod. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí a to zejména z psychologie.

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

1. **lidské dovednosti** - jsou obecné dovednosti důležité zejména pro provozního manažera, personalistu. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.
2. **technické dovednosti** - schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.
3. **koncepční dovednosti** - schopnost vidět věci jako celek např.: strategické vedení – vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku.

Dobrý manažer by měl umět:

- vždy jasně vymezit cíle, aby lidé věděli, na čem mají vlastně pracovat
- zřetelně vyjadřovat pokyny
- jednat s různými typy lidí
- rozumět pracovníkům a tolerovat je
- rozhodovat se ve složitých situacích
- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu
- dobře organizovat a kontrolovat práci
- být schopný přizpůsobovat se změnám

Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu. Je důležité, aby obě autority spolu korespondovaly. Neformální autorita závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi – poctivost, důslednost...

c) Manažerské funkce:

(7 vyuč.hod.)

To jsou činnosti, které manažér vykonává např.:

- 1. Plánování - stanovení cílů, určit varianty, určit termín
- 2. Organizování - stanovení úkolů jednotlivým lidem a určování pravomocí, odpovědnost, organizační struktura
- 3. Vedení - ovlivňování a motivování lidí, usměrňování a odměňování
- 4. Rozhodování - důležité je znát rizika a používat modely rozhodování
- 5. Kontrola - zjišťování odchylek, hledání příčin a způsob nápravy

d) Samostatná práce

Jak si představujete roli manažera ve velké společnosti? (nejlepší práce budou známkovány)

d) Opakování

(9.vyuč.hod.)

***test 10 min.
ústní zkoušení***

3. Plánování

15 hod.

a) Plánovací proces, druhy plánů

(10.-11.vyuč.hod.)

PLÁNOVÁNÍ

Je rozhodovací proces volby cílů a prostředků k jejich dosažení. Smyslem je stavění mostů mezi tím, kde jsme a tím, kam se chceme dostat. Je nejdůležitější manažerskou funkcí, protože je východiskem pro všechny ostatní.

Hlavní charakteristiky:

- prostředek volby záměrů a cílů, jejich dosažení
- priorita plánování v systému manažerských funkcí
- využití plánování všemi manažerskými funkcemi
- prostředek efektivní realizace všech činností

Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí protože zahrnuje stanovení cílů.

Efektivnost plánování – podle různých hledisek: míra dosažení vytčených záměrů a cílů s ohledem na vynaložené náklady a míru uspokojení zájmových skupin.

Plán představuje jakýkoliv promyšlený, uvědomělý postup budoucích činností, má podobu: poslání, cíle, strategie, taktiky, postupu, pravidel, programu, rozpočtu.

Plánovací proces:

- Uvědomění si příležitosti a hrozeb (šance) z hlediska vnějšího a oborového okolí a silných a slabých stránek organizace
- Stanovení cílů – k čemu chceme směřovat, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout
- Zvažování plánovacích předpokladů – v jakém prostředí vnějším, oborovém a vnitřním budou naše plány realizovány
- Stanovení alternativ – jaké jsou reálné alternativy pro dosažení našich cílů

- Porovnání alternativ a cílů – které alternativy se jeví jako nejefektivnější
- Výběr alternativ – volba postupu činností, které budeme prosazovat
- Formulování pomocných plánů – investic, náboru...
- Numerické vyjádření plánů pomocí rozpočtu – zpracování

Podnikové plánování, funkční struktura plánování podniku



- a) Plánování marketingu:
 - východiskem pro plánování marketingu jsou analýzy trhu, konkurence, marketingová analýza a strategie
 - poskytuje výchozí základní informace pro plánování ostatních činností podniku
- b) Plánování výroby:
 - zajištění výrobního plánu výrobními kapacitami
 - součástí je i oblast energetického hospodářství a podniková doprava
- c) Plánování nákupu:
 - zahrnuje:
 - plán spotřeby
 - plán nákupu
 - plán zásob

8

Podnikové plánování, funkční struktura plánování podniku

- d) Plánování výzkumu a vývoje
- e) Plánování obdoby a údržby dlouhodobého hmotného majetku
 - 2 základní oblasti:
 - plánování oprav a údržby
 - plán investic
- f) Finanční plánování
 - rozhodování o způsobu financování a investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení
 - cíl = maximalizace tržní hodnoty podniku, resp. maximalizace tržní ceny akcie (u a. s.)
- g) Plánování lidských zdrojů

9

Obsah podnikatelského plánu

- a) Shrnutí a základní východiska
 - název podniku, jeho historie, závažné informace o činnosti od jeho založení
 - základní charakteristika výrobků
 - stručná charakteristika finanční situace podniku
- b) Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence
 - základní rysy výrobků, jejich konkurenční výhody, unikátnost výrobků
- c) Plán marketingu
- d) Plán výzkumu a vývoje, plán výroby
- e) Finanční plán
 - základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí
 - cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku



11

b) SWOT analýza, plán nákladů a výnosů (12.- 13. vyuč.hod.)

Tomuto postupu se říká SWOT analýza. Název je odvozen od počátečních písmen: Strengths (silné stránky firmy), Weaknesses (slabé stránky firmy), Opportunities (příležitosti), Threats (nebezpečí)

Nejjednodušším, i když velmi významným, nástrojem je SWOT analýza, která ve formě diagramu slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Odtud také její název Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Je zřejmé, že různá kombinace faktorů znamená i rozdílné strategické reakce podniku tak, jak je uvádí následující obrázek.

SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky:

SWOT ANALÝZA



Plán nákladů a výnosů r. 2014

			Skuteč.	Plán
Náklady			2013	2014
501	Spotřeba materiálu		100	150
502	Spotřeba energie		45	40
504	Prodané zboží		25	22
511	Opravy a udržování		120	100
512	Cestovné		10	8
513	Nákl.na reprezentaci		15	12
518	Ostatní služby		300	300
521	Mzdové nákl.+3,5%		6000	6180
523	Odměny org. společ.		300	300
524	Zákonné pojištění		2040	2101
527,528	Soc.nákl.		60	60
531	Daň silniční,pozem.		6	60
541	Zúst.cena DHM a DN		0	0
543 19	Dary		4	2
546	Odpis pohledávek		0	20
548	Ost.prov.náklady		0	5
551	Odpisy HIM,NIM		120	120
552	Tvorba zák.rezerv		0	0
554	Ostat.rez.na platy		0	0
558,559	Tvorba opr.polož.		0	0
563	Kurzové ztráty		0	0
568	Ost.popl.,pojištění		0	0
582	Škody		0	0
591	Daň		0	0
592	Odložená daň		0	0
	Korekce		0	0
	CELKEM	Náklady	9145	9480

			Skuteč.	Plán
VÝNOSY			2013	2014
601	Tržby za vlastní výr.		8500	9000
602	Tržby z prod.slужeb		600	550
604	Tržby za zboží		400	450
621	Aktivace mat.a zb.		0	0
641	Tržby za HIM,NIM		0	40
646	Odpis pohled.		0	30
648	Ostat. provoz.výnosy		60	60
658	Zúč.zák.opr.položek		0	0
662	Úroky		20	18
663	Kurzové zisky		1	1
668	Nárok na náhr.pojiš.		0	0
6...	Ostatní provoz.výn.		0	0
	CELKEM	VÝNOSY	9581	10149

		Skuteč.	Plán
		2013	2014
Výnosy celkem		9581	10149
Náklady celkem		9145	9480
Zisk /-ztráta		436	669

Plán nákladů a výnosů r. 2014

			Skuteč.	Plán
Náklady			2013	2014
501	Spotřeba materiálu			
502	Spotřeba energie			
504	Prodané zboží			
511	Opravy a udržování			
512	Cestovné			
513	Nákl.na reprezentaci			
518	Ostatní služby			
521	Mzdové nákl.+3,5%			
523	Odměny org. společ.			
524	Zákonné pojištění			
527,528	Soc.nákl.			
531	Daň silniční,pozem.			
541	Zůst.cena DHM a DN			
543 19	Dary			
546	Odpis pohledávek			
548	Ost.prov.náklady			
551	Odpisy HIM,NIM			
552	Tvorba zák.rezerv			
554	Ostat.rez.na platy			
558,559	Tvorba opr.polož.			
563	Kurzové ztráty			
568	Ost.popl.,pojištění			
582	Škody			
591	Daň			
592	Odložená daň			
	Korekce			
	CELKEM	Náklady		

VÝNOSY			2013	2014
601	Tržby za vlastní výr.			
602	Tržby z prod.služeb			
604	Tržby za zboží			
621	Aktivace mat.a zb.			
641	Tržby za HIM,NIM			
646	Odpis pohled.			
648	Ostat. provoz.výnosy			
658	Zúč.zák.opr.položek			
662	Úroky			
663	Kurzové zisky			
668	Nárok na náhr.pojiš.			
6...	Ostatní provoz.výn.			
	CELKEM	VÝNOSY		

		Skuteč.	Plán
		2013	2014
Výnosy celkem			
Náklady celkem			

Zisk /-ztráta			
----------------------	--	--	--

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

c) Manažerské plánování

(14.-15.vyuč.hod.)

Proces určování cílů, zdrojů a způsobů, jakými těchto cílů dosáhnout

- z hlediska času = **dlouhodobé** (4 a více), **střednědobé** (do 4 let), **krátkodobé** (do jednoho roku)

- z hlediska stupně řízení
 - **strategické** (analýza současného stavu, analýza a prognóza vývoje okolí, stanovení cílů, snižovat rizika, výhled do budoucna)
 - **taktické** (roční plány organizačních jednotek – např. plán výroby, investice, prodeje, finanční rozpočty) (plány určitého úseku- výroba)
 - **operativní** (podrobné rozdělení do krátkých časových úseků)

Strategický plánovací cyklus

Proto, aby firma zvolila a realizovala nejvhodnější strategii zpracovanou ve formě strategického plánu, měla by projít něčím, co nazýváme strategickým plánovacím cyklem. Strategický plánovací cyklus ji poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategií, výběru nejvhodnější strategie a při její realizaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu.

Strategický plánovací proces můžeme rozdělit do několika částí. Různí autoři navrhnou mírně odlišné části plánovacího cyklu. Zde je uvedeno rozvržení tak, jak je navrhuje autor těchto stránek.

1. Strategická situační analýza
 - a. Definice poslání a cílů
 - b. Externí analýza
 - c. Interní analýza
 - d. Syntéza zjištěných poznatků
2. Formulace a tvorba strategie
 - a. Určení vize a dlouhodobých cílů podniku
 - b. Definice jednotlivých strategií
 - c. Výběr nejvhodnější strategie
3. Realizace strategie
 - a. Definice strategických operací (operační plán)
 - b. Realizace plánu
 - c. Kontrola a vyhodnocení plánu

Průřezová témata: Občan v demokratické společnosti (OvDS) g) morálka, svoboda, odpovědnost, tolerance, solidarita.

Při zpracování plánu by jeho autoři měli mít na zřeteli všechny základní principy strategického myšlení, které uvádí například prof. Dr. Zdeněk Souček, DrSc.:

Základní principy strategického myšlení:

1. **Princip variantnosti** vychází z toho, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Je důležité, aby v případě potřeby mohla firma s co nejmenšími problémy přejít na jinou variantu strategie a předešla tak tzv. "strategickému překvapení".
2. **Princip permanentnosti** připomíná, že na strategii je třeba pracovat neustále. To znamená srovnávat východiska a strategii se skutečností a případně vše přehodnotit a upravit tak, aby strategie skutečnosti odpovídala.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat.
4. **Princip tvůrčího přístupu** je velmi důležitý, neboť inovace či ještě lépe invence umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.
5. **Princip interdisciplinarity** upomíná na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** je jedním ze základních principů, protože převážná část rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.
7. **Princip koncentrace zdrojů** upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.
8. **Princip vědomí práce s časem** je rovněž základním principem, protože všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.
9. **Princip agregovaného myšlení** stratégovi říká, že by se měl soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.
10. **Princip zpětnovazebního myšlení** souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti.

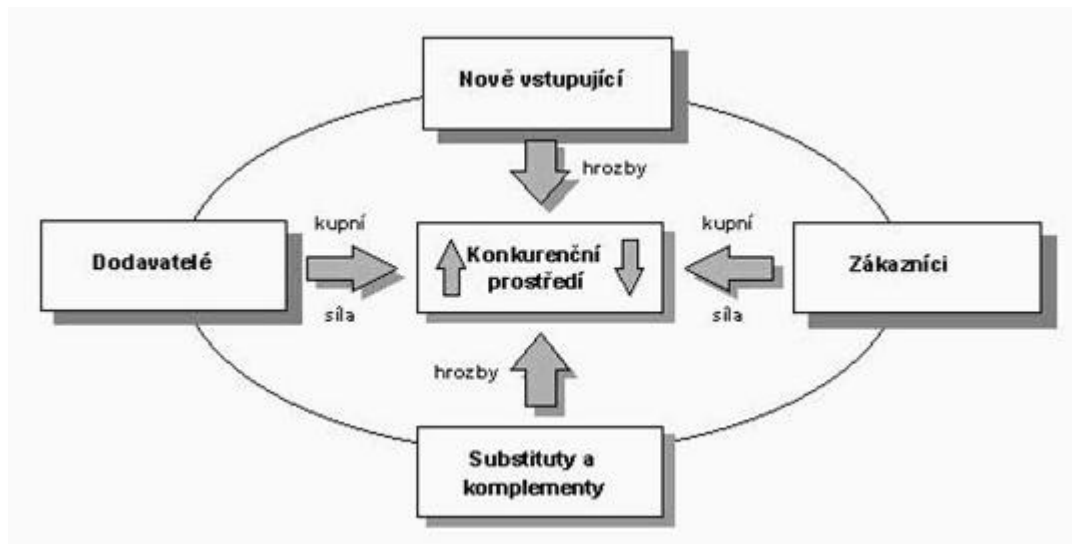
Při zpracování a realizaci strategie by měl management dbát na systémový přístup. Důležitá je rovněž vůle zvítězit, která vedení společnosti pomáhá překonat překážky.

- Další analýza by měla být věnována konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít **model pěti sil Michaela E. Portera**.

Michael Eugene Porter (* [1947](#)) je americký ekonom, profesor [Harvard Business School](#).

Vystudoval v roce [1969 Princeton University](#) a jeho hlavním zájmem je to, jak firmy nebo regiony mohou získávat konkurenční výhody a vytvářet strategie pro svou lepší konkurenceschopnost.

Model pěti sil Michaela E. Portera



Porterův model pěti sil (převzato z knihy Františka Kováře Strategický management)

V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z

- rivality mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

Zadání Podnikatelského plánu – osnova, (na období listopad – leden)

Odevzdat do 15. ledna

Kalkulační vzorec		v Kč
+ přímý materiál		100
+ přímé mzdy		150
+ ostatní přímé náklady (subdodávky)		50
+ výrobní (provozní) režie (např. odpisy strojů, energie, atp.)	200% z mezd	300
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY		600
+ správní režie (např. řízení podniku jako celku, odpisy správních budov)	15%	90
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU		690
+ odbytové náklady (např. skladování, propagace, expedice)	12%	83
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU		773
+ zisk (ztráta)	20%	155
CENA VÝKONU/výrobku		927

b) Osobní plánování, management osobního času (16.-17.vyuč.hod.)

Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času. Mezi techniky úspěchu řízení času patří

techniky hospodaření s časem:

- snímek pracovního dne
- analýzy zlodějí času
- aplikace **Paretovy formule** (pravidlo 80/20= 20% úsilí o zlepšení produkuje 80% efektivitu)
- plánování cílů (stanovit priority, vykonávat činnosti dle naléhavosti, směřovat za cíli, neplýtvat časem)
- ABC analýza: A- velmi důležité úkoly, B- důležité úkoly, C- drobné rutinní úkoly

Co je to Paretovo pravidlo (80/20)

Aplikace 80/20 nejen pro ekonomii

Všechno to začalo na počátku 20.století, kdy italský ekonom, sociolog a politolog **Vilfredo Pareto (Vilfredo Federico Damaso Pareto)**, publikoval svoji formuli, totiž, že **80 % veškerého bohatství své rodné země se nachází v rukou pouhých 20% populace.**

Vzájemný poměr by nebyl až tolik zajímavý, kdyby se omezoval pouze na bohatství národů. Aplikace Paretova pravidla 80 na 20 neplatí jen pro sféru ekonomie, ale byla ověřena na mnohých lidských činnostech s pozitivním výsledkem.

Toto „suché“ konstatování má v praxi poměrně nadozírání následky. Byť to není nic až tak světoborného a byť se ne vždy zrovna jedná o poměr 80/20, tak zůstává neoddiskutovatelným faktem, že tato nelineární závislost se projevuje téměř ve všech oblastech lidské činnosti a co

víc, právě podnikání. Pojdme si ukázat některé důležité praktické aplikace, které ovšem staví s ohledem na název pravidla 80/20 na obecném a nikoliv zcela přesném předpokladu o aplikaci právě tohoto rozložení sil. Takže například:

- 80 % příjmů získáte od 20 % zákazníků
- 80 % skladové plochy vám zabere 20 % skladových položek
- 80 % tržeb vám přinese 20 % zboží/služeb
- 80 % tržeb vznikne prací 20 % zaměstnanců
- 80 % výsledku své práce získáte za 20 % času (viz hezké ilustrativní video u [3]).
- 80 % skladových zásob má 20 % podíl na celkové době [obratu zásob](#)
- 20 % vztahů (se zákazníky, či osobních) vám způsobí 80 % všech problémů
- 80 % dat přenese v datové síti 20 % uživatelů
- 80 % požadavků na infolinku vygeneruje 20 % zákazníků
- Atd.

Průřezová témata: Občan v demokratické společnosti (OvDS) a) osobnost a její rozvoj

c) Sestavení osobního plánu (18.-19.vyuč.hod.)

1. Tabulka – analýza plánované činnosti

2. Sestavení osobního plánu

Osobní poslání

Osobní plánování

Time management

Time management - osnova

- Základní pojmy time-managementu
- Východiska, omezení
- Optimalizace osobního časového plánu
- Využití časových úspor

- Individuální výkonnost
- Stanovení priorit, pořadí důležitosti úkolů
- Sestavení osobního plánu
- Pomůcky osobního plánování

Základní pojmy time-managementu

- Důležité
- Naléhavé
- Strategie
- Taktika
- Operativní činnosti
- Bludný kruh odkládání

Využití časových úspor

- Pracovní doba, kariéra
- Studium
- Společenské styky
- Relaxace
- Přemýšlení

Východiska, omezení

- Časový fond
- Neovlivnitelné časové úseky
- Ovlivnitelný čas
- Rezervy, varianty

Optimalizace osobního časového plánu

- Soupis činností
- Analýza těchto činností
- Kdy je nutná optimalizace?
- Korekce činností

Individuální výkonnost

- Energetický cyklus (křivka denní výkonnosti)
- Faktory, ovlivňující tuto křivku
- Skřivan, sova

- Typ osobnosti (A, B)
- Aktuální zdravotní, psychický, fyzický stav

Stanovení priorit, pořadí důležitosti

- Metoda ABC
- Paretovo pravidlo
- Naléhavost, důležitost

Sestavení osobního plánu

- Časový fond
- Pořadí činností
- Korekce
- Postup při sestavení osobního plánu
- Kritéria při posuzování aktivit
- Pozor na „žrouty času“!

Pomůcky osobního plánování

- Záznamová média
- Adresáře, telefonní seznamy, databáze, jízdní a letové řády, katalogy, ceníky atd.

- Inventura života
- Stanovení osobních i profesních priorit
- Systém stanovení cílů
- Systematické plánování času
- Rozdělení priorit
- Využití plánovacích pomůcek
- Delegování povinností

d) Podnikové plánování, rozpočty

(20.- 21.vyuč.hod.)

Podnikové plánování je tvořenou soustavou plánů a rozpočtů.

Základní principy rozpočtování

Vzhledem k tomu, že tvorba rozpočtů není jasně definována žádnými směnicemi, zákony, vyhláškami ani opatřeními, musí být dodrženy určité principy a zásady, aby bylo rozpočtování účelné.

Rozpočtování musí obsahovat:

- Jasnou organizační strukturu – každý pracovník musí znát své pravomoci a odpovědnost
- Vrcholové vedení musí spolupracovat s nižšími úrovněmi řízení podniku
- Rozpočet by měl obsahovat cíle, které jsou dosažitelné a zároveň ovlivnitelné
- Rozpočet by měl být vytvářen v souladu s obchodními cíli podniku

Členění rozpočtů dle různých hledisek:

Programové (funkční) rozpočty jsou tvořeny pouze pro určitou oblast, např. odbyt, výroba, finance.

Odpovědnostní rozpočty stanoví úkoly podle odpovědných osob nebo útvarů.

Běžné (provozní) rozpočty slouží k rozpočtování běžné provozní činnosti.

Dlouhodobé rozpočty zahrnují investiční rozpočty a rozpočty nákladů na vývoj a výzkum.

Programové (funkční) rozpočty jsou dále rozděleny takto:

rozpočty ve sféře prodeje (odbytu)

- rozpočet prodeje
- rozpočet zásob
- rozpočet prodejní a odbytové režie

Rozpočty ve sféře výroby

- výrobní rozpočet
- rozpočet přímého materiálu
- rozpočet nákupu přímého materiálu
- rozpočet přímých mezd
- rozpočet výrobní režie
- rozpočet zásob materiálu
- rozpočet závazků vůči dodavatelům

Rozpočty ve sféře obslužných činností

- rozpočet správní režie
- roční výšeč dlouhodobých rozpočtů:
- rozpočet investičních výdajů
 - rozpočet nákladů na výzkum a vývoj

Finanční souhrnné rozpočty

„velitelský rozpočet“ – Master Budget:

- rozpočetní výsledovka
- rozpočetní rozvaha

Rozpočet peněžních toků:

- rozpočet příjmů a výdajů
- rozpočet externího financování

Plnohodnotný finanční rozpočet má tři základní dílčí rozpočty:

-Provozní rozpočty sledují vývoj provozních výnosů, nákladů, výdajů a příjmů podnikatelských jednotek, středisek, významných projektů a vycházejí z výrobních, obchodních a režijních plánů.

-Investiční rozpočty sledují vývoj všech investičních programů, investičních výdajů a příjmů. Vycházejí z investičních a odpisových plánů.

-Souhrnný peněžní rozpočet sleduje vývoj peněžních toků na běžných účtech a v hotovosti. Vychází z provozních a investičních rozpočtů a dalších výdajů a příjmů (splátek úvěrů, zúčtování DPH apod.). Zároveň poskytuje podklady pro stanovení překlenovacích a provozních úvěrů.

e) Modelový příklad plánu investic

(22.-23.vyuč.hod.)

Modelový příklad

Plán investic - stavba nové výrobní haly na výrobu automobilových komponentů

(brzdové kotouče, brz.bubny)

Období realizace: r. 2013 - 2014

Dlouhodobý hmotný majetek nad 40.000,- Kč

Dlouhodobý nehmotný majetek nad 60.000,- Kč

1. rok realizace - r. 2013

v tis. Kč

	TEXT	Plán	Realizace	Zůstatek
1.	Výstavba nové výrobní haly	25000	21000	4000
2.	Vnitřní vybavení haly (topení, klimatizace..)	5000	0	5000
3.	Datové rozvody (počítačová síť)	1500	0	1500
4.	Vybavení obráběcími stroji řady NC	15000	0	15000
5.	Vybavení servery a počítači	750	0	750
	CELKEM	47250	21000	26250

2. rok realizace - r. 2014

v tis. Kč

	TEXT	Zůst.2012	Realizace	Zůstatek
1.	Výstavba nové výrobní haly	4000	4000	0
2.	Vnitřní vybavení haly (topení, klimatizace..)	5000	5000	0
3.	Datové rozvody (počítačová síť)	1500	1500	0
4.	Vybavení obráběcími stroji řady NC	15000	15000	0
5.	Vybavení servery a počítači	750	750	0
	CELKEM	26250	26250	0

Investiční KREDIT - zdroj krytí (z čeho budeme financovat)

1.	Plánovaná potřeba finančních prostředků	-47250	(označíme mínus, jako dluh)
2.	Vlastní finanční prostředky	15000	
3.	Prodej držených akcií na akciovém trhu	12000	
4.	Prodej hotelu v Krkonoších	12000	
5.	Úvěr od Komerční banky	8250	
	Zůstatek	0	

Modelový příklad

Plán investic - stavba nové výrobní haly na výrobu automobilových komponentů

(brzdové kotouče, brz.bubny)

Období realizace: r. 2013 - 2014

Dlouhodobý hmotný majetek nad 40.000,- Kč

Dlouhodobý nehmotný majetek nad 60.000,- Kč

1. rok realizace - r. 2013

v tis. Kč

	TEXT	Plán	Realizace	Zůstatek
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
	CELKEM			

2. rok realizace - r. 2014

v tis. Kč

	TEXT	Zůst.2012	Realizace	Zůstatek
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
	CELKEM			

Investiční KREDIT - zdroj krytí (z čeho budeme financovat)

1.	Plánovaná potřeba finančních prostředků	-47250	(označíme mínus, jako dluh)
2.			
3.			
4.			
5.			
	Zůstatek		

24. – 25. vyuč.hodina

Náležitosti seminární práce – Podnikatelský plán

– styl písma – Times New Roman, velikost písma 12, názvy kapitol 14 tučně, řádkování 1,5,cca 30 řádku na stránku, minimálně 60 úhozů na řádek,

okraje: horní okraj 25 mm, levý okraj 30 mm, pravý okraj 20 mm, dolní okraj 30 mm.

číslování stránek: dole uprostřed,

vkládání obrázků a grafů: vždy uvést zdroj – např. zdroj: statistická ročenka 2010, zdvoj: vlastní

Náležitosti titulní strany:

- název školy: Střední škola technická AGC a.s., Rooseveltovo nám. 5, Teplice
- Podnikatelský plán
- Téma: Výroba židlí, internetový obchod, Výroba a prodej
- Třída: MN 3
- Školní rok: 2012/2013
- Vyučující: Ing. Jaroslav Myslivec

Matice BCG (BCG Matrix, Growth-share matrix) je metoda, která pochází od poradenské firmy **Boston Consulting Group (BCG)**, odtud také její název **BCG matice** nebo **Bostonská matice**. Používá se pro hodnocení **portfolia produktů** organizace při [marketingovém](#) a prodejním [plánování](#). Její podstatou je hodnocení jednotlivých [produktů](#), tedy [výrobků](#) či [služeb](#) podniku ve dvou dimenzích:

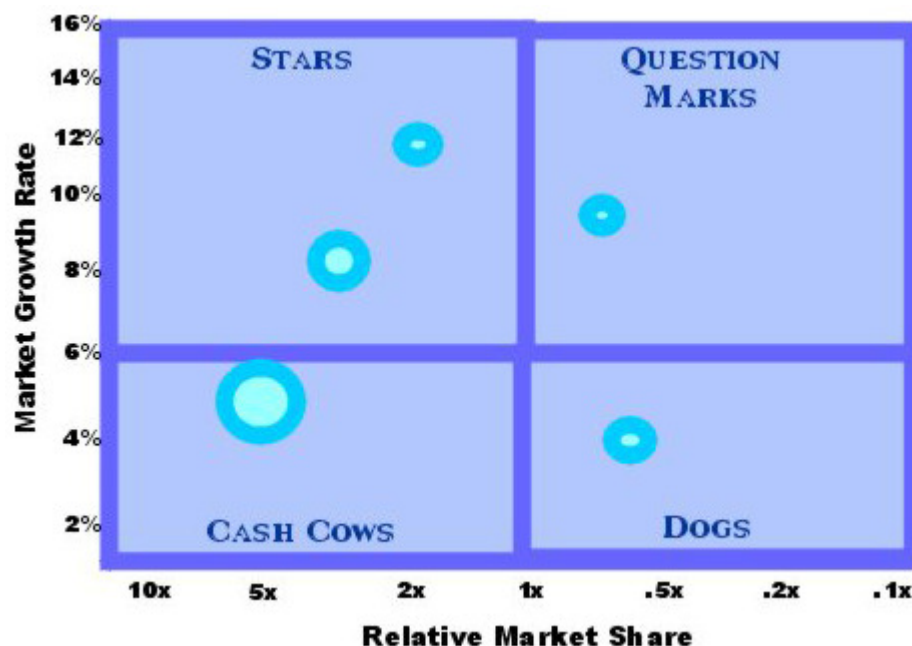
- Míra růstu na [trhu](#) (růst trhu)
- Podíl na [trhu](#) (tržní pozice)

Kombinací obou dimenzí vzniká matice, do níž se umístí [produkty](#) z portfolia podniku:

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky (problémové děti)
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídni psi

Pro jednotlivé typy [produktů](#) platí:

- **Dojné krávy** – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy
- **Hvězdy** – je třeba z nich udělat dojné krávy, investovat do reklamy, dílčích inovací...
- **Otazníky** – je třeba je rozdělit, z nadějných udělat dojné krávy (reklama, dílčí inovace...), ostatní eliminovat
- **Bídni psi** – utlumit výrobu, stáhnout z trhu



Otazníky(problémové děti) – činnost u které je velmi vysoké tempo růstu, ale podíl je nízký. Většinou nové činnosti – perspektivní a u kterých je předpoklad růstu tržního podílu. Většinou vysoké investorské náklady. Cílem je posunout otazníky směrem ke „hvězdě“. Špatný by byl posun ke „psům“.

Hvězdy – velmi vysoké tempo a vysoký relativní tržní podíl. Lukrativní činnosti, jsou to tahouni této společnosti do budoucna. Pokud má firma nějakou činnost zařazenou ve „hvězdách“ je zajištěna perspektiva firmy na 5 – 7 let. Poklesne-li tempo růstu tržeb = Krávy

Dojné krávy – zajišťují finanční stabilitu firmy, hlavním zdrojem příjmů a jsou hlavním zdrojem investic pro „?“ a „hvězdy“

Psi – činnosti neperspektivní. Přinášejí nízké příjmy, doporučuje se tyto psi omezit popřípadě i opustit

Výrobky umístěné v horním levém rohu představují výrobky s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Jsou našimi silnými kartami pro budoucnost. Můžeme očekávat, že v budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku. V současnosti však musí firma vykládat na jejich postavení na trhu nemalé finanční prostředky.

Výrobky umístěné v levém dolním rohu jsou char. vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu. Jsou v současnosti finančním zdrojem pro financování podnikových aktivit. Jejich výroba a prodej zajišťuje finanční podporu jak hvězd, tak i ostatních skupin výrobků.

V pravém horním rohu jsou umístěny výrobky, které mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina výrobků začíná svou existenci v této skupině. Zde však již vůči nám vystupuje silná konkurence a naší snahou je se na trhu uchytit.

V pravém dolním rohu je skupina výrobků, které mají malý podíl na trhu, jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Jejich výroba je obvykle ztrátová nebo málo rentabilní. Vedení firmy by mělo zvažovat, zda ve výrobě této skupiny výrobků dále pokračovat, nebo ji utlumit či zcela opustit.

4. Organizování **10 hod.**

2 hod. (25-26. vyuč.hod.)

a) Podstata organizování, firemní dokumentace

Organizovat = Tvořit pořádek, opak organizace - improvizace

Organizování je činnost, při které dochází k:

- **1. dělbě práce**, která vede ke specializaci pracovníků a tím ke zvýšení jejich produktivity
- **2. zpětné seskupení** jednotlivým činností a jejich nositelů, které tvoří části celku
- **3. koordinace** (spojování) činností z hlediska jejich věcné, časové a prostorové návaznosti a k nim potřebných zdrojů a úkolů na straně druhé
- **4. přidělení potřebných pravomocí a k nim adekvátních odpovědností** manažerům zabezpečujícím tuto koordinaci

Při navrhování org. útvarů musí manažeři řešit otázky:

- které činnosti lze spojit dohromady
- jaká má být vnitřní struktura org. útvarů
- jaká má být velikost org. útvarů
- zda bude nebo nebude org. útvar trvalý
- podle jakých kritérií budou činnosti začleňovány do org. útvarů

Přířezová témata: Občan v demokratické společnosti (OvDS) e) stát, politický systém, politika, soudobý svět.

Firemní dokumentace:

a) Výrobně technická dokumentace

1. Technické normy-upravují

- konstrukční provedení (rozměry, bezpečnost, ekologii, obaly, užití, aj.)
- standardizované technologické postupy (výrobní, zkušební, manipulační ..)
- standardy materiálu, nářadí, atd.

2. Technicko-hospodářské normy (THN), které obsahují:

- THN spotřeby času (výkonové normy, normy obsluhy..)
- THN spotřeby materiálu a zásob
- THN kapacitní

3. Standardní normy (SN) operativního řízení výroby, které zahrnují:

- SN výrobních dodávek
- SN průběžných dob výroby
- SN nedokončené výroby
- SN předstihů, taktu a rytmu výroby

b) Organizačně řídicí dokumentace (organizační normy)

- Statutární dokumenty (statut, stanovy organizace)
- Řády (organizační řád, provozní, podpisový, pracovní..)
- Směrnice (pro průběh obchodního případu, vývoj a příprava výroby, pro nákup, pro skladování, pro řešení problémů)
- Pokyny a instrukce (jak provádět kontrolu, kontrolní postup u příjmu zboží, práce na stroji, aj.)
- Metodiky (propočty ukazatelů spolehlivosti, měření, aj.) poskytují obecný výklad

Vrcholové vedení firem

- Valná hromada akcionářů - vlastníci
- Představenstvo – výkonný top management
- Dozorčí rada – výkonný kontrolní orgán
- *Podniková struktura:*
- Ředitel
- Zástupci ředitele, náměstci
- Vedoucí pracovníci
- Zaměstnanci

b) Organizační struktury

4 hod.

(27. – 30.vyuč.hod.)

Organizační a řídicí struktury

Základním stavebním kamenem organizace jsou organizační útvary. Jejich aglomerace vytváří vyšší org. jednotky, ty potom mohou být součástí ještě vyšších jednotek (např. divize). Soubor těchto útvarů a aglomerací vyššího řádu a vztahů mezi nimi tvoří org. strukturu organizace. Tato forma staví na vertikální dělbě pravomocí, kromě ní se používá také forma zdůrazňující prováděné činnosti a jejich výsledky.

Organizační struktury založené na dělbě pravomocí jsou vhodné především pro stabilní prostředí. K výhodám patří platná pravidla řízení, vymezené pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

- Řízení je většinou více centralistické, informační toky jsou shodné s org. strukturou, většina opakujících se činností je organizována. V řízení těchto org. převažují byrokratické a rigidní prvky a takové org. struktury se souhrnně nazývají mechanické.

1. Liniová (lineární) org. struktura

- Má vertikální charakter a vytváří základní, liniové vazby, které jsou reprezentovány příkazy shora dolů a zpětnou odpovědností. Takovými liniemi může být např. ředitel – vedoucí výroby – mistr – výrobní dělníci nebo ředitel – ekonom – účetní

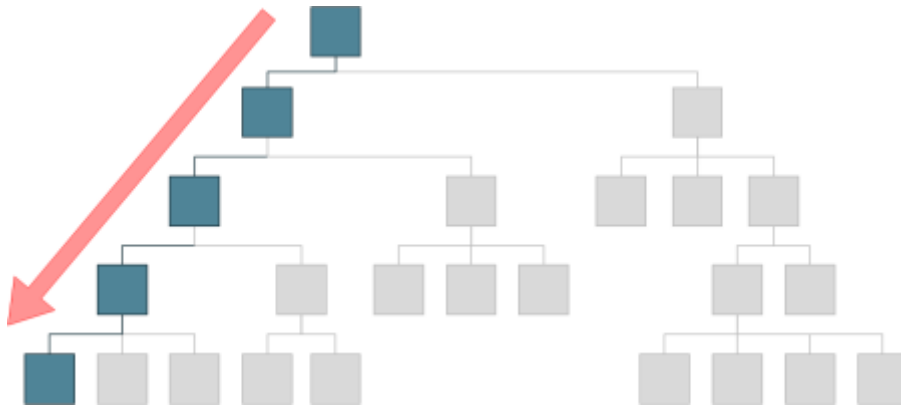
Výhody:

- snížení kompetenčních konfliktů;
- jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary;
- průhlednost celého systému;
- lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem.

Nevýhody:

- nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení;
- dlouhé cesty mezi řídicími místy;
- zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků;
- pomalá reakce organizace na změny okolí.

Liniový systém je využíván hlavně ve státní správě a v malých podnicích.



2. Liniově štábní org. struktura

Úlohou štábu v org. je usnadňovat pracovníkům v linii výkon jejich činnosti. Štáby jsou osobní nebo odborné. Pracovníci štábů mají často tendenci zasahovat do liniového řízení a do pravomoci liniových pracovníků. Štábně-liniová organizační struktura

Štábně-liniová organizační struktura je jedním z typů [formální organizační struktury](#). Jde uspořádání založené na [liniové struktuře](#) rozšířené o takzvané **štábní útvary**, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování [organizace](#).

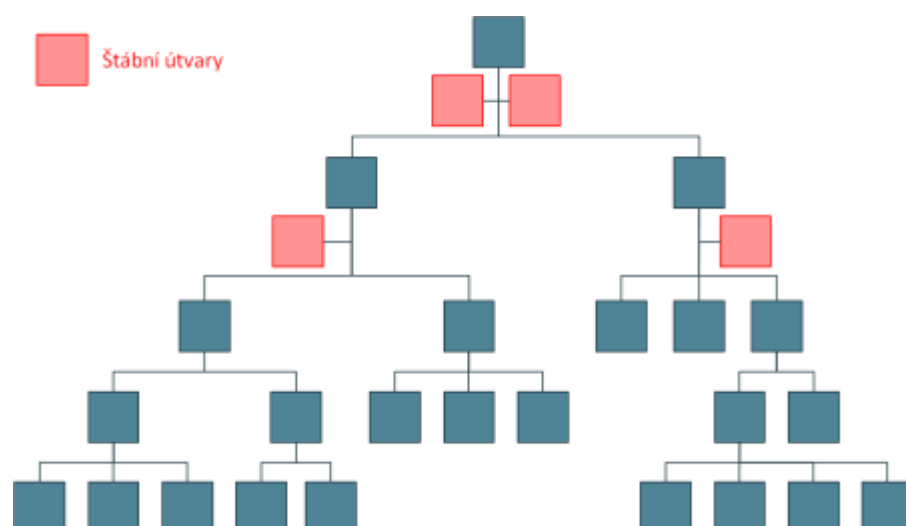
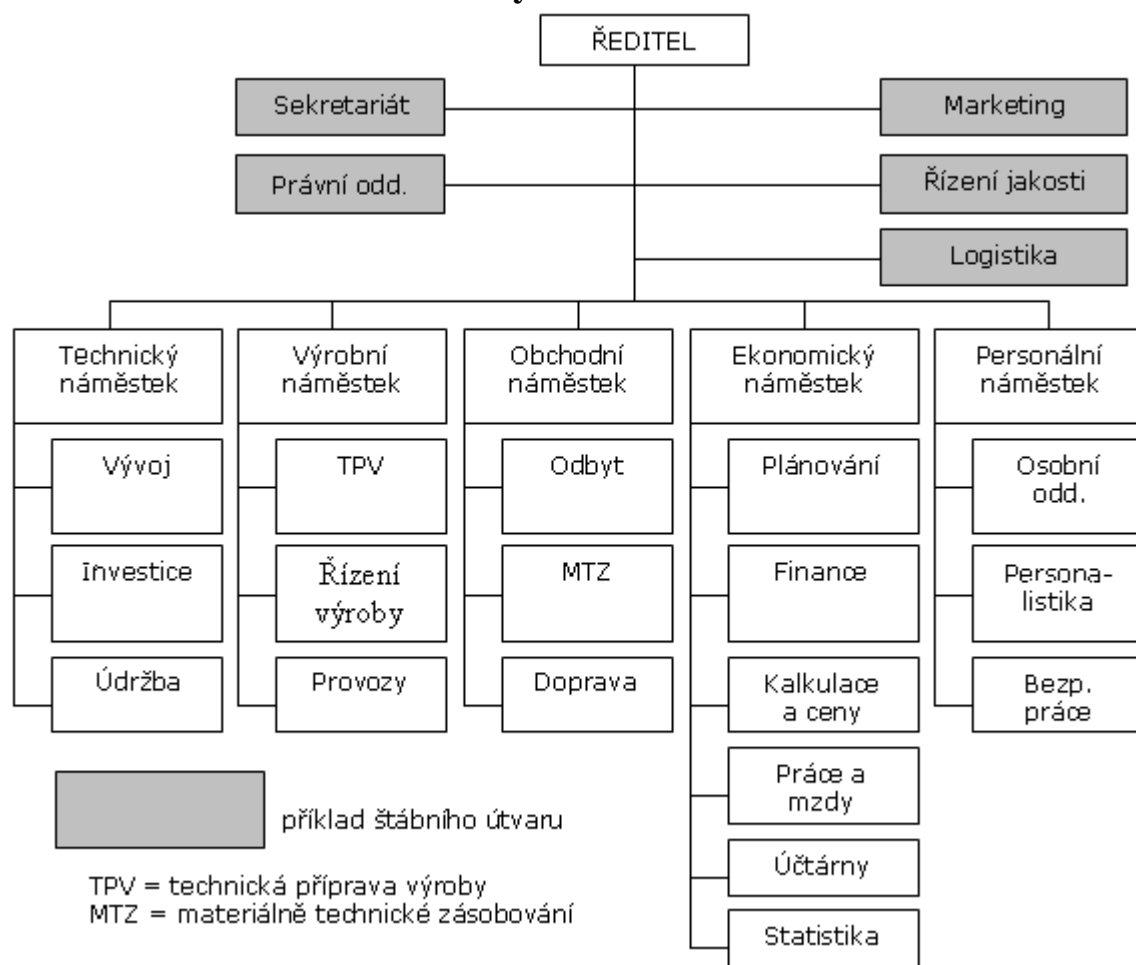
Výhody:

- odlehčení linií;
- zlepšení kvality rozhodování;
- široká využitelnost;
- štábní funkce představují dobrou přípravu pro výkon liniové funkce.

Nevýhody:

- konflikty mezi linií a štábem;
- izolace štábních míst;
- nebezpečí nekontrolovatelného růstu počtu štábních útvarů.

Příklad liniově - štábní struktury:

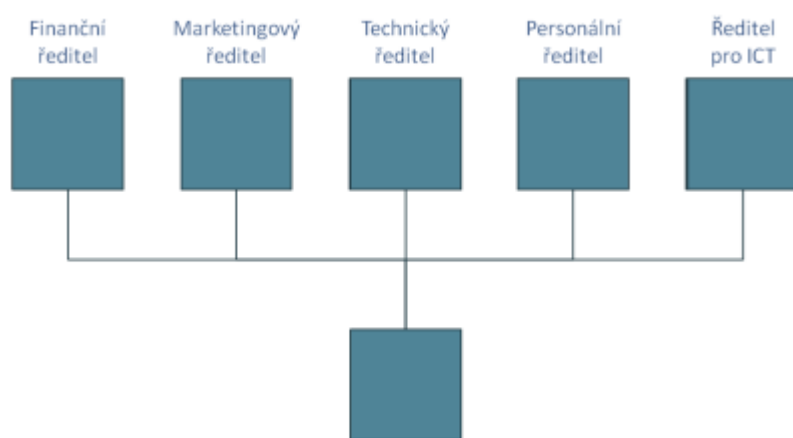


3. Funkcionální org. struktura

S růstem prg. Vznikal problém zvládnutí jejich řízení, protože liniová a liniově štábní struktura je vhodná pro malé organizace. Taylor navrhl rozdělení řídicí činnosti na několik manažerů, z nichž každý by byl odborně specializovaný na určitou oblast a v té by rozhodoval. Nevýhodou byly problémy s koordinováním a podřízenost každého pracovníka několika nadřízeným. Vyřešením problému bylo slučování pracovníků podle určitého kritéria (druh činnosti, podobnost úkolů). Pracovníci jsou zpravidla zastřešeni odborným manažerem, který je přímo podřízen vedoucímu organizace.

-Výhody: seskupení podobných činností a tím předpoklad pro efektivitu, jednoduché přidělování úkolů směrem dolů, koordinace mezi pracovníky ve skupině, možnost provádět závažná rozhodnutí na nejvyšší úrovni.

- Nevýhody: malá pružnost reakce na změněné vnější podmínky, centralizace rozhodování, méně inovací a kreativity, nižší motivace zaměstnanců.

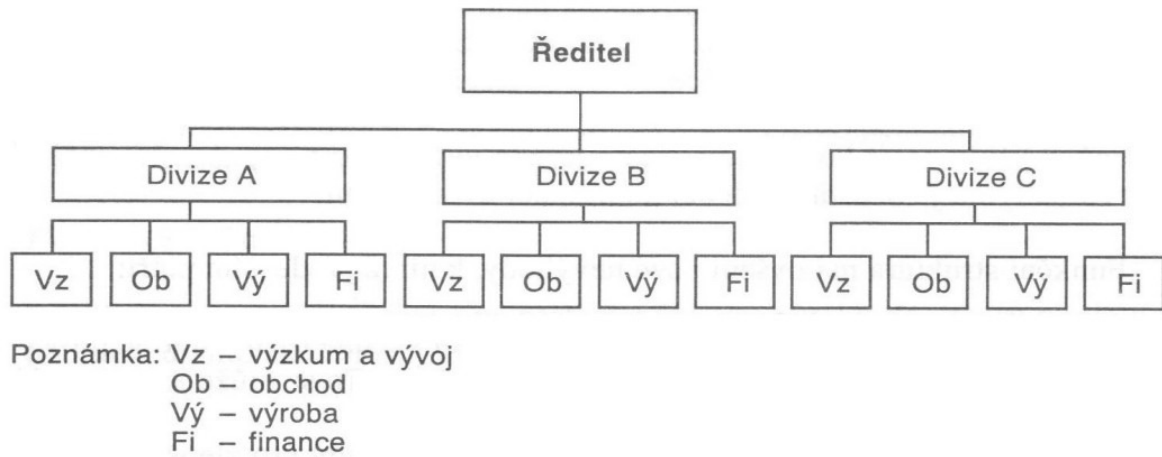


4. Divizionální org. struktura

Se zvětšováním podniků pokles efektivnosti funkcionální org. struktury. Tento problém byl vyřešen vytvořením divizí v rámci organizace. Dnešní podoba divizí dle Sloana. Divize první pokus o decentralizaci řízení a delegování rozhodovacích pravomocí.

Výhody: větší adaptabilita na měnící se podmínky, větší blízkost k zákazníkům, možnost vyhodnotit výsledky jednotlivých divizí.

Nevýhody: upřednostňování zájmů divize před zájmy org., duplicita a tím neefektivnost, ztráta schopnosti kontrolovat a řídit některé divize.



Organické org. struktury

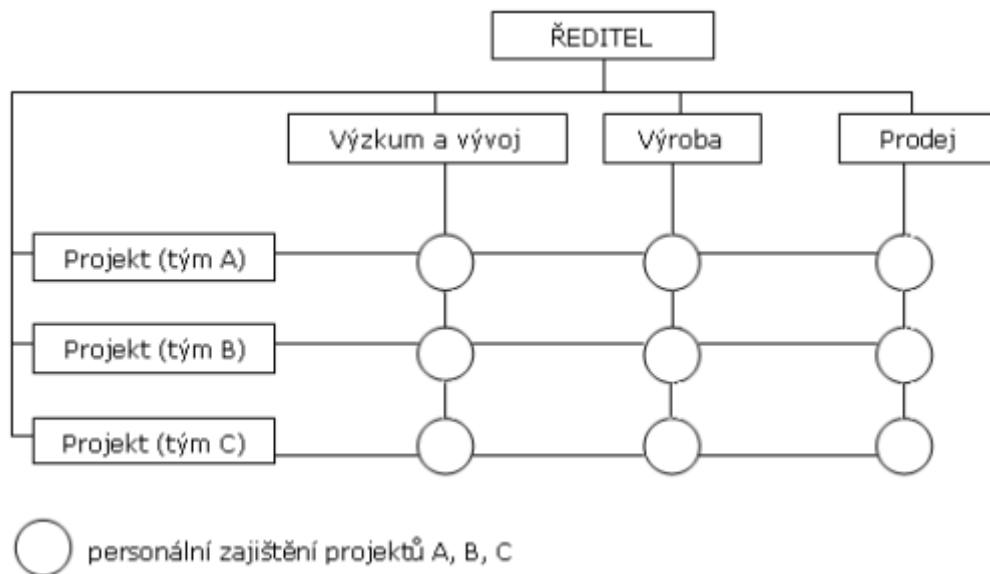
Založeny na principu rámcového vytváření prostředí a podmínek ve formě cílů, kterých má být dosaženo. Znaky:

- rozhodování je decentralizováno, na pracovníky je delegována rozsáhlejší pravomoc
- snižuje se dělba práce a rozhodovací pravomoc
- zvyšuje se rozpětí řízení, snižuje se kontrolní činnost manažerů, zvyšování nároků na samostatnost a sebekontrolu prac.
- úloha manažerů se přesunuje z role nařizování –kontrola do pozice rádce

Maticové struktury (matrix structures)

- kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k určitému útvaru a zároveň z účasti na nějaké, obvykle krátkodobé, akci (projektu) - viz. ukázka.

Příklad maticové struktury:



Výhody:

- zvýšení inovační schopnosti a pružnosti celé organizace;
- zdůraznění skupinové práce;
- snížení rizika chyb.

Nevýhody:

- nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi funkčními útvary a jednotlivými týmy;
- zvýšení pracovního zatížení;
- složitost struktury.

- v čele každého útvaru jsou vedoucí útvaru a pod nimi jednotliví pracovníci
- vedoucí projektu mají nějaký úkol a k jeho řešení si vyberou pracovníky z jednotlivých útvarů
- po ukončení zakázky nebo projektu se tým rozpadá
- Princip
 - každý pracovník je současně členem určitého útvaru a současně určitého týmu (týmů) ... na přechodnou dobu
 - každý tým vede vedoucí projektu, který si do něj vybírá (jsou mu přiděleni) pracovníky určité profese (specializace)
 - po ukončení úkolu se tým rozpadá.
- VYUŽITÍ
 - v organizacích, které se zabývají řešením projektů pro zákazníka (např. poradenské firmy, výroba filmů a reklam, výstavy, apod.) – je potřeba pracovníků různých profesí a specializací k jednorázovému řešení úkolu
 - jako doplňková struktura ve funkcionální nebo divizionální OS pro řešení určitého problému (pracovníci různé odbornosti)
- VÝHODY
 - možnost reakce na vzniklé problémy a situace (podle specifických požadavků)
 - vytvoření týmu podle konkrétních potřeb a jeho existence jen na potřebnou dobu
 - využití znalostí a schopností pracovníků různé odbornosti (interních i externích)

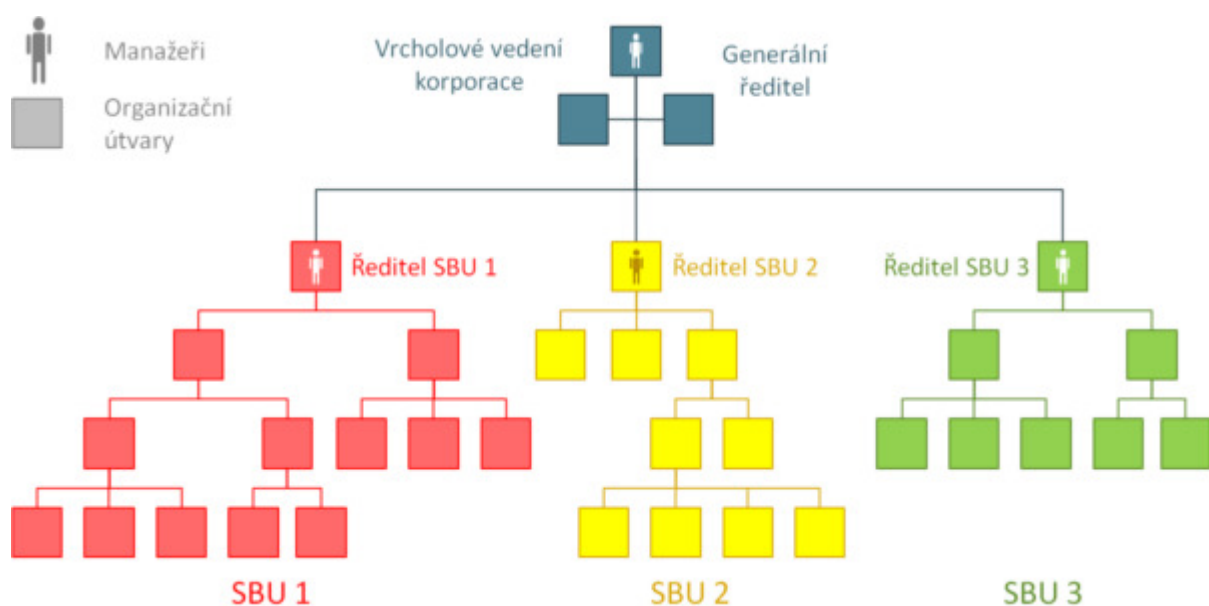
- přenos informací a zkušeností mezi jednotlivými členy týmu
 - spolupráce vzájemně obohacuje lidi
 - lepší motivace pracovníků týmu a zajímavější práce
- NEVÝHODY
- dvojí podřízenost pracovníků a tím nepřesné kompetence, případná nedorozumění a konflikty
 - potřeba rozsáhlejších znalostí, protože pracovníci se zabývají různými projekty a problémy
 - nutná schopnost pracovat v týmu, který se neustále mění
 - větší časové ztráty, protože se členové týmu musí často vzájemně informovat

Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Organizační struktura založená na **strategických obchodních jednotkách (Strategic Business Units - SBUs)** je jedním z typů [formální organizační struktury](#). Používá se obvykle pro rozsáhlé podniky působící v různých oblastech - např. korporace působící na mnoha trzích v mnoha zemích.

Aby nebylo veškeré rozhodování koncentrováno pouze do ústředního vedení, jsou vytvořeny samostatné **strategické obchodní jednotky - SBUs**. Ty mají poměrně značnou volnost řízení a rozhodování, pouze na úrovni globální strategie korporace musí koordinovat své působení s ústředním vedením. Uspořádání velkých korporací do SBUs je příkladem [decentralizace](#).

Využití strategických obchodních jednotek v praxi: Využití rozdělení korporace do SBUs se využívá v případech, kdy je třeba z důvodů například geografických, technologických, marketingových (zákaznických a kulturních), obchodních či jiných rozdělit korporaci na menší, samostatnější jednotky, které se řídí společnou politikou a strategií.



Améby

Améba představuje systém vnitřního řízení. Inspirování chování měňavky, které mají schopnost se přesunovat k novým zdrojům, shromažďovat se do skupin, měnit tvar. Představuje zatím nejdokonalější pružnou bezhierarchickou org. strukturu. U japonské firmy tvořeny samořídícími týmy, vybavenými pravomocemi udělat vše pro zákazníky. Pracovníci jsou zainteresováni na zisku. Mezi sebou mohou spolupracovat nebo si konurovat. Vedení se skládá z vlastníka a zástupců jednotlivých améb. Chování améb je upraveno pravidly.

Procesní org. struktura

K vytváření procesních org. struktur je nutné:

- zmapovat procesy, které v org. probíhají
- zrušit nebo omezit procesy, které nevytvářejí hodnotu pro zákazníka
- přehodnotit a restrukturalizovat klíčové procesy, aby přispívaly max. k vytváření hodnoty pro zákaz.
- co nejméně rozčlenit funkcionální oblasti
- určit odpovědného manažera pro každý klíčový proces

přeměna z funkcionální OS na procesní OS

V mechanických OS:

- procesy nereagují na přání zákazníků
- výsledky procesů neodpovídají přáním zákazníků
- zvyšuje se počet pomocných procesů, které nevytvářejí hodnotu pro zákazníka
- snižuje se motivace pracovníků
- pracovní útvary si prosazují svoje omezené cíle a zájmy
- pracovníci nechápou své spolupracovníky jako zákazníky
- časový průběh je v rámci procesů dělbý práce dlouhý

Procesní OS:

- Vycházení z procesů
- Preferují odpovědnost jednotlivých manažerů za celý proces
- Kladou důraz na výsledky procesů a na přínos pro konečného zákazníka
- Znáť procesy v podniku a vědět, které z nich jsou klíčové
- Zrušit, omezit nebo podstatně racionalizovat procesy které nevytvářejí hodnotu pro zákazníka
- Přehodnotit a restrukturalizovat klíčové procesy
- Postup vytváření procesních OS

c) Efektivní organizování

1 hod.

(31.vyuč.hod.)

Efekt pro firmu:

odstranění organizačních nepružností, zefektivnění práce zaměstnanců, předcházení konfliktům z nevyjasněných kompetencí, maximální využití silných a slabých stránek zaměstnanců

Efektivní organizování vztahů a procesů je rovněž nepostradatelnou podmínkou pro fungování podniku

a jako takové bývá řazeno mezi základní manažerské funkce. Firma může být úspěšná pouze tehdy,

pokud zaměstnanci mají jasně stanovené úkoly, za jejich splnění nesou odpovědnost a podléhají

dohledu ze strany nadřízeného pracovníka. K vytvoření takových podmínek slouží organizační struktura.

d) Samostatná práce *2 hod.* *(32.-33.vyuč.hod.)*

1. hod.

- a) vytvořte organizační strukturu liniově-štabní včetně funkcí*
- b) vytvořte organizační strukturu divizionální včetně funkcí*
- c) práce na seminární práci (odevzdat v lednu 15.)*

e) Opakování *1 hod.* *(34.vyuč.hod.)*

5. Rozhodování

4 hod.

a) Základní pojmy

1 hod

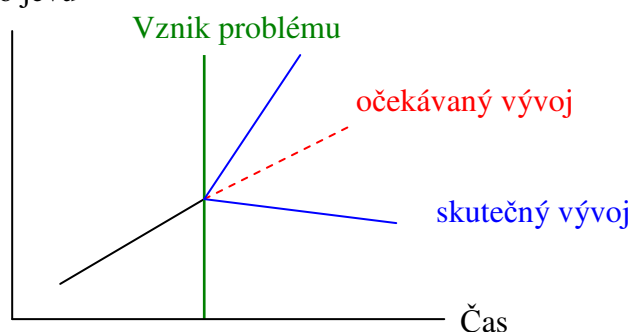
(35.vyuč.hod.)

Rozhodování

- manažer se rozhoduje při vzniku problému, nese za své rozhodnutí odpovědnost, ovlivňuje osudy lidí i organizace

Problém

Stav určitého jevu



- stav, kdy se skutečný vývoj řízení systému odchýlí od očekávaného nebo plánovaného (cílového) vývoje a dojde k selhání regulátorů (pokud jsou), které mají udržovat chování systému v určitém systému v určitém prostoru
- řešení problémů patří k významným činnostem manažera, který je vybaven kompetencemi k jejich řešení

b) Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika

1 hod.

(36.vyuč.hod.)

Rozhodovací proces

- manažer řeší vzniklý problém rozhodovacím procesem, který tvoří logickou sekvenci kroků
- při rozhodování nemusejí být všechny kroky dodrženy

Faktory rizika a nejistoty: tržní poptávka, výše prodejních cen, ceny surovin, ceny energie, vývoj mezd, úrokové sazby, ... životní prostředí.

Nejistotu: lze chápat jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích hodnot rizikových faktorů ovlivňující důsledky a účinky rozhodovacích variant.

- při pořádání zahradní párty nemáme jistotu, že bude krásné počasí, vím, že má být polojasno-místy přeháňky. *Zde je nejistota.* Ostatní faktory, jako je místo, termín, návštěva aj. jsou v pořádku.

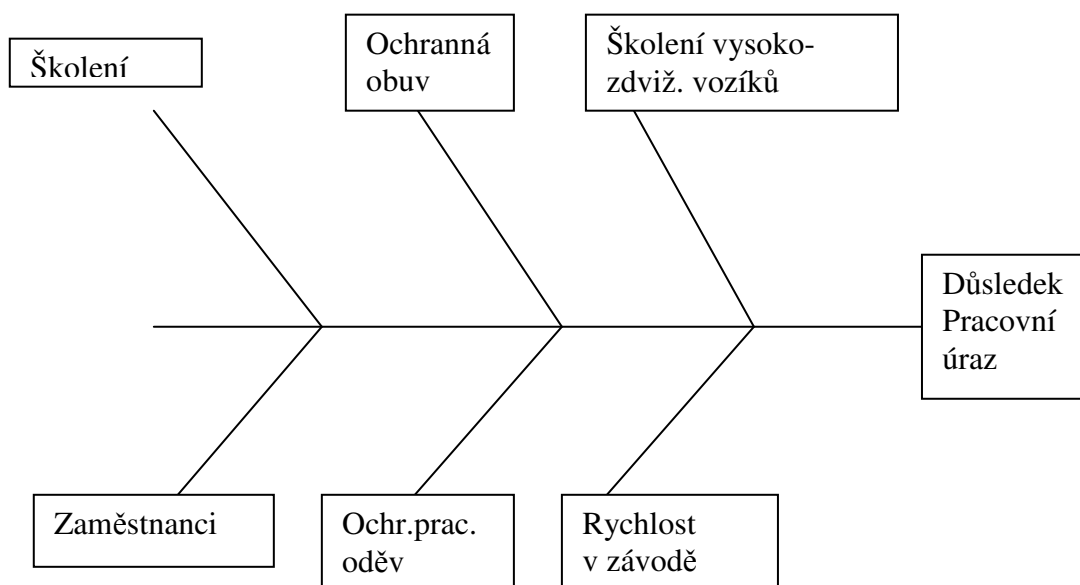
Rozhodování za rizika: faktické informace mohou existovat, ale bývají nekompletní.

- při pořádání zahradní párty nemám zjištěné počasí a tak riskuji. tzn. chybí jeden faktor – počasí. Ostatní faktory, jako je místo, termín, návštěva aj. jsou v pořádku.

– fáze rozhodovacího procesu:

- 1) **cíle** – musí existovat cíl
- 2) **vznik problému** – odchýlením od cíle
- 3) **identifikace problému** – třeba mít mechanismus, který problém identifikuje
- 4) **rozhodnutí zabývat se problémem** – rozhodnout zda je to důležitý problém nebo ne
- 5) **definování problému** – najít příčinu, pojmenovat ji, problém se nějak projevu a často se zaměřuje příčina s projevem
- 6) **nalezení alternativ řešení** – ne spokojit se pouze s jednou alternativou
- 7) **výběr z alternativ** - vybrat tu nejlepší na daný problém, dle určitých kritérií (např. nejlevnější)
- 8) **formulace rozhodnutí** – ústní, písemné, mělo by obsahovat cíl, kterého má být dosaženo, časový horizont, kdo to bude realizovat
- 9) **realizace rozhodnutí** – vlastní provedení, zpravidla provádějí podřízení pracovníci
- 10) **kontrola výsledků realizace** – zpětná vazba, jaký byl úspěch realizace

rybí kostra



Průřezová témata: Člověk a svět práce (CaSP) - g) soukromé podnikání, podstata a formy podnikání, rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem, výhody a rizika podnikání, nejčastější formy podnikání, orientace v živnostenském a obchdním zákoníku.

Existuje celá řada druhů rizik v různých oblastech:

- [Ekonomická a finanční rizika](#)
 - Úvěrová rizika
 - Investiční rizika - odhad ziskovosti a spolehlivosti **investice**
 - Pojišťovací a zajišťovací rizika - odhad velikosti rizika rizika a pravděpodobnosti pojistné události
- [Projektová rizika](#)
- [Tržní rizika](#)
- [Technická rizika](#)
- [Sociální rizika](#)
- [Provozní rizika](#)
- [Bezpečnostní rizika](#)
- a další

Řešení rozhodovacích problémů v praxi

- nedostatky:
 - ***neřešení problémů v předstihu*** – problémy jsou před manažerem zatajovány, není odvaha je řešit, problémy tím narůstají, jeho řešení je obtížnější
 - ***povrchová analýza*** – nezjistí se tím pravá příčina problému, zjistí se pseudoprobém
 - ***malá nebo žádná variantnost řešení problémů*** – nalezne se pouze jednamožnost řešení, jiné se nehledají
 - ***zanedbávání faktorů rizika a nejistoty*** – vzhledem k budoucnosti
- racionální postup – východisko = **situační analýza**
- situační analýza se zaměřuje na:
 - ***zhodnocení situace*** – odpověď na otázku jak začít
 - ***identifikace problémových situací*** – návod, jak poznat situace, které vyžadují řídicí zásah
 - ***jejich dekompozici*** – rozložení problémů na větší části, rozčlenění
 - ***stanovení priorit*** – co je třeba řešit prioritně a jak
- fáze situační analýzy:
 - ***rozpoznání problémových situací*** – chápat problémy odlišně, problémové situace se mohou vztahovat jak k minulosti tak k budoucnosti → určité hrozby, které mohou nastat, odchylky od žádoucího stavu, příležitosti v budoucnosti
 - ***rozčlenění problémových situací*** – do definovaných nebo specifikovaných částí, do úloh, které je potřeba řešit, součástí je vymezení dalších dodatečných problémů
 - ***posouzení důležitosti dílčích problémů*** – na základě důležitosti stanovit pořadí řešení, odhad vývoje situace do budoucna

- **stanovení plánu (postupu) řešení** – každého většího problému, kdo, kdy a jak bude problém řešit

Problémová situace

- jakákoliv situace, která vyžaduje řídicí zásah
- hledání odpovědí na otázky:
 - Ve kterých oblastech se neplní cíle? – kde dochází k odchylce od cílů, v jaké oblasti (části)
 - Kde se nedodržují normy? – kde dochází k odchylkám od normovaného stavu
 - Jaká rozhodnutí je třeba udělat? – aby se stav nezhoršoval
 - Jaká rozhodnutí je třeba realizovat? – aby nedocházelo ke zhoršování stavu
- 2 skupiny problémových situací:
 - **typ porucha, krize** – vzniká zevnitř organizace (vychází z rovnováhy)
 - **typ příležitost, hrozba** – vzniká vně organizace

Dekompozice problému

- problémy jsou většinou složité, proto se musí dekomponovat do dílčích problémů
- řeší se na několika úrovních, hledají se odpovědi na celou řadu otázek
- podpora dekompozice otázkami:
 - Je možné vyřešení situace jedním rozhodnutím? – nebo je třeba provést rozhodnutí více
 - Je zdrojem problému jen jedna příčina? – často jich bývá více
 - Týká se problém jedné nebo více věcí? – zjistit všechny příčiny problému a jejich podíl na problému

Priority řešení

- Dekompozice problému → Stanovení priorit problému
- na základě aspektů významnosti:
 - **zdroje** – o kolik lidí (kolika pracovníků se problém týká), jaký objem peněz je vázán na problém, nebudeme se zaměřovat na to, co se např. týká 2 pracovníků, budeme se zaměřovat na to, co postihuje větší počet
 - **negativní dopad** – má problém dopad na zisk, náklady
 - **časová naléhavost** – prioritou jsou problémy, které mají rychlý průběh a zasahují jiné podnikové subjekty
 - **odhad tendence vývoje** – prioritou mají problémy, které se kontinuálně

Plán (postup) řešení problému

- plán a postup řešení a jeho jednotlivé kroky vycházejí ze situační analýzy a podle druhu problému se mohou lišit
- plán musí být adekvátní vážnosti problému
- situační analýzu nemůže vedoucí pracovník řešit sám
- vedoucí pracovník sestaví postup a podřízeným přidělí úkoly, kdo, co a jak zrealizuje

Konflikty

Destruktivní účinky:

Vynakládání času na řešení konfliktů místo na dosahování cílů

Narušení spolupráce, ovzduší nedůvěry
Vnitřní výpovědi – už jsem udělal dost, za to nejsem placen
Hledání viníků porážky
Mobbing – snaha donutit určitého pracovníka k odchodu z organizace

Pozitivní účinky

Konflikty umožňují řešit rozpory, napomáhají hledání cest
Impulsem pro kreativitu, učí jedince řešit problémy a posilují jeho sebedůvěru

Role manažera při řešení konfliktu

Arbitr – manažer rozhodne konflikt, rychlé ale neefektivní, nevyřeší se příčina konfliktu, konflikt se objeví znovu
Delegování - vrácení řešení konfliktu na zúčastněné strany, manažer chce být se všemi zadobře, konflikt pokračuje, strany nejsou schopny ho vyřešit
Prostředník - vyslechnutí stran, upřesnění stanovisek, formulace příčin konfliktu, hledání shodných stanovisek, přesné vymezení ústupků, postup řešení

Průřezová témata: Občan v demokratické společnosti (OvDS) – b) komunikace, vyjednávání, řešení konfliktů.

c) METODY PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ 1 hod. (37.vyuč.hod.)

1. Fáze identifikace rozhodovacího problému

- 1. Paretova analýza 20:80**
- 2. Analýza silového pole** – na list napsat T a na levou půlku klady a druhou záporny

2. Fáze analýza a formulace problému (zjištění příčin problému)

- 1. Diagram příčin a důsledků - rybí kostra**
- 3. Fáze tvorby variant rozhodování**

Metody tvůrčího myšlení

- pro řešení složitých, jedinečných problémů
heuristické = (spojené s objevováním), kreativní (spojené s tvořivostí)

Intuitivní metody

Využívá zásady:
- odloženého úsudku (potlačení „zdravého rozumu“) při vymýšlení námětů možného řešení

- co největšího počtu námětů
- příznivé pracovní atmosféry

1. burza nápadů (brainstorming)

- spontánní generování námětů ve skupině složené z různých profesí, které se zapisují a vyhodnocují po vyčerpání intuice účastníků

2. brainwriting

- písemná obdoba burzy nápadů, náměty účastníci zapisují na list papíru, pak si je vymění, přezkoumají a vyhodnotí

3. delphi metoda

- získávání námětů od odborníků prostřednictvím dotazníků, vyhodnocení námětů experty

4. Gordonova metoda

- omezení stereotypu myšlení a návrhů na řešení problému, co nejobecnější formulování problémů

5. řízená diskuze (tzv. metoda provokace)

- získávání názorů, námětů účastníků diskuze pomocí otázek moderátora diskuze

Systematické metody

1. metody analogie (podobnost, dimenzování, obrácení, agregace)

- využití při řešení problémů již známého principu řešení

2. matematicko-logické modely systematické analýzy

- rozčlenění daného jevu na reálné, existující prvky a na prvky dosud nerealizované, ale možné
- např. výrobové inovace (určení všech typických vlastností výrobku, u každé vlastnosti se určí možné varianty řešení, logickými úvahami se vybere nejvýhodnější řešení)

Fáze hodnocení variant

A. metody jednokriteriálního vyhodnocení - viz tabulka Výběrové řízení - kritéria

2. tabulka výhod a nevýhod (+,-)

- přidělení + nebo – kritériím jednotlivých variant
- nejlepší varianta je tak, která má nejvíce +

3. diferenční přístup

- jedna varianta se určí za základ, odlišnost ostatních se určuje rozdílem nebo %

4. jednoduchá bodová metoda

- přidělení bodů kritériím jednotlivých variant (např. 1-10)
- nejlepší varianta je ta, která získá nejvíce bodů

B. metody vícekriteriálního vyhodnocení –

společné rysy:

- určení kritérií
- určení vah významu kritérií (např. je důležitější cena nebo rychlost dodání)
- dílčí ohodnocení

- vážené ohodnocení

VYHODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Název akce: **Adaptace objektu Rooseveltovo nám. 4, Teplice**

Přihlášky do výběrového řízení:

Firma A1: **TEPSTAR, s.r.o.**

Dubská č. 901/28, Teplice 415 01

Firma A2: **GHS, s.r.o.**

U červeného kostela 36/17, 415 02 Teplice

Firma A3: **ARADO, s.r.o.**

Nedbalova 1828, 415 02 Teplice

Bodovací stupnice(1- 10 bodů)				
		Nabídka		
číslo	kritérium	A1	A2	A3
1.	Spolehlivost, životnost	8	9	8
2.	Dlouholeté zkušenosti ve stavebnictví	7	9	8
3.	Realizace stejného charakteru	8	10	9
4.	Vlastní kontrola již provedených prací	6	10	7
5.	Výše nabídkové ceny	7	9	8
6.	Cena nejbližší rozpočtu	7	9	8
7.	Počet zaměstnanců ve firmě	5	7	6
8.	Termín zhotovení díla	8	8	8
9.	Technické parametry	7	9	8
10.	Prezentace	1	9	1
	Celkem	64	89	71
	Pořadí	3.	1.	2.

Vyhodnocujeme nabídku : **A2**

V Teplicích dne 1. 7. 1998

člen komise

člen
komise

vedoucí komise

d) Opakování, samostatná práce **1 hod.** **(38.vyuč.hod.)**
- Zpracujte výběrové řízení a stanovte kritéria pro hodnocení

6. Motivace a vedení lidí (personalistika) 7 hod.

a) Plánování a výběr lidských zdrojů 1 hod. (39. vyuč.hod.)

PERSONALISTIKA

V každé organizaci je personální útvar zajišťující řízení lidských zdrojů. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti [psychologie](#), [sociologie](#), [práva](#) a organizace práce.

Hlavní úkoly personálního managementu:

- nábor a výběr pracovníků
- adaptace pracovníků v novém prostředí
- rozvoj pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků
- hodnocení podle výsledků práce i chování
- stabilizace (udržení) pracovníků

Výběru zaměstnanců předchází analýza požadavků. Pro tuto personální strategii je výhodná zcela otevřená komunikace.

Rozvoj osobnosti je znamenitým prostředkem k dosahování firemních cílů. Osobní rozvoj prochází čtyřmi stupni: motivace, [znalosti](#), [dovednosti](#) návyky. V organizaci je třeba vytvořit příznivé podmínky.

Manažerským nástrojem pro ovlivňování chování druhých jsou znalosti, dovednosti a návyky: efektivní [komunikace](#), účinného vedení, [motivace](#). [Komunikace](#) je sdělování (výměna informací). Existují tři formy komunikace: verbální, neverbální, činy. Komunikační proces je tvořen konkrétními prvky a probíhá v určitých fázích.

Motivace může být vnitřní nebo vnější. Z této skutečnosti vychází takzvaný incentivní management.

Motivace je funkcí:

- intenzity vnitřního napětí
- hodnot a cílů
- pravděpodobnosti dosažení cíle

Průřezová témata: Člověk a svět práce (CaSP) - c) soustava školního vzdělávání v ČR, návaznosti jednotlivých druhů vzdělávání po absolvování střední školy, význam a možnosti dalšího profesního vzdělávání včetně rekvalifikací, nutnost celoživotního učení, možnosti studia v zahraničí.

b) Personální činnost

2 hod.

(40-41. vyuč.hod.)

PERSONALISTIKA zajišťuje:

- školení
- vyhledávání a výběr
- hodnocení
- oceňování zaměstnanců
- zařazení do pracovní pozice
- evidence o všech zaměstnancích

- vedení personální agendy
- personální strategie, plánování, marketing
- získávání a výběr zaměstnanců
- adaptace nových pracovníků
- hodnocení a motivace zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- personální poradenství

Rozdělení činností mezi:

- personalisty – personální agenda, cca. 75% činnosti personální
 - o vytváří podmínky a metodiku pro personální řízení a hodnocení
 - o
- manažery – týkají se ho téměř všechny činnosti, cca. 25% personální činnosti
- zaměstnance

Získávání kandidátů

- pisatelé a příchozí
- doporučení zaměstnanců
- inzerce (media)
- spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi
- firemní dny a dny otevřených dveří
- bývalí zaměstnanci
- burzy práce a veletrhy
- spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi
- spolupráce s odbory
- úřady práce

Výběr vhodných kandidátů

- úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání:
 - o bude plně, nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa
 - o přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů

- je schopen akceptovat dané hodnoty
- bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury
- je dostatečně flexibilní
- má další rozvojový potenciál

Výběr je oboustranná záležitost!!!

Zaměstnavatel si vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele.

Základní dělení metod výběru zaměstnanců:

personální anamnéza – posuzování životopisu, dotazník, výběrový pohovor

- testování
- doplňkové metody(doporučení, grafologie, reference..)

Předvýběr = administrativní kolo výběru, personální anamnéza

Posuzování životopisných údajů:

- **na základě životopisů** (musí být jasný, přehledný a čitelný), ne delší než 2 stránky
 - **strukturovaný životopis**
 - **volný životopis**
 - **motivační dopis** – slouží k představení sebe sama budoucímu zaměstnavateli, musí zaujmout a zanechat dojem.
- **na základě průvodního dopisu**
 - pozici, na kterou se hlásíme
 - název firmy uvést správný
 - čím originálnější, decentní, tím lepší
- **na základě vyplněného dotazníku**

Žádost na vypracování eseje.

Výpis z trestního rejstříku, kopie dokladů.

Pracovně právní vztahy:

- pracovní smlouva na dobu určitou
- pracovní smlouva na dobu neurčitou
- dohoda o provedení práce (300 hod. za kalendářní rok)
- dohoda o pracovní činnosti (1/2 fondu pracovní doby)

Průřezová témata: Člověk a svět práce (CaSP) - e) písemná a verbální sebeprezentace při vstupu na trh práce, sestavování žádosti o zaměstnání a odpověď na inzeráty, psaní profesních životopisů, motivačních dopisů, jednání s potenciálním zaměstnavatelem, přijímací pohovory, výběrová řízení.

VZOR:

STRUKTUROVANÝ ŽIVOTOPIS

Ing. Lucie Nováková

Petrská 29, 110 00 Praha 1

telefon 604 777 xyz

e-mail novakovalucie@abcdef.xy

Dosažené vzdělání

2001-2007 Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická, Praha

1996-2001 Gymnázium Pierra de Coubertina, Tábor

Doplňkové vzdělání

1998-2000 Jazykový kurz německého jazyka, Eduko

1996-1997 Středoškolský výměnný program, USA, California

Pracovní zkušenosti

2004-2006 Profesia, spol. s r. o.

Pozice: koordinátor projektu info.profesia.cz

Náplň práce: psaní, úprava a aktualizace článků o trhu práce, monitoring tisku

2000-2004 ABC, a.s.

Pozice: asistentka marketingového manažera

Náplň práce: administrativa, podpora oddělení marketingu, vyřizování telefonátů

Jazykové znalosti

Anglický jazyk - aktivní

Německý jazyk - pokročilý

Španělský jazyk - mírně pokročilý

Počítačové znalosti

Adobe PageMaker - expert

Internet (e-mail, www) - pokročilý

FrontPage - základy

Microsoft Access - základy

Microsoft Excel - pokročilý

Microsoft Outlook - pokročilý

Microsoft PowerPoint - pokročilý
Microsoft Word - expert

Řidičský průkaz

skupina B - najetých přibližně 30 000 km

Vlastnosti a zájmy

Flexibilita, komunikativnost, příjemné vystupování, odolnost vůči stresu, cestování, literatura, sport, veřejné dění

c) PERSONÁLNÍ ROZHOVOR

(42.vyuč.hodina)

= základní metoda výběrového řízení

Základní funkce personálního rozhovoru

- funkce imagová – prvního dojmu, mělo by být oboustranné, celkový zjev,obraz
- funkce informativní
- funkce diagnostická – ověření informací ze strany zájemce i firmy, rozpoznání

Základní osnova personálního rozhovoru

- navázání kontaktu – zahájení
- jádro výběrového pohovoru
- závěr

2 části personálního rozhovoru

- obsah (na co se ptám)
- forma (jak se ptám)

Personální rozhovor

Oblasti zájmu ve výběrovém rozhovoru

- předcházející zaměstnání uchazeče, jeho dosavadní profesní dráha a její hodnocení uchazečem
- vzdělávání a dosavadní rozvoj uchazeče
- důvody současné změny zaměstnání
- poznání postojů pracovníka a jeho sociálně psychologických charakteristik z hlediska požadavků konkrétního pracovního místa
- úroveň sebehodnocení uchazeče
- předpoklady a zájem o odborný růst
- představy o budoucím působení, ohodnocení, možnostech nástupu

Předpoklady efektivního vedení rozhovoru

- atmosféra
- dodržování pravidel komunikace
- solidní příprava na pohovor
- vhodné klidné místo pro realizaci rozhovoru
- dostatečný časový prostor pro rozhovor
- vytvoření atmosféry důvěry
- schopnost komunikace tazatele
- osobnost tazatele, profesionalita

Tazatel by měl dobře znát

- různé typy rozhovorů a způsob jejich využití (individuální, skupinový, postupný, strukturovaný, polostrukturovaný, volný, stresový)
- techniku vedení rozhovoru
- kritéria pro výběr pracovníka
- práci o níž se uchazeč zajímá
- pracoviště a prostředí, v němž bude pracovník působit
- fakta o podniku
- způsoby odměňování
- možnosti postupu, dalšího zvyšování kvalifikace
- systém sociálních činností v podniku

Výběrové testy

= objektivní nástroj měření individuálních schopností a charakteristik
rozdělení výběrových testů:

- odborné testy
- osobnostní dotazníky
- projektivní testy
- testy inteligence
- testy schopností
- testy znalostí a dovedností
- testy výkonnosti
- testy na zjištění postoje
- zdravotní testy

Pro zajištění vypovídací hodnoty by testy měly:

- procházet ze spolehlivého zdroje
- být řádně realizovány
- být odborně vyhodnoceny

Celková doba testování by neměla překročit 3 – 4 hodiny, mají-li výsledky testů mít smysl.

ASSESSMENT CENTER (používají hlavně velké firmy)-výběr nových zaměstnanců na vedoucí funkce

= diagnosticko-výcvikový program, dochází ke zkoumání jednotlivých manažerských schopností a předpokladů, případně i dovedností u jednotlivých kandidátů

= důkladné hodnocení člověka použitím více hodnotících psychologických postupů a technik v jednom časově uzavřeném bloku

= hodnocení osobnostního potenciálu člověka, pokud zaměstnání klade zvýšení nároky na „měkké dovednosti“ (komunikace, empatie, ...)

Využití: (ne pro všechny pracovníky)

- pozice středního, vyššího a vrcholového manag.
- Obchodní pozice
- Pozice vyžadující přímé jednání se zákazníky
- absolventi

Assessment center (výběr) / Development center (rozvoj)

- alespoň 5 – 8 hodnotitelů
- vyhodnocováno bývá 20 – 25 charakteristik (např. verbální a neverbální komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, schopnost a míra kreativity, odolnost vůči stresu, vystupování ve vztahu k partnerům, schopnost vést, schopnost týmové práce, ...)
- 5 základních skupin:
 - o struktura osobnosti
 - o odolnost proti stresu
 - o interpersonální chování (schopnost pracovat ve skupině)
 - o dovednosti potřebné k výkonu pozice
 - o motivace
- Sloučení řady dílčích metod:
 - o psychodiagnostické testy
 - o rozhovory
 - o pozorování
 - o modelové situace, praktické problémy, případové studie
 - o neřízené skupinové diskuse
 - o metody „třídění došlé pošty“
 - o morální dilema

Optimální velikost skupiny – 7 lidí.

Nemělo by být přesáhnuto počtu 14 lidí.

Vyhodnocovací fáze- konečné rozhodnutí provádí manažer, který je k tomu oprávněn a u jehož útvaru bude zaměstnanec pracovat, výjimky u vrcholových pracovníků

Další metody výběru

- pozorování
- reference
- lékařské vyšetření

- grafologie – má vypovídací hodnotu, ale musí to dělat opravdový odborník, jako doplňková metoda
- frenologie – usuzování na osobnost člověka na základě rysů v tváři
- ojedinělé metody (např. astrologie)

Práce se zaměstnanci

- hodnotící a motivační pohovory
- pochvala a kritika
- sledování a plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
- poradenství pro zaměstnance

d) Odměňování, motivace a hodnocení 2 hod. (43.-44. vyuč.hod.)

- nejsložitější a nejproblematictější manag. činnost
- úkolem manažera je:
- motivovat pracovníka
 - řešit rozpor mezi sebehodnocením a hodnocením ze strany manažera
 - nalézt a využít osobní stimuly – pochvala, peníze
- systém odměňování
- přitažlivý pro zaměstnance, srovnatelný s obdobnými organizacemi
 - spravedlivý v rámci organizace a pracoviště
 - jednoznačný a jasný (přesně stanovená kritéria)

Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucích k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činností, jimiž tuto potřebu uspokojíme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (biogenní, primární, vrozené) - potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod. Slouží k přežití, reprodukci nebo k udržení zdraví.
- **sociální** (psychogenní, sekundární, získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.). Zajišťují adaptaci na sociální podmínky, reagují na nedostatek v sociálním bytí.

Motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Často bývá kombinací obou.

- **vnitřní motivace** - výsledek potřeb a zájmů člověka (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní potřeby)
- **vnější motivace** - je určena působením vnějších podnětů (hrozba trestu, možnost odměny)

Průřezová témata: Člověk a svět práce – f) zákoník práce, pracovní poměr, pracovní smlouva, práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, mzda, její složky a výpočet, možnosti zaměstnávání v zahraničí.

Další motivy[[editovat](#) | [editovat zdroj](#)]

- **Pud** - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.)
- **Zájem** - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.
- **Aspirace** (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.
- **Cíl** - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- **Ideály** - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- **Zvyk** - tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost.

Péče o zaměstnance

1. Povinná – ze zákona, např. ochranné pomůcky, přestávky
2. Smluvní – v prac. Smlouvě nebo odbory uzavřou se zaměstnavatelem smlouvu – kolektivní smlouva
3. Dobrovolná – závisí na zaměstnavateli

Okruhy

- prac. doba a prac. režim, prac. prostředí
- bezpečnost práce a ochrana zdraví, péče o životní prostředí
- rozvoj pracovníků, služby pracovníkům na pracovišti

Vzdělávání a rozvoj

- Na pracovišti
 - o demonstrování, koučování, rotace práce, plánované zážitky, mentoring
- Mimo pracoviště
 - o přednášky, semináře, tréninky, workshopy, případové studie, simulace, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, outdoor aktivity
- Na i mimo pracoviště
 - o instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, e-learning, video trénink

Vzdělávání a rozvoj

- Plánování a vzdělávání

- požadavky na JD (job description – pracovní pozice)
- požadavky zákazníků
- povinná zákonná školení
- školení podle úrovně pozice a podle oddělení
- plánování rozvoje a nástupnictví ve společnosti
- jazyková školení
- nástup nového zaměstnance, změna pozice, povýšení, inovace nebo změna procesů, specifické požadavky zákazníků, kariérové plánování, výsledky hodnocení
- Realizace firemního vzdělávání
 - v prostorách společnosti
 - po jednotlivých dnech mimo společnost, ale v blízkém okolí
 - výjezdové školení, vč. společného večerního programu
 - interní lektoři x externí dodavatelé
- Otevřené kurzy

Hodnocení pracovníků

- Je to součást personální činností každého manažera
- Přestavuje nejsložitější část personální práce, je to citlivá činnost, manažer rozhoduje o pozici podřízených, jejich ohodnocení, atd.
- Hodně manažerů tuto činnost raději všelijak obchází

Personální útvary vykonávají především následující činnosti:

- Podporují manažery, poskytují určitou součinnost
- Zpracovávají systém hodnocení pracovníků, z hlediska metodiky
- Poskytování poradenských služeb pro manažery a vedoucí pracovníky
- Spolupráce s vedením organizace při obsazování jednotlivých funkcí a to především na základě hodnocení
- Práce s talenty - mladí lidé kteří mají potenciál budoucího růstu
- Vedení dokumentace v personálním řízení
- Administrativní podpora, tvorba formulářů...

Hodnocení pracovníků

Je podstatou hodnocení posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované činnosti a dále zjištění zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s vytčeným cílem.

Základní funkce:

- **Poznávací** – možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvalitativního a kvantitativního hlediska
- **Srovnávací** – jako prostředek pro diferenciaci mezi pracovníky z hlediska hmotného a nehmotného ocenění, porovnává jednotlivé pracovníky
- **Regulační** – možnost operativních změn ve složení kolektivu /třeba přeřazení ... zabránění mobingu...atd.)

- **Kauzální** – sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování nebo zeslabování, tj. posuzování změn v chování lidí ve vztahu k příčinám těchto změn, jde o to identifikovat ty co působí kladně
- **Stimulační** – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení
- **Výběrová** – v rámci koncepce personálního plánování zabezpečit růst a perspektivu talentovaných a výkonově výrazných pracovníků

Typy hodnocení

- Úspěšnosti pracovní činnosti - realizuje se častěji, používá se jako dílčí hodnocení, pro hodnocení úspěšnosti je třeba stanovit určitá kritéria
- Pracovníka jako takového

Kritéria pro měření a hodnocení úspěšnosti:

- Subjektivní – založeno na úsudku pozorovatele
- Objektivní – jestliže lze výsledky práce jednotlivce nebo skupiny měřit
 - Hodnocení kvantity práce - počet výrobků, počet operací , atd.
 - Kvalita práce – počet zmetků, atd.
 - Stabilita výkonu – rovnoměrnost výkonu
 - Nehody – počet nesplněných úkolů, počet nehod, zmetků, poruch, atd.
 - Trvání zácviku – doba k získání zkušeností a dovedností, doba za kterou se pracovník zaškolí, zapracuje do nové práce tak aby mohl podávat maximální výkon
 - Horizontální mobilita – schopnosti pracovníka dělat rozdílné práce na stejné kvalifikační úrovni
 - Vertikální mobilita – schopnost přechodu mezi jednotlivými kvalifikačními úrovněmi
 - Stabilita zaměstnání – doba setrvání v organizaci

Cíl systému hodnocení pracovníků

- Posoudit úroveň a kvalitu jednotlivých složek osobnosti pracovníka, včetně jeho chování a porovnat je s požadavky, které na něj klade určitá pracovní činnost
- Určit vhodnost pracovníka pro tuto nebo případně jinou činnost a stanovit podmínky, za kterých je může vykonávat
- Podat obraz o vývoji a perspektivách pracovníků, ukázat jim jak pracují, upozornit je na chyby a dát jim důvěru a jistotu
- Podat přehled o výsledcích práce s lidmi v organizaci a získat objektivní podklady pro další perspektivní rozvoj kvalifikace pracovníků

Požadavky na hodnocení:

- Pravidelné
- Všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení
- Co největší objektivnost, maximálně omezit subjektivní hodnocení
- Provázanost na motivační systém v organizaci
- Konkrétnost a komplexnost

Hodnotitelské okruhy:

- *Předpoklady k práci* – úroveň znalostí dovedností používaných metod práce, organizační schopnosti, spolupráce
- *Postoj k práci* – pracovní morálka, kreativita, zájem a iniciativa, schopnost přijít s novými nápady
- *Výsledky práce* – kvantitativní a kvalitativní ohodnocení vykonané práce a činnosti
- *Sociální úroveň* – vztah k lidem, míra konfliktnosti, míra spolupráce, míra ztotožnění se s cíly organizace

Typy hodnocení z hlediska času a periodicity

- Hodnocení nového pracovníka – po zapracování
- Průběžné hodnocení
- Pravidelné (periodické) hodnocení

Zásady pro hodnocení pracovníka

- Hodnocení provádí jeho nadřízený
- Systém hodnocení musí být hodnocenému pracovníkovi předem znám
- Hodnocení se smí vztahovat jen na nároky příslušného pracovního místa
- Hodnocení se opírá o vlastní pozorování nadřízeného a kvalifikovatelné údaje
- Hodnocení musí být projednáno s pracovníkem a musí být vyjasněna odlišná stanoviska
- Hodnocení musí být v písemné podobě, pracovník potvrzuje, že ho vzal na vědomí, případně s k němu může písemně vyjádřit, např. nesouhlas s hodnocením
- Hodnocení je za celé období od předchozího hodnocení a nezávisle na předchozím hodnocení

Průběh hodnotícího pohovoru:

- Hodnotící pohovor probíhá v klidu, beze spěchu, v nerušivém prostředí
- Pohovor se nesmí brát jako formální záležitost v duchu „musím to udělat tak ať to mám rychle za sebou“
- Pohovor je příležitost pro obě strany pohovořit si otevřeně o názorech na pracovníka a zároveň o jeho problémech cílech, zájmech, atd.
- Pohovor není kritika pracovníka a monologem nadřízeného – pro vytvoření příznivé atmosféry se začne vyzdvížením pozitivních stránek pracovníka
- Pak se společně posoudí, jak ještě posílit silné stránky a jak eliminovat ty slabé
- Na základě oboustranných představ o budoucnosti se probere rozvoj pracovníka a co se v budoucnosti od něho očekává
- Zakončit pohovor povzbudivě a motivačně
- Hlavní výsledky pohovoru se zaznamenají do formuláře a podepíše

Časté nedostatky vedoucích pracovníků

- Pohovoru se nevěnuje dostatek času, formálně a bez zájmu
- Na pohovor lidé /manažeři/ nejsou připraveni, nevědí co říci, nemají žádný návrh
- Pohovor berou jako možnost volné kritiky pracovníka či k jeho likvidaci
- Dají na první dojem nebo jednají z pozice osobních sympatií či antipatií k hodnocenému pracovníkovi
- Pracovník si dobře pamatuje co mu bylo slíbeno nadřazený už méně !!!

d) Opakování

1 hod. (45.vyuč.hod.)

Vedení lidí 6 hod.

a) Motivační teorie a techniky *3 hod.* *(46.-47.vyuč.hod.)*

Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.
- **sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)

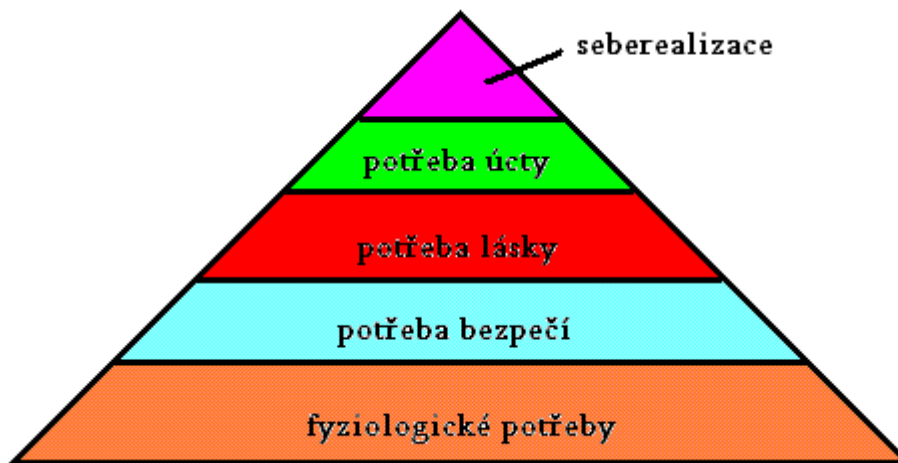
Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Potřeby vyšší se objevuje až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Např. člověk netouží po nových závěsech do pokoje nebo obraze (5. stupeň), když je ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň).

Další motivy

- **Pud** - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.)
- **Zájem** - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.
- **Aspirace** (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.
- **Cíl** - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- **Ideály** - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- **Zvyk** - tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost.

Maslow-pyramida potřeb

Hierarchické schéma lidských potřeb podle amerického psychologa Abrahama Maslowa



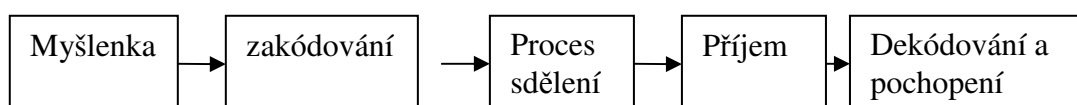
K nejvýznamnějším příspěvkům Abrahama Maslowa v psychologii patří hierarchie [lidských potřeb](#), kterou obvykle zobrazoval jako pyramidu:

1. potřeba seberealizace (naplnit své možnosti růstu a rozvoje)
2. potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen)
3. potřeba lásky, sounáležitosti (vedou k touze někam a k někomu patřit, být přijímán a milován)
4. potřeba bezpečí, jistoty (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hroživému)
5. fyziologické potřeby (potřeba potravy, tepla, vyměšování)

b) Komunikace a vyjednávání **2 hod.** **(48.-49.vyuč.hod.)**

Komunikace zabezpečuje sjednocení veškerých činností v organizaci.

Model procesu komunikace



Komunikační tok v organizaci

V každé organizaci probíhá komunikace mnoha směry

- shora – dolů (od lidí z vyšší úrovně, převládá u autoritativní atmosféra org.)
- zdola – nahoru (od podřízených až na vrchol organizační hierarchie)
- mapříč – (horizontální tok informací mezi pracovníky na stejné úrovni)

Písemná komunikace – má výhodu v tom, že poskytuje záznamy, reference a právoplatné doklady. Nevýhodou je velká spotřeba papíru.

Ústí komunikace – značné množství informací je sdělováno ústně. Ústní komunikace se používá při setkání dvou lidí, nebo při sdělení manažera větší skupině zaměstnanců

Mimoverbální komunikace – lidé mezi sebou komunikují různými způsoby. Vše co si lidé říkají může být zesíleno mimoslovní komunikací, např. gesty a mimikou.

Překážky a poruchy v komunikaci

- **nedostatečné plánování** – jen málokdy je možné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy, naplánovat, promyslet, nepochopení zadání plánu
- **nejasné předpoklady** – často opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením bezprostředně souvisejí, špatná rezervace pokoje, nečekání na letišti, atd.
- **sémantická nejasnost** – která může být úmyslná nebo náhodná. Příklad. Reklama „prodáváme pro menší“ je nejasná a vyvolává otázku. „Menší než co?“
- **špatně vyjádřené sdělení** – sdělení může obsahovat nevhodná slova, nesouvislý a špatně strukturovaný obsah, neohrabaný, frázovitý text, žargon, který nepochopíme
- **komunikační překážky v mezinárodním prostředí** – komunikace je obtížná vzhledem ke kulturním, etnickým a jazykovým odlišnostem. V zemích jako je Německo a USA se předpokládá, že lidé si myslí to, co říkají. Naopak komunikace v Japonsku má implicitní charakter – její význam musí být odvozen. Japonci neradi říkají „ne“ Místo toho vyjadřují negativní stanovisko nejednoznačným pojmem.
- **Ztráty při přenosu** – jestliže sdělení prochází přes několik osob, jeho přesnost postupně klesá.
- **Přemíra informací** – mnozí si myslí, že velké, ničím neomezené množství informací pomáhá lidem překonat komunikační problémy. To může vyústit v informační záplavu a pak mohou některé informace přehlížet.
- **Telekonference**
- **Další využití PC ke komunikaci** –

Komunikace a vyjednávání

Umění jednat s lidmi

Sociální zralost – respektování společenských pravidel chování

Sociální citlivost – schopnost zachytit sociální podněty a reagovat na ně

Přesnost posuzování – schopnost přefiltrovat klamné signály druhých osob a zachycení podstaty jejich chování

Komunikační dovednosti – schopen komunikovat se spolupracovníky, obchodními partnery

Obchodní jednání

Setkání zástupců 2 org., kteří mají určité cíle a chtějí při něm získat pro sebe co největší výhodu

3 fáze:

- příprava jednání – stanovit cíl, promyslet strategii, zvážit alternativy a problémy, stanovit si hranice
- průběh jednání – začátek více společenský, strany se vzájemně představují, neutrální rozhovor, pak jedna strana předkládá nabídku a druhá reaguje, vyjednávání, ústupky
- závěr jednání – odráží průběh předchozího jednání, výsledek jednání bylo pro obě strany úspěšné, jedna strana byla úspěšnější, jednání bylo neúspěšné, jednání skončilo ve slepé uličce

c) Samostatná práce

1 hod. (50.vyuč.hod.)

d) Opakování

1 hod. (51.vyuč.hod.)

7. Kontrolování

8 hod.

a) Kontrolní proces

2 hod.

(52.-53.vyuč.hod.)

Manažerská funkce **kontrolování** je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisejí. Bez cílů a plánů nemůže existovat kontrola, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na určená kritéria.

Kontrolováním se zabývá každý manažer, počínaje presidentem a konče manažery na nejnižší organizační úrovni. Někteří manažeři, zejména na nižších úrovních, zapomínají, že je jejich prvořadou povinností kontrolovat, zda jsou plány plněny.

Podstatou je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vztyčených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. Preventivní charakter.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

- stanovení standardů
- měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů
- korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů

Standardy jsou kritéria vykonané práce a představují určité klíčové body z celkových plánů, vyhodnocuje se vykonaná práce, aniž by manager musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu. Pokud proces probíhá ve stanovených mezích, není třeba do něj zasahovat. V praxi ověřené standardy: fyzické, nákladové, kapitálové, příjmové.

Měření vykonané práce závisí na jejím charakteru a příslušných standardech.

Postup kontroly (graf z učebnice):

Druhy kontrol

Hledisko	Druh kontroly	Forma kontroly - příklady
Místo	Přímá	Inspekce, fyzická inventura, pochůzky po pracovišti, snímek prac.dne
	Nepřímá	Zprávy, hlášení, výkazy, porady, počítačové sestavy
Čas	Předběžná	Srovnání a hodnocení navrhovaných variant (marketing, finanční rozpočet)
	Průběžná	Dispečerská kontrola, operativní porady, mezioper. porady
	Následná	Rozbor finančních výsledků, kalkulace, účetnictví
Doba trvání kontroly	Nepřetržitá	Automatizace technol. procesů, centrální dispečink,
	Občasná	Inventarizace, rozbor závěrečných účtů, měsíční (týdenní porady)
	Pravidelná	
	Občasná Nepravidelná	Předávací inventura, sociologický průzkum, přepadová kontrola, jedno rázová řešení,
Rozsah	Komplexní	Rozbor ročních výsledků, analýza systému řízení, systém řízení jakosti rozbor zavádění nového výrobku, rozbor zásob, kvalifikační struktury
	Dílčí	Kapacitní propočet, kontrola nákladů, výpočet efektivnosti investic

Kontrola (Control)

Kontrola (Control) patří mezi [manažerské funkce](#) (funkce [managementu](#)). Vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména:

- [Plány](#) a [strategie](#) (globální i dílčí)
- [Organizační strukturu](#), [architekturu](#), [sociální síť](#), [procesy](#) apod.
- Výkonnost a efektivní využití [zdrojů](#) (lidských, finančních, materiálních i nemateriálních)
- [Řízení kvality](#)

Kontrola je soustavné sledování a kritické hodnocení [chování](#), různých nastalých jevů, situací a procesů v [organizaci](#) nebo jejím [okolí](#). Hlavním účelem je korigování organizace žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům a má proto také vztah na [řízení rizik](#).

Kontrola je jedním ze základních úkolů [manažerů](#) na všech úrovních. Provádějí kontrolu buď přímo sám nebo nepřímo ([delegování](#) kontroly na další pracovníky nebo třetí osoby).

Metody kontroly jsou:

- Běžná vnitřní kontrola
- Interní [audit](#)
- Externí [audit](#)
- [Dopředná vazba](#)
- [Zpětná vazba](#)

Analytické techniky použitelné v kontrolování jsou:

- [Paretovo pravidlo](#)

Klíčové pojmy v oblasti kontroly jsou:

- [Audit](#)
- Dohled
- [Due Diligence](#) (DD) – v Evropě, znamená hloubková kontrola
- [Manažerské funkce](#)
- [Cíle](#)
- [Metriky](#)
- [Vstupy](#)
- [Výstupy](#)

Související oblasti řízení:

- [Řízení rizik \(Risk Management\)](#)
- [Manažerské funkce](#)

b) Kontrolní systémy ***2 hod. (54.-55.vyuč.hod.)***

Kontrolní systémy využívají část své energie k zajištění **zpětné vazby** a z ní vyplývajících opatření:

- **systémy manažerské kontroly s jednoduchou zpětnou vazbou** – zaměřeny na výstupy, v současné manažerské praxi převládají, což prý není zrovna příznivé. Čím později získá manažer informaci zpětné vazby o výsledních řízených procesů, tím více bude oslabena efektivnost řízení. Ani tehdy, kdy získá informaci v reálném čase, neumožňují tyto systémy provádět korekci také v reálném čase.
- **systémy manažerské kontroly s dopřednou vazbou** – preventivně orientované systémy zaměřené do budoucnosti. Signalizované odchylky jsou podnětem ke korektivním opatřením managementu, jehož cílem je zabezpečit výstupy v souladu s plánem. Praktické použití vyžaduje:
 - provést analýzu stávajících plánovacích a kontrolních procesů
 - vytvořit model transformačního procesu vstupů do výstupů systému
 - zvolit klíčové vstupy a stanovit pro ně standardy
 - zajistit měření vstupních proměnných a následnou algoritmizaci transformace podle vytvořeného modelu

- vyhodnocovat kolísání reálných vstupních hodnot od vstupních standardů a jejich vliv na standardy výstupů
- zkoumat aktuálnost transformačního modelu, váhy klíčových vstupů a standardů a provádět případné úpravy
- udělat včas nezbytná opatření týkající se vstupů nebo transformačního procesu, pokud budou analýzou zjištěny odchylky skutečnosti od standardů

Efektivní kontrolní systém pomáhá managementu organizace dosáhnout stavu, kdy vynaložená práce probíhá podle plánu a náklady související s tvorbou, zavedením a fungováním kontrolního systému jsou úměrné jeho efektům. Každá kontrola je spojena s určitými náklady a požadavky. Prvním z nich je například požadavek přizpůsobit kontrolu specifikům organizace.

K efektivnosti kontroly vede i snaha o co největší objektivnost. Dalšími požadavky jsou: pružnost (schopnost reagovat na změny), kultura organizace a dotažení do konce (odstranění odchylek od standardů s využitím plánování, organizování, personalistiky a vedení).

Každá z těchto funkcí v sobě obsahuje standardní postup manažerské práce: analýza problému, rozhodování, realizace rozhodnutí včetně koordinace □ tyto tři kroky bývají také označovány za manažerské funkce.

c) Systémy řízení jakosti

2 hod.

(56.-57.vyuč.hod.)

Systém řízení jakosti ([anglická](#) zkratka QMS = *Quality Management System*) je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění ([výroba/služby](#)) v oblasti hlavní činnosti organizace. QMS spojuje různorodé vnitřní procesy v [organizaci](#) a směřuje k procesnímu přístupu při provádění [projektu](#). QMS umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou k zlepšení výkonu [společnosti](#).

Koncepce kvality – historické pozadí

Koncepce [kvality](#), tak jak ji vnímáme v současnosti, vychází z kořenů [průmyslová revoluce](#). Dříve bylo zboží vyráběné od počátku do konce jednou nebo pár osobami (řemeslníkem nebo [manufakturně](#)), a ti přirozeně přispívali k vylepšování produktu a definování „kritéria kvality“. Masová produkce přinesla ohromné týmy pracovníků pracujících společně na specifickém stupni výroby, kde jedna osoba není schopna obsáhnout produkt kompletně od počátku po jeho dokončení.

Na konci 19. století průkopníci jako [Frederick Winslow Taylor](#) a [Henry Ford](#) včas rozpoznali limity metod používaných v masové výrobě a následné kolísání kvality výstupu. Taylor založil oddělení kvality, aby dohlížela na kvalitu produktů a napravovala chyby, Ford zdůraznil standardizaci návrhu a standardy součástek k zajištění výroby standardního produktu. Management kvality byl zodpovědný za oddělení kvality a prováděl inspekci produktů k „vychytání chyb“.

Aplikování statistických kontrol přinesly později produkční metody světové války. Systém řízení jakosti byl přímým důsledkem díla [W. Edwards Deminga](#), [statistika](#), po kterém je pojmenována Demingova cena pro kvalitu.

Kvalita, jako povolání a manažerský proces spojený s funkcemi kvality, byl zaveden v průběhu druhé poloviny 20. století, a od té doby rozvíjeno. Žádné další povolání nezažilo tolik změn, jako profese manažmentu kvality.

Profese manažmentu kvality rostla od jednoduché kontroly, přes navrhování, až k systémovému inženýrství. Činnosti kontroly kvality byly dominantní od 40. let 20. století. V 70. letech byla éra inženýringu kvality a v 90. letech se systémy kvality rozvinuly v širokou oblast působení. Podobně jako medicína, účetnictví, projektování, i manažment kvality dosáhl stav uznávané profese.

Zkratka **ISO** označuje

- [Mezinárodní organizace pro normalizaci](#) (International Organization for Standardization)

Mezinárodní organizace pro normalizaci ([anglicky](#) *International Organization for Standardization*), označovaná jako **ISO**, je světovou [federací](#) národních [normalizačních](#) organizací se sídlem v [Ženevě](#). Byla založena [23. února 1947^{\[1\]}](#).

Název

Je častým omylem považovat **ISO** za [zkratku](#) z anglického názvu. Ve skutečnosti je odvozeno od [řeckého](#) slova ἴσος (isos), znamenající *stejný* ve smyslu shodného pojmenování téhož bez jazykových rozdílů.^[2] Název organizace by se tedy dal považovat za [backronym](#)

Normy řady ISO 9000

Normy ISO řady 9000 představují sérii obecných požadavků na systém řízení (managementu).

Systém platných norem řady ISO 9000 je strukturován následovně:

ČSN EN ISO 9000:2006, Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník

ČSN EN ISO 9001:2009, Systémy managementu jakosti – Požadavky

ČSN EN ISO 9004:2001, Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Zavádění a následná certifikace systému probíhá podle ČSN EN ISO 9001:2009, její požadavky lze aplikovat do podniků různých zaměření i různé velikosti.

Historie norem řady ISO 9000

Zájem o otázky kvality vzrostl po razantním vstupu nových a technologicky náročných japonských výrobků na světový trh. Zajištění kvality výroby bylo nutnou zárukou toho, že ve výrobcích nebudou žádné skryté vady.

V osmdesátých letech vypracovala **Mezinárodní organizace pro standardizaci** (International Organization for Standardization) soubor norem ISO řady 9000. Tyto normy zobecňovaly základy postupů používaných v úspěšných firmách s vysokou úrovní řízení a zohledňovaly některé národní přístupy.

V roce 1987 byla vydána prostřednictvím technického výboru TC 176 první verze norem pro systémy kvality ISO řady 9000, která vycházela z britské normy BS 5750 z roku 1979. Tato norma byla hned v témž roce rozšířena do národních normalizačních systémů na celém světě v podobě základní série: požadované normy ISO 9001, 9002, 9003 a dále návody pro volbu vhodné ISO normy (ISO 9000) a doporučené postupy (ISO 9004). V těchto uvedených normách se používali pojmy, které jsou definovány v normě ISO 8402 - „Management jakosti a zabezpečování jakosti. Slovník“. V průběhu několika let prakticky všechny průmyslové země převzaly tento standard do svých národních systémů, ať již pod novým národním nebo původním označením.

Všechny normy prošly během své existence dvěma významnými revizemi, první v r. 1994 tzv. malá revize a druhá tzv. velká revize byla ukončena v roce 2000 vydáním nových norem ISO 9000, 9001, 9004.

Hlavní důvody vedoucí k revizi norem v roce 2000:

Potřeba komplexního chápání a řešení procesů, nikoliv pouze plnění požadavků jednotlivých, samostatně stojících prvků

Radikální snížení počtu norem, vytvoření jediné požadavkové normy (ISO 9001) a jediné normy návodové (ISO 9004).

Kompatibilita norem ISO 9001 s normami ISO řady 14000.

Zvýšení efektivnosti systému managementu kvality.

Podpoření využívání všeobecných zásad managementu kvality v dalších typech organizací.

Zdůraznění potřeby monitorování spokojenosti zákazníka.

Zabezpečení neustálého zlepšování při všech činnostech v organizaci.

Bylo stanoveno přechodné období tří let, po které měly firmy čas na přepracování systému managementu kvality dle požadavků aktuálně platné normy, aniž by jejich certifikát dle staré normy pozbyl platnosti.

Pro normy ISO řady 9000 obecně platí moderní zásady managementu, které vycházejí z praktických zkušeností předních evropských organizací tak, jak jsou definovány v modelu úspěšnosti EFQM (Evropská nadace pro management kvality). Na základě zkoumání principů kvality po celém světě bylo zpracováno osm zásad.

V normě ISO 9000 jsou tyto klíčové zásady managementu kvality charakterizovány následovně:

1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení
3. Zapojení zaměstnanců
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup managementu
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech

8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

V současnosti existuje více než 18 000 norem ISO.^[3] K 31. 12. 2003 bylo vydáno 13 362 norem ISO, 494 technických zpráv (TR), 2 dohody IWA, 9 PAS, 118 TS, 4 dohody TTA a 39 pokynů ISO.

Technické práce zabezpečuje 210 technických komisí (TC), 519 subkomisí (SC) a 2 443 pracovních skupin (WG).^[4] Na pracích technických komisí je možno se podílet jako aktivní členové (P–členové – participating members), kteří mají povinnost účastnit se zasedání a hlasovat k dokumentům, nebo jako pozorovatelé (O–členové – observer members), kteří dostávají pracovní dokumenty a mají právo, nikoliv povinnost účastnit se zasedání a hlasovat.

d) Opakování, exkurze

2 hod.

(58.-59.vyuč.hod.

8. Samostatná práce

4 hod.

a) Referáty

1 hod. (60.-vyuč.hod.)

b) Řešení konkrétních manažerských úkolů

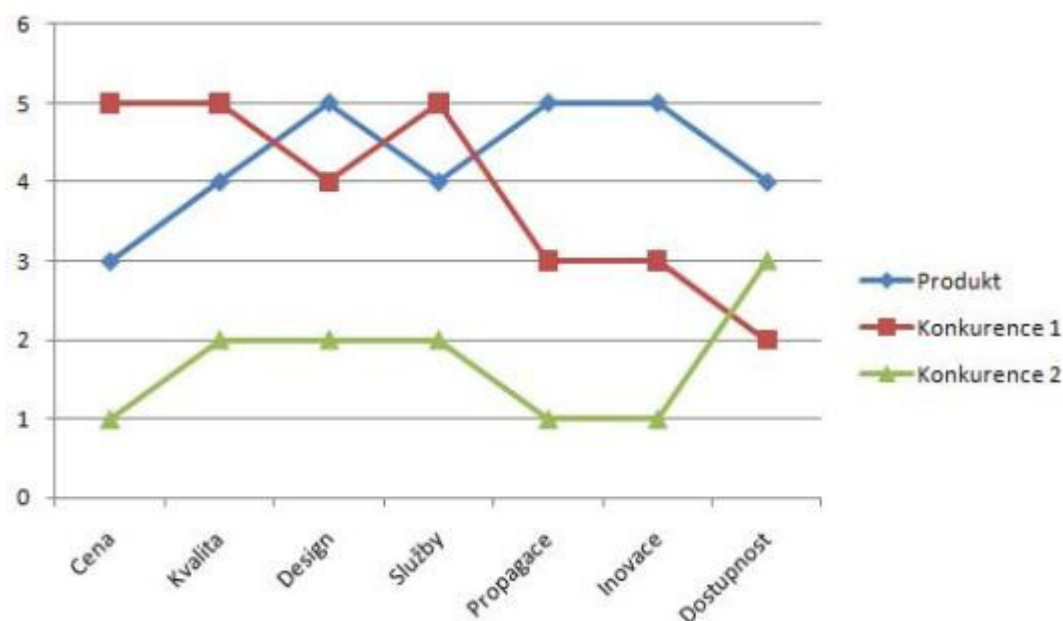
1 hod. (61..vyuč.hod.)

c) Opakování

2 hod.

(62.-64. vyuč.hod.)

Autoři strategie modrého oceánu (BOS - Blue Ocean Strategy) doporučují firmám vytvořit si svůj vlastní, svrchovaný, nedotčený tržní prostor nazývaný modrý oceán a nevrhat se do krvavých konkurenčních střetů v rudých oceánech tradičních odvětví, kde musí s konkurenty bojovat o zmenšující se zisky. Firmy vytváří modré oceány prostřednictvím hodnotové inovace tak, že usilují zároveň o odlišení i o nízké náklady. Důležitým nástrojem pro analýzu a následné rozhodování je hodnotová křivka, což je grafické zobrazení situace firmy (produktu) a konkurence prostřednictvím významnosti faktorů, které jsou v daném odvětví určující.



Příklad hodnotové křivky

Na základě informací zobrazených v hodnotové křivce aplikují manažeři firmy systémový rámec čtyř aktivních opatření a souřadnicovou síť tak, aby definovali novou hodnotovou křivku zobrazující faktory, na které se musí soustředit, aby si vytvořili svůj nedotčený a svrchovaný tržní prostor. Jednoduše si položí následující čtyři otázky a aplikují své odpovědi na hodnotovou křivku.

- Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?

- Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být nově vytvořeny?

Po vytvoření modrého oceánu musí manažeři definovat jeho rozlohu a určit, kdo všechno je či bude zákazníkem firmy.



5 základních pravidel brainstormingu

- Alex Osborn:
 - 1) zákaz kritiky
 - 2) uvolnění fantazie
 - 3) vzájemná inspirace
 - 4) kvantita nad kvalitou
 - 5) všichni jsou si rovni



Slabé stránky brainstormingu

- účastníci mohou zastávat negativní přístup
- během sezení zazní posuzování
- možnost absolvování několikátého sezení za sebou
- vědomé/nevědomé názorové ovlivnění skladbou účastníků sezení



Silné stránky brainstormingu

- umožňuje rychle získat a kombinovat názory expertů
- povzbuzuje produktivitu
- oživuje pracovní rutinu
- je dosaženo širšího pohledu na problém
- tým sdílí větší odpovědnost za problém
- ...



Využití brainstormingu

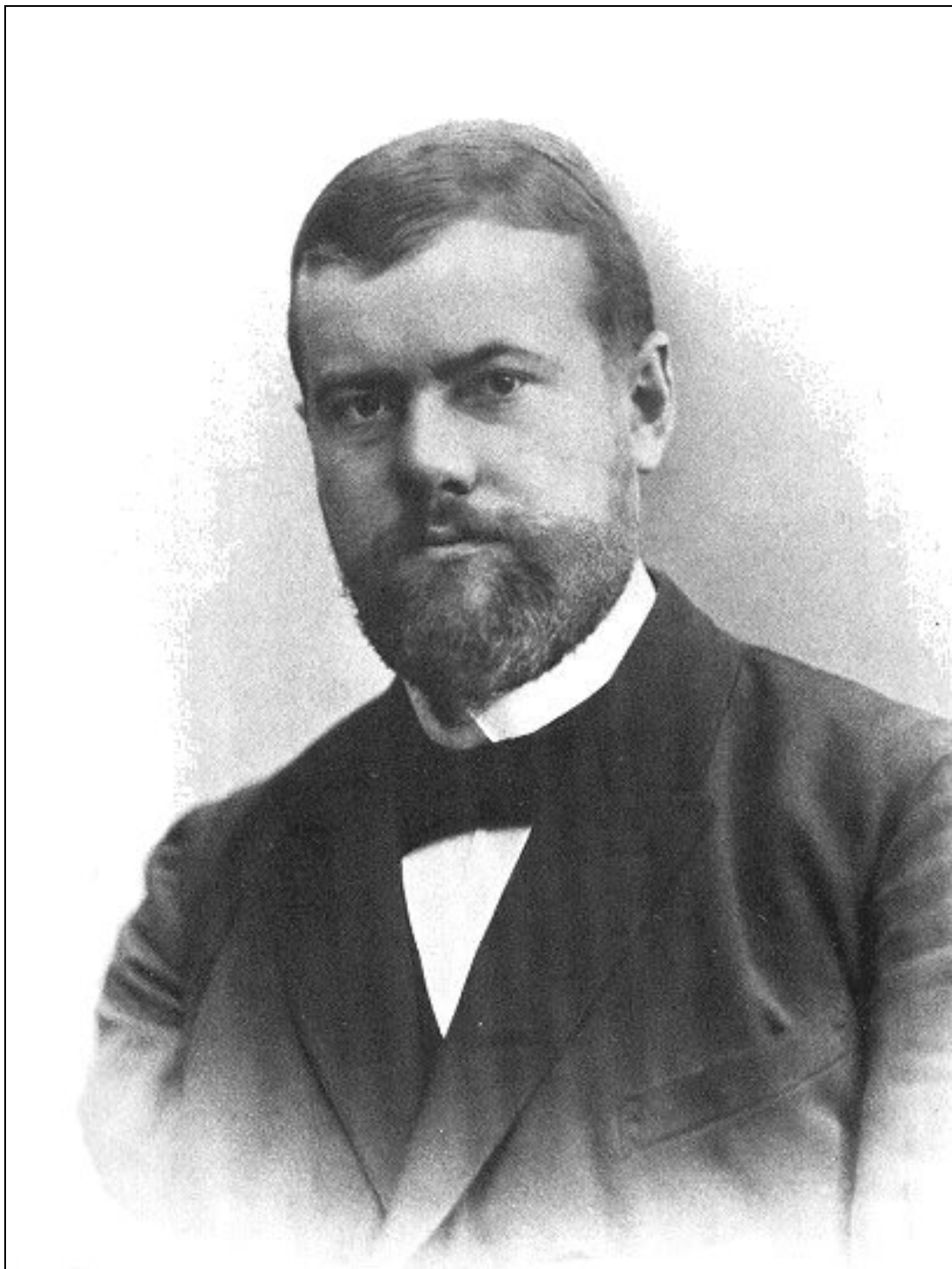
- zaměřeno na zlepšení procesů organizace, komunikace, strategií,...
- konkrétní příklady témat:
 - Jak můžeme zlepšit organizaci pracovního času?
 - Jak můžeme více prosazovat naše produkty?
 - Jaká je vize naší firmy pro následujících pět let?
 - Jak můžeme zjistit co náš zákazník chce?
 - ...



Henri Fayol



Frederick Winslow Taylor



Max Weber



Henry Martin Ford

