

Podnikove řízení

Plánování a organizování



**VYSOKÁ ŠKOLA TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

2024



DOC. ING. PETER GALLO, CSC.

Cíl předmětu



Cílem předmětu je seznámit studenty se základy teorie podnikového řízení.

- Studenti získají znalosti a praktické dovednosti o
 - charakteru a náplni manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikování, kontrole),
 - postavení, profilu a rolích manažera,
 - řídicích stylech manažerské práce,
 - organizačních strukturách a principech jejich projekce.

Výstupy předmětu



Po úspěšném absolvování předmětu student:

- rozumí teoretickým základům podnikového řízení (rozdíl mezi řízením a vedením, manažer, typologie manažera, profil, osobnost a role manažera),
- umí vydefinovat podnik jako systém, kategorie podnikání, podnikavost, primární a sekundární podnikové funkce,
- zná základní styly řídicí práce v podnikové praxi,
- umí charakterizovat obsahovou náplň a smysl základních manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikace a kontrola),
- ovládá zásady projekce klasických a moderních organizačních struktur.

Obsahová náplň

Přednášky



1. Vymezení pojmu management, vývojové fáze managementu.
2. Podnik, podnikání, podnikavost, primární a sekundární funkce podniku.
3. Systémové vymezení podniku.
4. Postavení, profil a osobnost manažera, vznik profese manažera, styly řídicí práce.
5. Plánování.
6. Organizování.
7. Klasické organizační struktury.
8. Moderní organizační struktury.
9. Vedení (motivace a stimulace).
10. Rozhodování a rozhodovací procesy.
11. Řízení lidských zdrojů.
12. Komunikace v procesu řízení.
13. Podniková kontrola.



Podstata a role plánování v moderním managementu

Podstata a role plánování v moderním managementu



- Jedná se o proces definování podstaty cílů a jejich určování, jakož i provádění akcí, které vedou k dosažení cílů, efektivnímu využití lidí, materiálních a investičních zdrojů.
-
- Plánování je považováno za základní a první funkci řízení.
-
- Je to proces formulování a rozvíjení cílů a výběru budoucího směru k dosažení akcí, které jsou nezbytné pro splnění cílů.
-
- Na tvorbě plánovacího systému by se měl z titulu svého postavení v managementu podílet celý řídicí tým dané organizační jednotky (firmy, závodu, pracoviště, ústavu, školy apod.)

Podstata a role plánování v moderním managementu



- O plánování můžeme mluvit v užším i širším slova smyslu. V užším slova smyslu zahrnuje plánování následující oblasti:
 - formulace, stanovení a přesné vymezení cíle činnosti, která je předmětem manažerské práce,
 - posloupnost činností (činností), které musí manažer v dané oblasti vykonávat, aby dosáhl stanoveného cíle,
 - postupy a metody, jako podpůrný aparát manažera, pro úspěšnou realizaci jednotlivých činností.
- Plánování v širším slova smyslu je součástí celkového procesu řízení podniku, a proto jeho obsah může být totožný s podnikovým plánováním.
- Podnikové plánování je proces rozvíjení cílů podniku jako celku, jakož i jeho jednotlivých funkčních oblastí (marketing, výroba, investice, pracovní síla, finance atd.) a volba budoucích směrů jejich rozvoje ve vztahu k základním cílům podniku.

Podstata a role plánování v moderním managementu



- **Cíl, vztah mezi cílem a plánem**
- Cíl je součástí vědomé lidské činnosti, která určuje požadovaný výsledek, ke kterému je činnost zaměřena.
- V řízení cílů chápeme to, co určujeme, jako vedení, vedení jednání s ohledem na to, čeho má být dosaženo.
- V institucích se zpravidla jedná o soubor cílů, které mají být uspořádány do stromu cílů.
- Existuje přímá souvislost mezi různými typy plánů a souborem cílů, kterých je třeba plány dosáhnout v plánovaném čase a prostoru.

Podstata a role plánování v moderním managementu



Povaha cílů

- poslání firmy
- Strategické cíle rozvoje firmy
- Cíle jednotlivých funkčních oblastí
(výroba, prodej, inovační politika,
investiční činnost atd.)
- Cíle autonomních organizací.
(jednotky jako divize, závod atd..)
- Cíle dílčích orgánů.
(sekce, odbory, provozy atd.)
- Cíle jednotlivců, pracovních skupin,
pracovišť, a pod.

Úroveň vedení

- Představenstvo
- Vrcholové vedení
- Top management
- Vedoucí středního stupně managementu
- Vedoucí odděl. středního managementu
- Vedoucí nejnižšího stupně řízení

Podstata a role plánování v moderním managementu



• **Cíl společnosti**

- V moderní teorii je firma (společnost, podnik, soukromý podnikatel) chápána jako koalice soukromých vlastníků zdrojů (kapitálu, práce, znalostí, zkušeností a dalších zdrojů), která je organizována za účelem získávání příjmů z těchto zdrojů.
-
- Firma je organismus s cílovým chováním. Pokud by tomu tak nebylo, neexistovala by žádná vnitřní motivace k činnosti, společnost by ukončila činnost, rozpadla by se. Při definování cíle společnosti jsou důležité oba aspekty jejího cílového chování:
 - vnitřní (subjektivní) stránka, tj. odraz cílů lidí, kteří ji tvoří,
 - vnější (objektivní) aspekt, tj. odraz tlaku ekonomiky na cíl podniku.

Podstata a role plánování v moderním managementu



- **Za základní cíl společnosti lze považovat:**
 - udržení podniku (tj. dlouhodobé udržení při životě - přežití, diverzifikace, akvizice),
 - obchodní růst (zvýšení ekonomické síly a tím i přežití, ...).
- **Řízení podle cílů MBO:**
 - **1. Vypracování agendy.** Všechny úkoly, cíle musí mít podobu specifického programu, který je vypracován na základě konzultace vedoucího s podřízenými.
 - **2. Stanovení cílů na úrovni vrcholových manažerů.** Začátek celého procesu je na vrcholu společnosti a spočívá ve stanovení strategických záměrů. Globální cíle se pak formulují na nižších úrovních, takže podřízení mají přehled o směru, kterým se bude firma ubírat.
 - **3. Individuální cíle.** Stanovením vlastních cílů po konzultaci s manažerem přispívá každý pracovník k tomu, aby zvolené cíle byly reálné.
 - **4. Účast.** Úroveň účasti se může lišit. Úkoly mohou být někdy stanoveny direktivně, jindy organizace plně respektuje účast na tvorbě cílů.
 - **5. Autonomie při tvorbě plánu.** Manažer by měl mít možnost nastavit plán svého týmu ve vztahu ke strategickým cílům.
 - **6. Hodnocení** dosažených výsledků. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně posuzovat skutečný stav provádění plánu.

Podstata a role plánování v moderním managementu

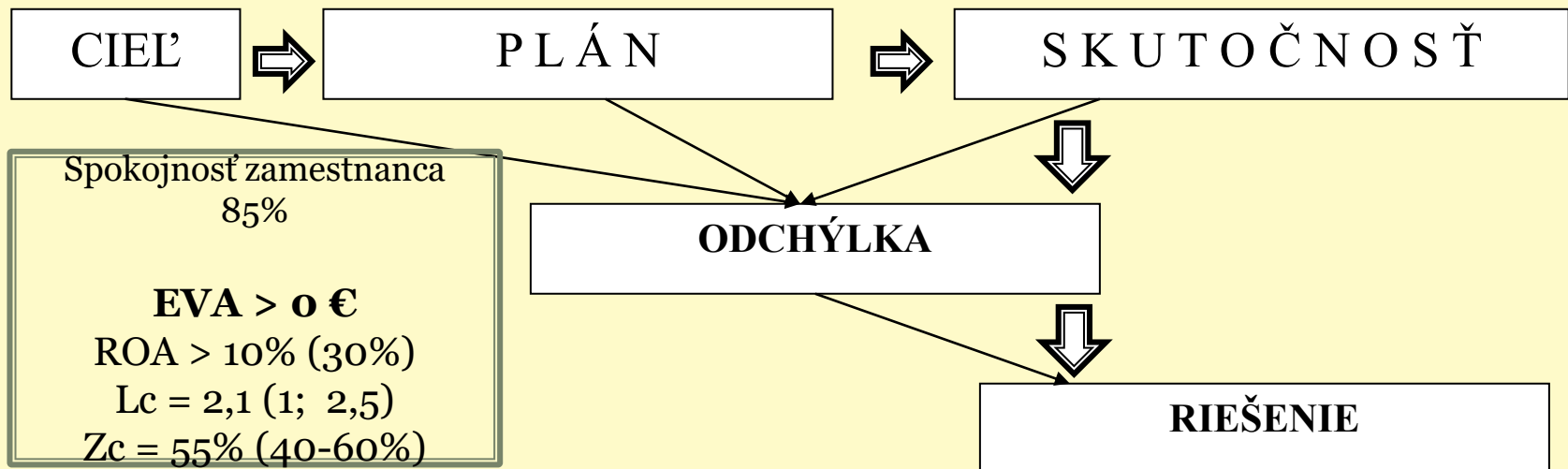


- **Řízení podle cílů Balanced Scorecard:**
 - **1. Vypracování vize společnosti.**
 - **2. Vytvoření strategické mapy.**
 - **3. Stanovení strategických cílů na úrovni BSC 1.**
 - **3. Stanovení strategických cílů na úrovni BSC 2.**
 - **4. Stanovení operativních cílů .**
 - **5. Vytvoření plánu.**
 - **6. Vytvoření matice řízení cíle - procesy.**

Podstata a role plánování v moderním managementu



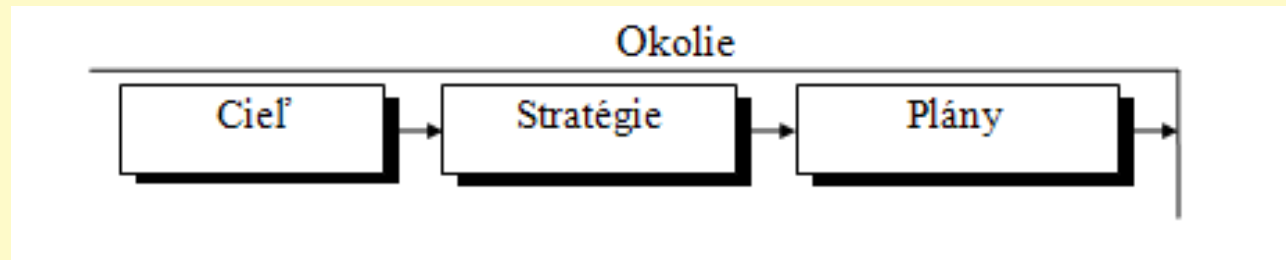
- Systém moderního řízení postavený na controllingu:



Podstata a role plánování v moderním managementu



- Cíl, strategie, plán

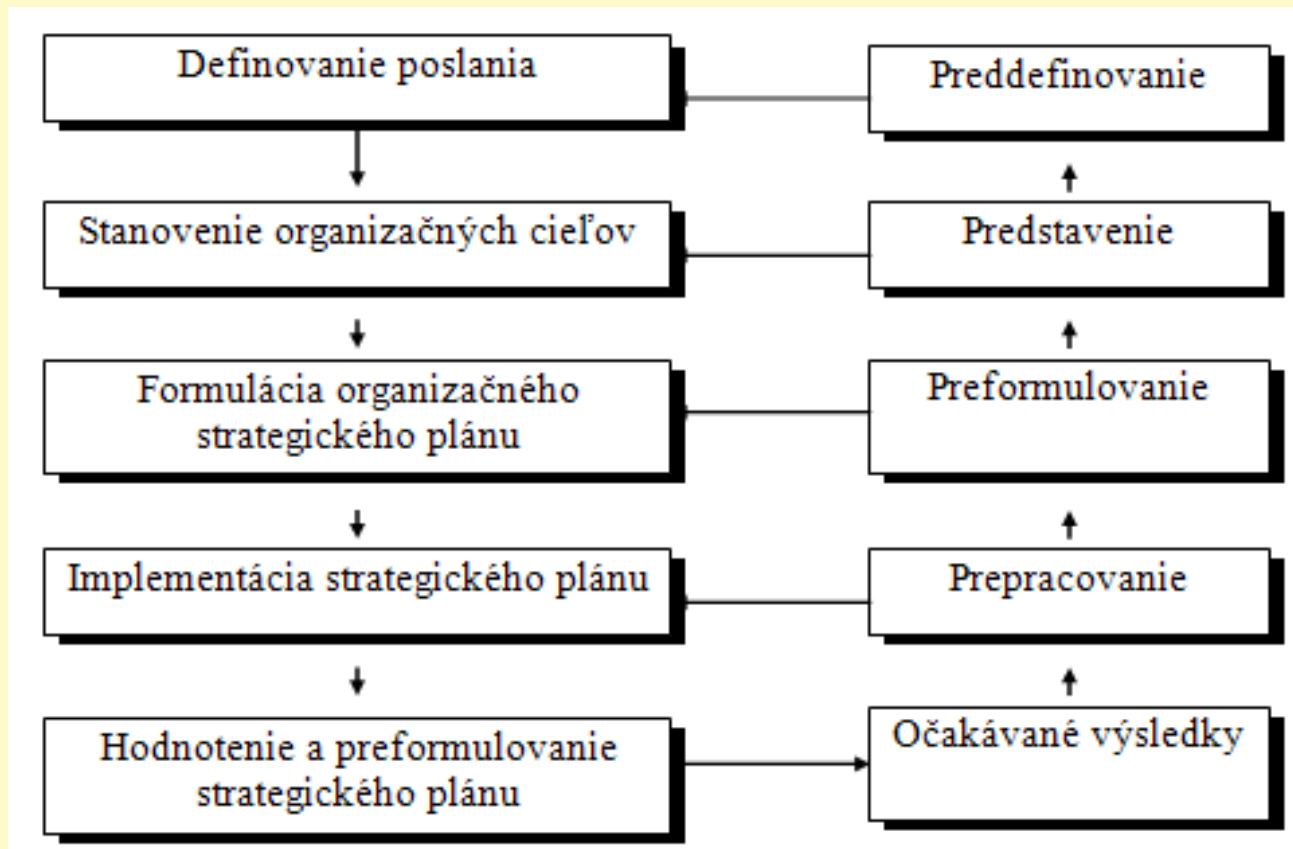


- **Strategií** jednoduše rozumíme formulaci záměrů a záměrů, stejně jako rámcové postupy, kterými chceme těchto cílů dosáhnout.
- **Taktikou** rozumíme především volbu způsobů využití zdrojů, které má podnik k dispozici. Taktika umožňuje dosáhnout výsledků odpovídajících stanovené strategii.

Podstata a role plánování v moderním managementu



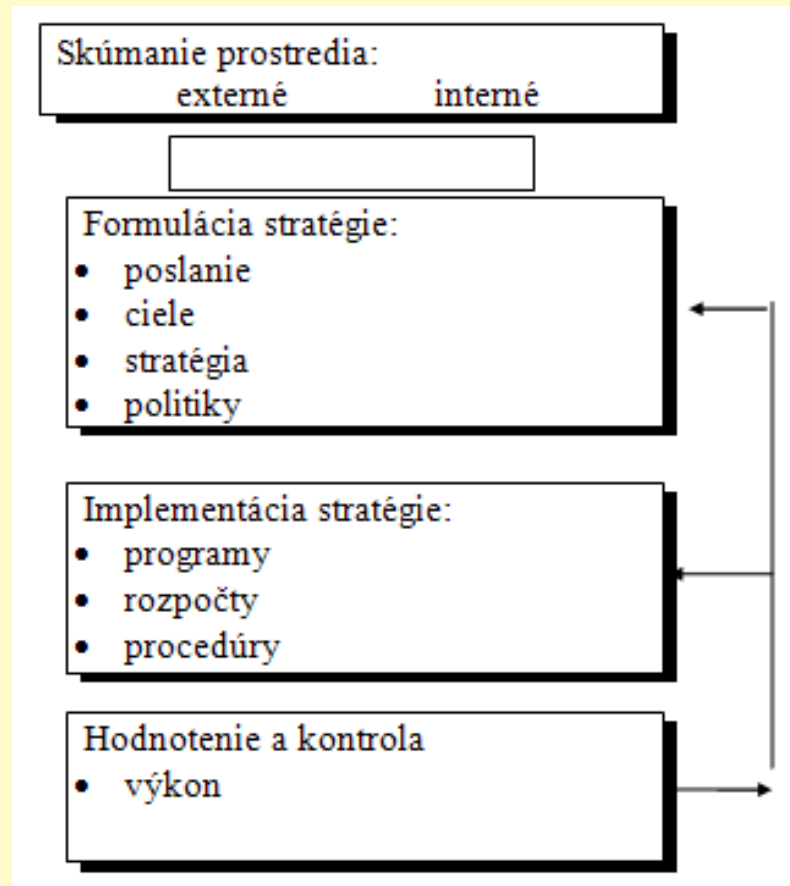
- Komponenty strategického plánu



Podstata a role plánování v moderním managementu



- Model strategického manažmentu



Podstata a role plánování v moderním managementu



- Myšlenkový proces strategického plánování



Podstata a role plánování v moderním managementu



- Stanovení cílů

Nadřizené cíle

Strategický význam cíle

Účel

Identita

Stanovy a zásady

Vyšší cíle z hlediska správy a řízení

Operační cíle

Cíle nižší úrovně v oblasti správy a řízení

KPIs

KEY PERFORMANCE INDIKATORS



Key Performance Indicators (KPI) je klíčovým ukazatelem výkonnosti. Jedná se o měřitelnou hodnotu, která ukazuje, jak efektivně firma dosahuje klíčových strategických (obchodních) cílů.

Ukazovatele KPI používají jednotlivci a organizace k hodnocení jejich úspěšnosti při dosahování klíčových, obvykle strategických cílů. KPI nejvyšší úrovně se primárně zaměřují na celkovou výkonnost podniku, zatímco KPI střední a nižší úrovně jsou procesně orientované v rámci oddělení.

Vytvoření klíčového ukazatele výkonu

Technika stanovování cílů je nevhodnější pro vytváření klíčových ukazatelů výkonu SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound, Evaluate and Reevaluate):

S – SPECIFIC – Definujte cíle co nejkonkrétněji a nejpřesněji. Obecně definované cíle nejsou vhodné.

M – MEASURABLE – Na konci cíle musíme být schopni vidět, zda jsme uspěli, nebo ne, a naopak dosáhnout toho, co jsme chtěli. Proto potřebujeme definovat KPI tak, aby byl ukazatel měřitelný a abychom mohli zjistit, zda jsme dosáhli stanoveného cíle nebo ne. Jsou to ukazatele dosažení cíle, které nám k tomu pomáhají. Víme to, protože jsme stanovili cíl a definovali jeho kvantitativní ukazatele.

A – ACTIONABLE – Cíl by měl podněcovat určitou činnost nebo činnost a neměl by být stanoven pouze formálně a staticky.

R – REALISTIC – Jsou stanoveny reálné cíle, které lze sledovat a vyhodnocovat. Stanovíme si cíl, který lze reálně sledovat. Je těžké hodnotit cíle, které nejsou reálné.

T – TIME BOUND – Pokud si nestanovíte termín, do kdy výsledky a realizované aktivity vyhodnotíme, není to cílem. Skutečné plánování má svůj začátek i konec a na tuto skutečnost je potřeba si dát pozor při nastavování KPI.

Vytvoření klíčového ukazatele výkonu



Při tvorbě KPI můžeme vycházet ze seznamu hodnot, které nám ukazují, zda postupujeme směrem k vytyčeným cílům a zároveň máme největší vypovídací schopnost směrem k dosažení stanovené vize.

Kdo určuje ukazovatele KPI?

KPI může určit kdokoli, kdo se podílí na plnění cílů organizace. V rámci podniků existují typická oddělení vhodná pro KPI. Tyto KPI stanovují vedoucí vyšších oddělení, kteří pak také zajišťují jejich rozdělení mezi podřízené a sledují jejich implementaci. Před jejich rozdělením musí být KPI sladěny tak, aby sledovaly stanovený cíl.

TOP KPI obvykle stanovuje generální ředitel organizace a výkonný tým. Klíčové ukazatele výkonnosti oddělení by měly být vypracovány tak, aby jejich výsledek splňoval a podporoval tyto TOP KPI.

Jak vytvořit klíčový ukazatel výkonu?

Co? Proč? Opatření? Jak? Kdo? Výsledek? Kdy?

Vytvoření klíčového ukazatele výkonu



Které KPI mám použít?

Je třeba hledat nejlepší KPI s nejlepší vypovídací schopností. Nejlepší ukazatel KPI je ten, který splňuje konkrétní individuální cíle i cíle organizace. Musíte však vědět, které cíle jsou pro organizaci a její oddělení nejdůležitější.

Kdy použít klíčové ukazatele výkonu?

KPI používáme, když potřebujete sledovat pokrok směrem k cíli v průběhu času.

Proč potřebujete kontrolovat KPI?

Cíle se mohou v průběhu času měnit. Určitě dojde k výkonu a pokroku směrem k těmto cílům, ale potřebujeme také vědět, zda je tato výkonnost relevantní. Proto je důležité správně nastavit každý KPI.

Kdy vyhodnocovat klíčové ukazatele výkonu?

Klíčové ukazatele výkonu by měly být kontrolovány v časových intervalech relevantních pro konečný stav, který jste nastavili pro dosažení svého cíle. Je nutné si být vědom času, do kterého by mělo být cíle dosaženo, a v tomto směru v pravidelných intervalech sledovat pokrok při jeho dosahování.

Vytvoření klíčového ukazatele výkonu



Jak jsou vykazovány klíčové ukazatele výkonu?

Sestava klíčových ukazatelů výkonu je prezentace (Dashboard), která shrnuje aktuální výkon ve srovnání s vašimi cíli. Může být prezentován různými způsoby, od tabulek a grafů, objektů nebo jejich kombinací až po formální písemné zprávy k určitému datu. Tradičně se sestavy KPI vyvíjejí měsíčně nebo čtvrtletně. V závislosti na tom, jak podrobné jsou tyto zprávy.

Kolik klíčových ukazatelů výkonu by mělo být sledováno?

Na základě zkušeností platí, že čím méně jich je, tím lépe. Poté je lze odečítat a měřit. Problémem pro organizaci, ale i pro jednotlivce je, pokud je KPI příliš mnoho, je problém s jejich měřením, nejsou zcela správné pro konkrétní fázi firmy a pod. Výzkumy ukazují, že pracovní týmy o 3-5 lidech jsou nejefektivnější a obvykle pracují nejefektivněji.

Proč jsou KPI důležité?

Sledování cílů závisí na cílených a konzistentních výsledcích. KPI jsou důležité, protože slouží jako průvodce (navigátor), který vás navede tam, kde chcete být.

Vytvoření klíčového ukazatele výkonu



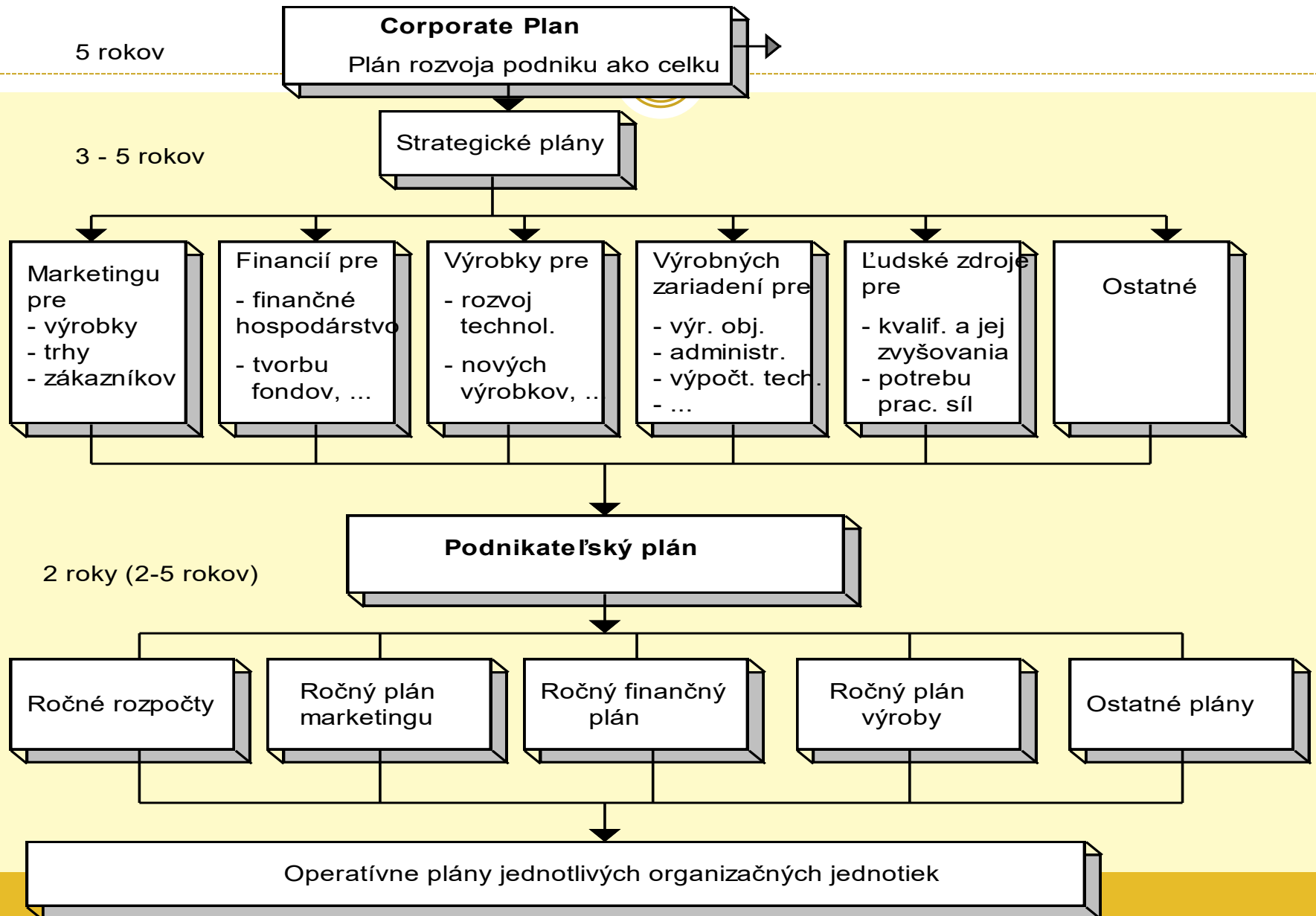
Které společnosti používají klíčové ukazatele výkonu?

Všechny organizace, bez ohledu na velikost a odvětví, které mají určitou vizi a cíle, kterých chtějí dosáhnout. Je proto důležité vypracovat strategii k dosažení těchto cílů.

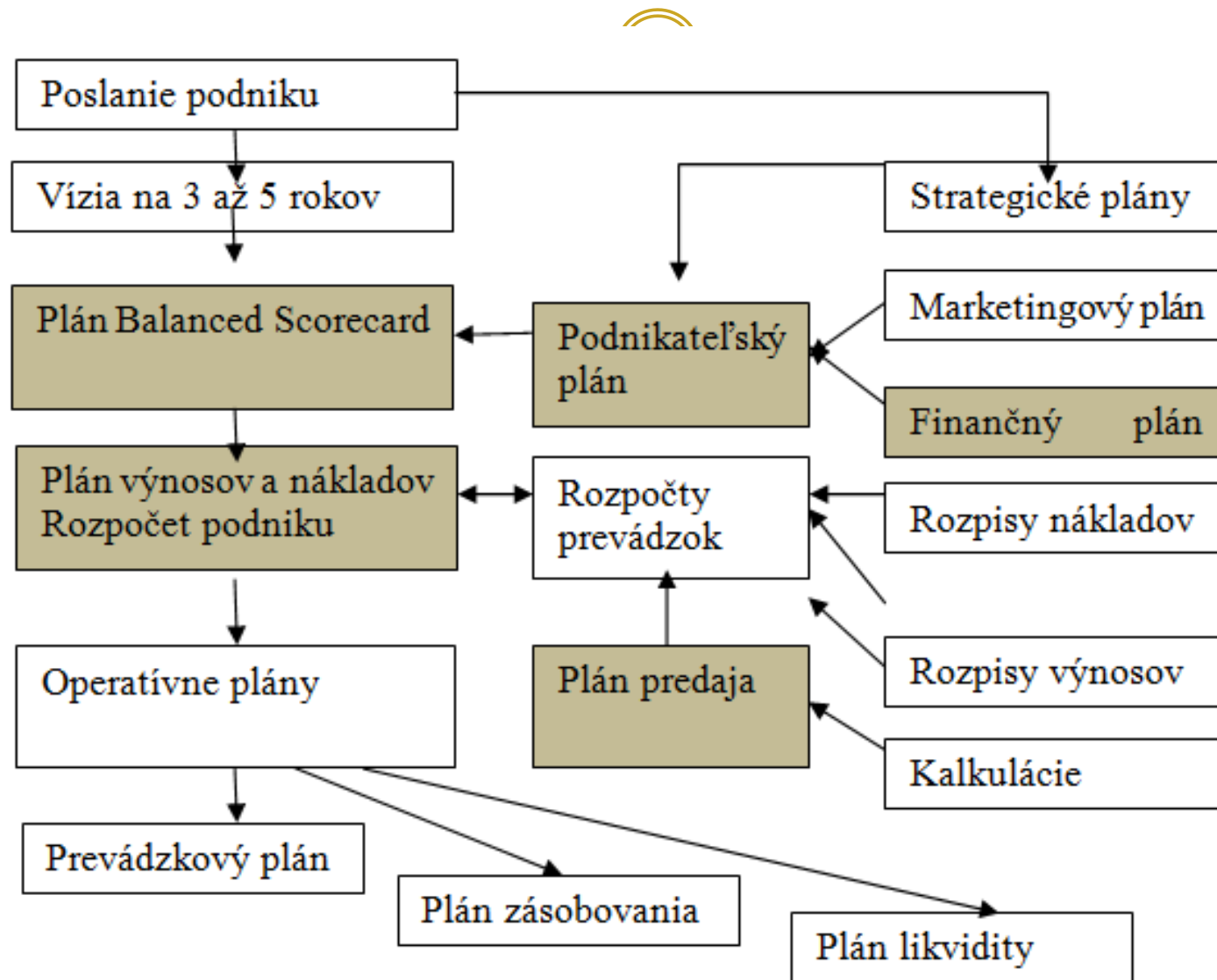
Co je tabulka klíčových ukazatelů výkonu?

Tabulka KPI vytváří vizualizaci vybraných KPI v reálném čase (na mobilu, stolním počítači nebo nástěnném monitoru v kanceláři). Nejlepší tabulky KPI jsou přizpůsobitelné a umožňují vám mimo jiné měnit barvy, organizovat klíčové KPI a sledovat svůj pokrok v jedné zprávě. Pro takové tabulky se obvykle používá řídicí panel názvu.

Role a členění plánů, úrovně plánovacích procesů



Role a členění plánů, úrovně plánovacích procesů



Role a členění plánů, úrovně plánovacích procesů



Vizia

Strategická mapa

Tabuľka Balanced Scorecard (KPI)

Plán výnosov a nákladov

Plán ziskov a strát

Plánovaná bilancia (rozvaha)

Plán Cash flow

Finančná projekcia

Investičný plán

Úverový plán

Personálny plán

Marketingová analýza (SWOT, FINA, GE, BCG, CFS,...)

Marketingové ciele a marketingový rozpočet

Marketingová komunikácia (osobný predaj, reklama, public relations, podpora predaja, direkt marketing)

Digitálny marketing

Marketingová kontrola

Plán predaja podľa f.j., cien, trieb, zákazníkov, produktov

MRP I, II

Plán nákupu (materiál, dodávatelia, informácie,)

Strategický plán



- **Postup při sestavování strategického plánu**
- Strategické vnitropodnikové plánování se skládá z následujících kroků:
- I. Analýza výchozí situace.
- II. Prognóza okolního prostředí.
- III. Analýza a prognóza podniku.
- IV. Vypracování a vyhodnocení strategie.
- V. Formulace strategie.
- VI. Hodnocení strategie.
- VII. Volba strategie.
- VIII. Provádění strategie a následná opatření.
- IX. Provádění strategie.
- X. Sledování a kontrola strategie.

Podnikatelský plan



- SHRNUTÍ
- CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE
- OSOBNOSTI A ORGANIZACE PODNIKU
- PRODUKTY, SLUŽBY
- MARKETINGOVÝ PLÁN
- ANALÝZA TRHU A PROGNÓZA OBRATU
- PRODEJ A DISTRIBUCE
- VÝROBA / PROVOZ
- PLÁN PRO KRITICKÁ DATA - AKČNÍ PLÁN
- FINANČNÍ PLÁN
- FINANCOVÁNÍ
- PRÍLOHY.

Strategické plánování



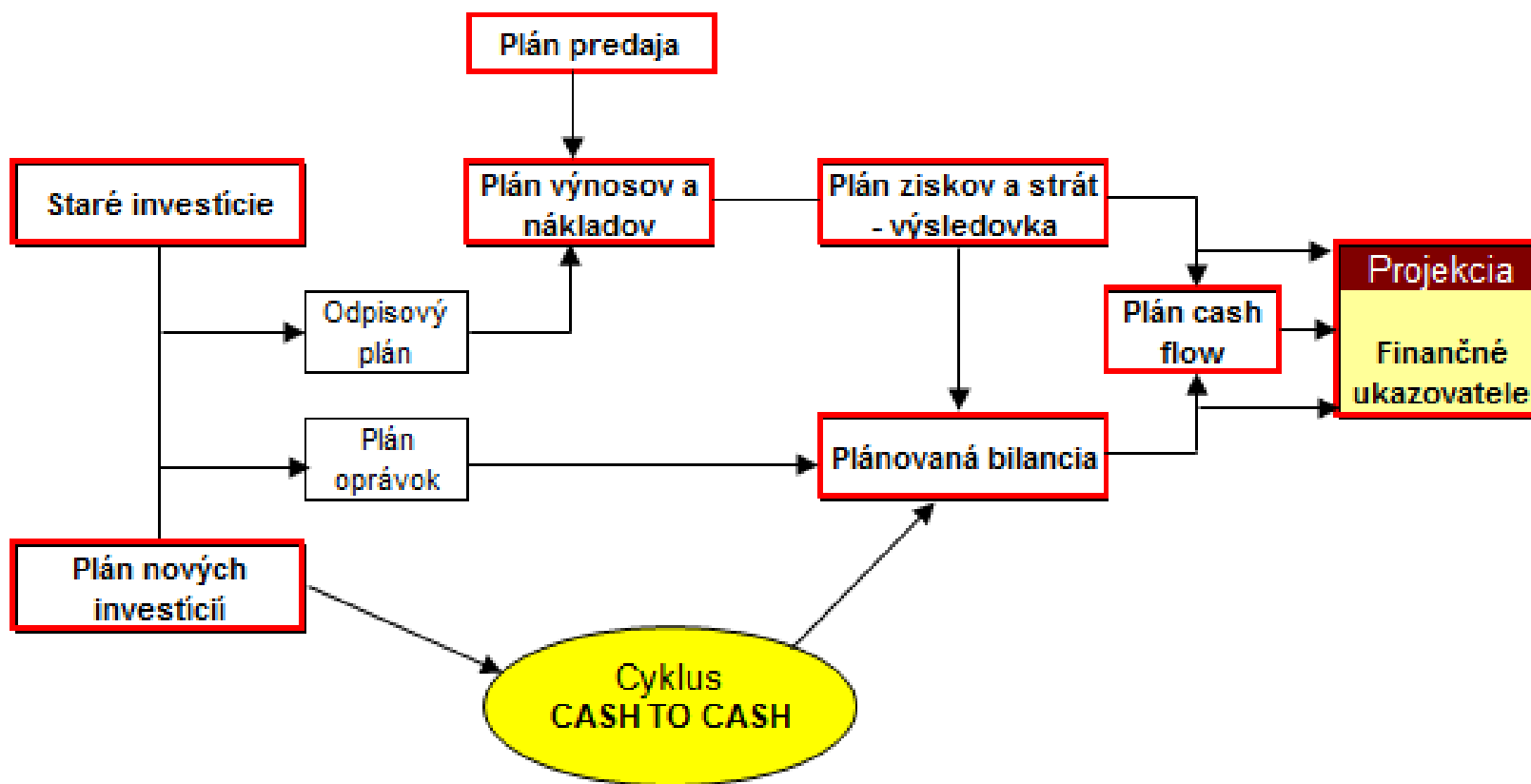
Úkol

Vyberte si libovolnou organizaci a na základě informací z přednášek navrhnete její strategický plán. (Rozsah max. 2 strany)

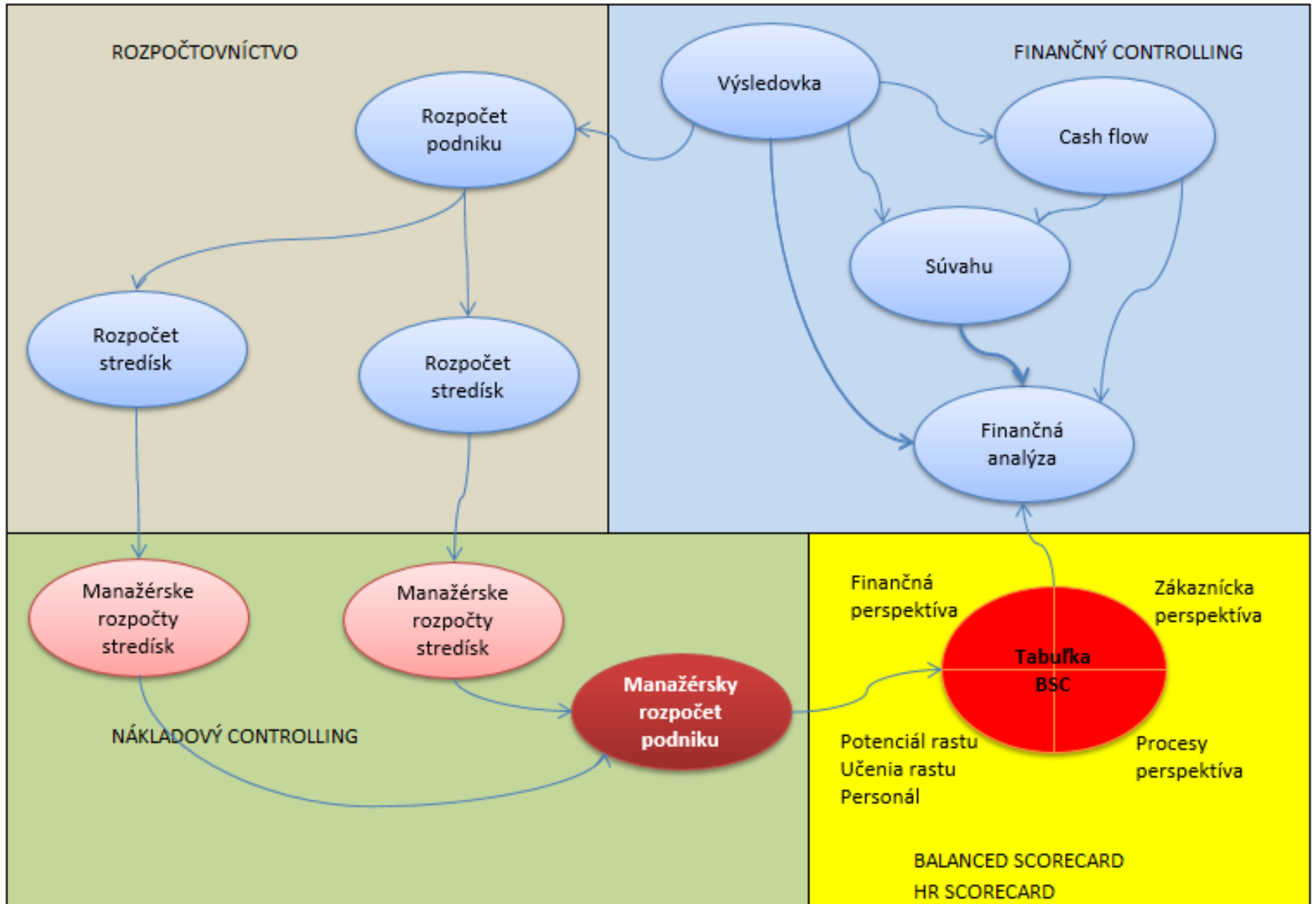
Obsah strategického plánu:

- Shrnutí.
- 1. Cíle organizace – prostřednictvím BSC.
- 2. Profil organizace – popis.
- 3. Cílová strategie – způsob, jakým se to dělá.
- 4. Způsob strukturování organizace a osob -
 - - vypracovat plán – organizační strukturu.
- 5. Financování strategického plánu – pohled na to, jak?

Proces finančního plánování

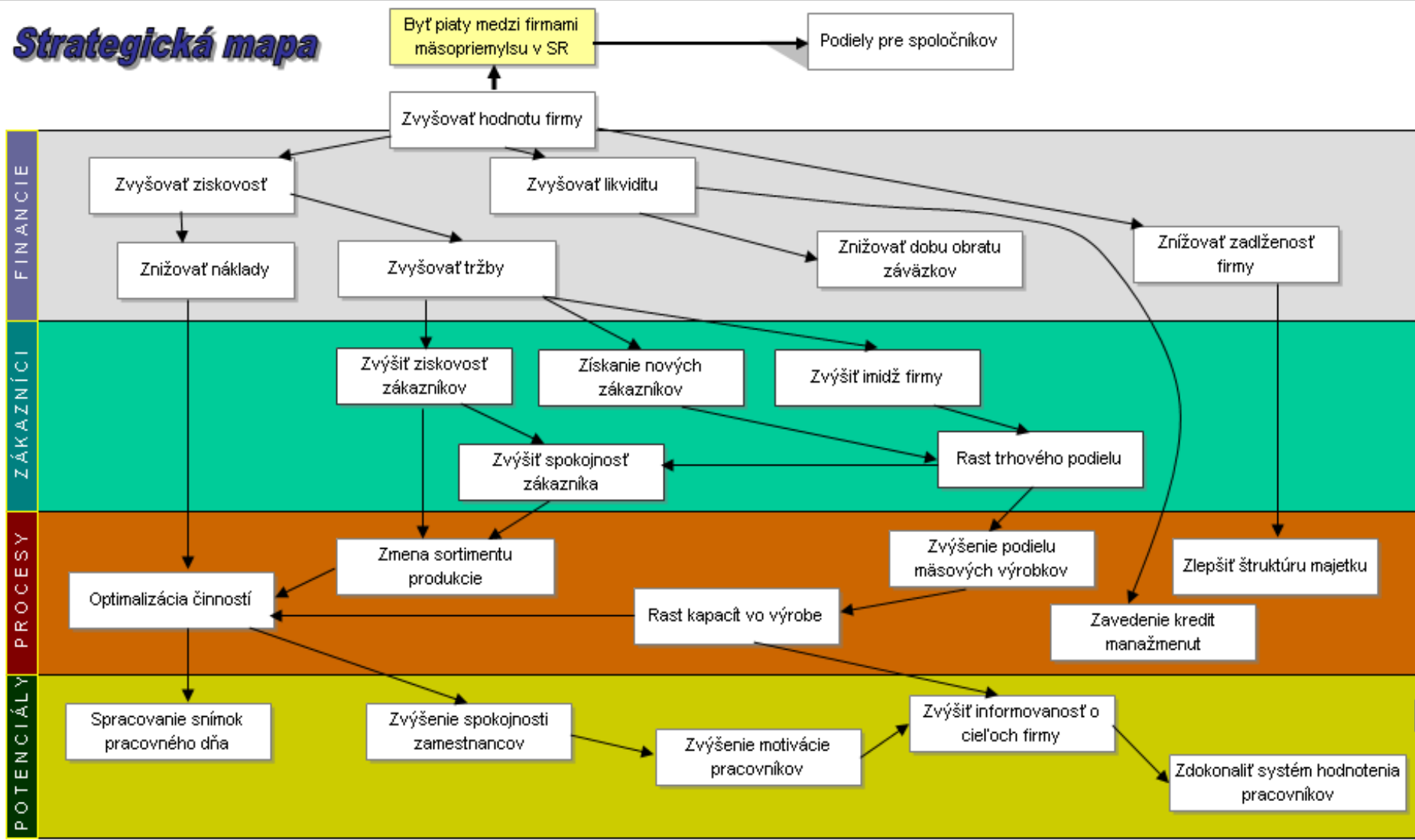


Cíle a plány v manažerském procesu



Sestavení strategické mapy - mapa cílů

Strategická mapa

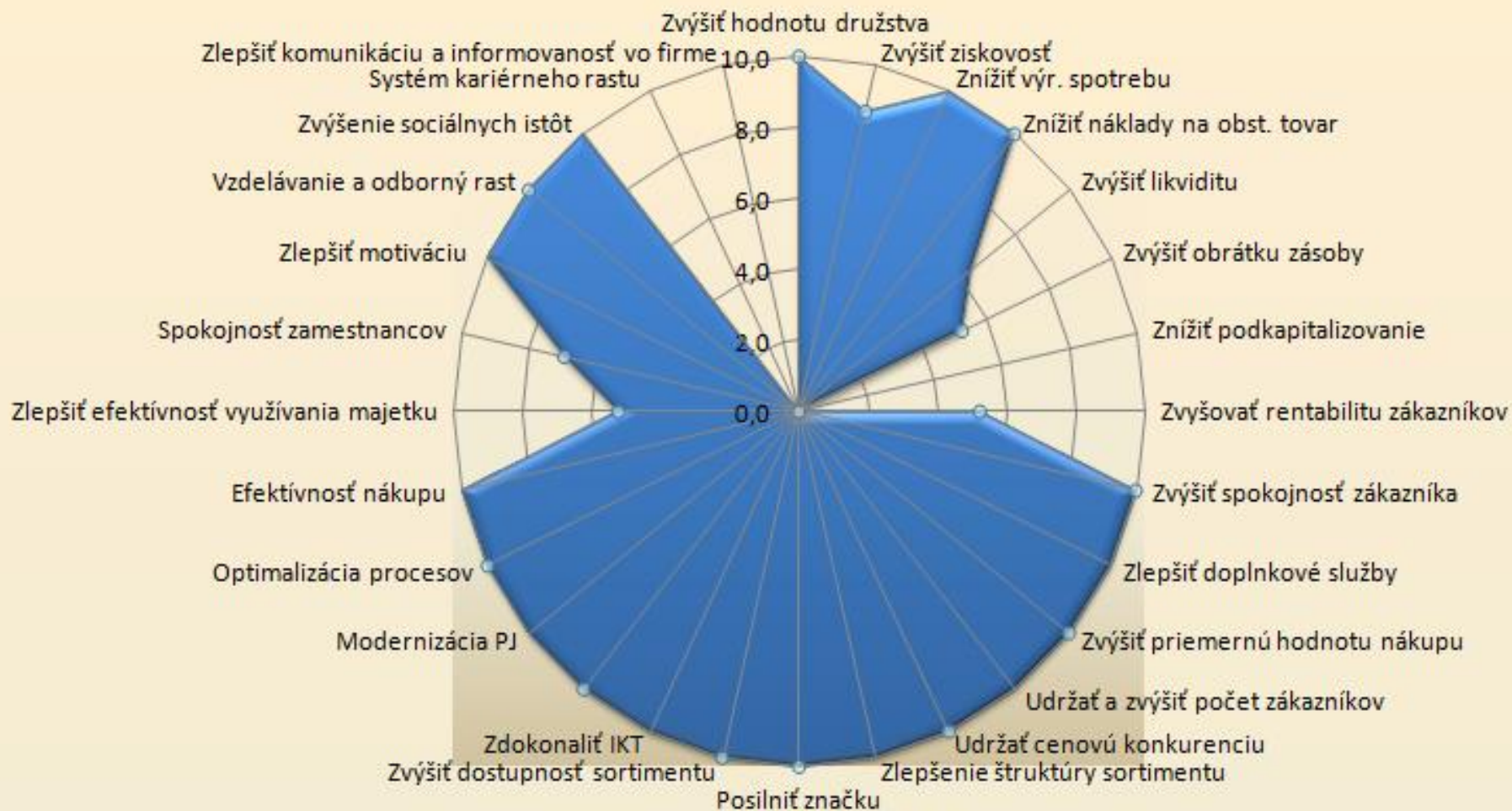


Sestavení strategické mapy - mapa cílů



Por.	Strategický cieľ	Útvár	Meno	Zdroj	Metrika	Výpočet	Benchma	Optimum	Cieľ	Skut.	%	Min. r	Trend	Body	% pln	Poznámka
F01	Zvýšit hodnotu družstva	OR + ER		tab. ek. uk.	EVA	EVA = EBIT - upr. Nk		>0	1 000	1 100,00	110%	700	↗	10,0	30%	■■■■■■■■■■
F02	Zvýšit ziskovost	OR + ER		tab. ek. uk.	CF z tržieb	(zisk + odpisy) / tržby		>15%	15,00%	14,00%	93%	16,00%	↘	8,7	50%	■■■■■■■■■■
F03	Znížit výr. spotrebu	ER		tab. ek. uk.	podiel VS/OM	vyr. spotreba / marža			0,00	0,00	0%	0,00	↔	0,0	25%	
F04	Znížit náklady na obst. tovar	ved. nákupu		tab. ek. uk.	% OM	OM / nák. ceny			0	0	0%	0	↔	0,0	82%	
F05	Zvýšit likviditu	ER		tab. ek. uk.	Lc	ObM / KZ			0	0	0%	0	↔	0,0	25%	
F06	Zvýšit obrátku zásoby	OR + ved. predajní		tab. ek. uk.	Dza	Z*360 / tržby			0	0	0%	0	↔	0,0	30%	
F07	Znížit podkapitalizovanie	ER		tab. ek. uk.	Podkapitali zovanie	doplňiť ???			0	0	0%	0	↔	0,0	8%	
Z01	Zvyšovať rentabilitu zákazníkov	OR		???	Rzak	OM / počet nákupov			0%	0%	0%	0%	↔	0,0	30%	
Z02	Zvýšit spokojnosť zákazníka	OR		dotaznik	%	Shopping monitor			0%	0%	0%	0%	↔	0,0	50%	
Z03	Zlepšit doplnkové služby	OR + ER		IS	počet transakcií k	počet transakcií k nákupom			0,00%	0,00%	0%	0%	↔	0,0	100%	
Z04	Zvýšit priemernú hodnotu nákupu	ved. predajní		IS	MO / nákup	MO / nákup			0%	0%	0%	0%	↔	0,0	30%	
Z05	Udržať a zvýšit počet zákazníkov	ved. predajní		IS	% rastu z MO kariet / % rastu MO	% rastu z MO kariet / rastu MO	rast		0,00%	0,00%	0%	0%	↔	0,0	100%	
Z06	Udržať cenovú konkurenciu	OR		ShM + cenový monit.	p.č. hodnoty nákupného koša	p.č. hodnoty nákupného koša			0%	0%	0%	0%	↔	0,0	30%	
Z07	Zlepšenie štruktúry sortimentu	ved. PJ + ved. nákupu		IS	počet položiek tovaru Do nad 90 dni				0,00%	0,00%	0%	0%	↔	0,0	100%	

Sestavení strategické mapy - mapa cílů



KÓD	PROCES	% plnenia	Zvyšovať hodnotu	Zvyšovať ziskovosť	Znižovať výrobnú	Zvýšiť spokojnosť	Zvýšiť efektívnosť	Podporiť predaj tovaru	Perfektný nákup	Zefektívniť výber tovaru	Zlepšiť cenovú politiku	Zdokonalíť komunikačný	Zdokonalíť motivačný	Zaviesť systém kariérneho
			družstva	spotrebu	zákazníka	využívania nák. kariet	s vyššou maržou								
			F01	F02	F06	Z01	Z04	Z05	P01	P02	P13	U01	U09	U10
HP01	Prieskum trhu	35%	8	5		6							...		
HP02	Nákup	60%	8	5	3	6	7	7			5		...	5	
HP03	Logistika	85%	8						8	7	5		...		
HP08	90%	8	5	3				8	7	5		...		
RP01	Strategické riadenie	100%	8			6	7	7					...		
RP02	Riadenie zmien a rizík	87%							8	7	5		...	5	
RP03	Riadenie a plánovanie	76%						7			5	3	...		
RP07	89%	8			6			8	7	5	3	...	5	
PP01	Marketingová komunikácia	60%					7	7	8	7	5		...	5	3
PP02	IKT	94%	8	5	3		7		8	7	5		...	5	
PP03	Správa majetku	78%	8										...		3



Organizace a organizování

Organizace a organizování



- Obsahové zaměření organizace charakterizoval E. Dale systémem OSCAR. Jedná se o požadavky, které má organizační proces zajistit, a to::
 - cíle (Objectives)
 - specializace (Specialization)
 - koordinace (Coordination)
 - pravomoc (Authority)
 - odpovědnost (Responsibility).
- Organizování je tedy ucelený, harmonický soubor dílčích procesů. Předpokládá také implementaci průběžných manažerských funkcí, podobně jako plánování (analýza, rozhodování, koordinace).

Organizace a organizování



- **Smysl a logika organizování – obsah organizování je založen na zvládnutí řetězce na sebe navazujících dílčích procesů:**
 - určení a organizace aktivit
 - zavedení a zajištění racionální dělby práce
 - seskupení (asociace) předem definovaných činností
 - vytváření a přiřazování (delegování) rolí (úkolů) lidem
 - koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností.
- **Logika uspořádání má následující kroky::**
 - 1. Stanovení cílů podniku a formulace cílů, taktik a plánů.
 - 2. Identifikace a klasifikace činností nezbytných k jejich dosažení.
 - 3. Seskupování těchto činností z hlediska dostupných zdrojů a materiálních zdrojů tak, aby mohly být co nejlépe prováděny.
 - 4 . Přenesení nezbytných pravomocí vedoucích skupin k provádění činností.
 - 5 . Horizontální a vertikální propojení těchto skupin pomocí vztahů nadřízený-podřízený.

Organizace a organizování



- Organizační struktura je chápána jako soubor prvků (oddělení, pracovišť) a vazeb (vztahů) mezi nimi.
- Podle stupně agregace lze strukturální jednotky shrnout do jednotek, jako jsou závody, ústavy, oddělení, společnosti, jejich divize, oddělení atd.
- To vytváří víceúrovňová a víceúrovňová organizační uspořádání. Organizační struktury zabezpečují jak diferenciaci a dělbu práce při zajišťování rozsahu činností, tak i integraci v podobě integrity řízení a informačních vazeb.
- Strukturální jednotkou rozumíme určitý prvek uvažované struktury, který je spojen s ostatními strukturálními celky horizontálními a vertikálními vazbami. V moderních společnostech je základním strukturálním prvkem ziskové centrum (ziskové centrum), v našem chápání ekonomické centrum.

Organizace a organizování



- **Klasifikace organizačních struktur zatím není jednotná. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří::**
 - sdružování činností, které tvoří hlavní náplň strukturálních jednotek,
 - výkon rozhodovací pravomoci mezi strukturálními celky,
 - stupeň centralizace nebo decentralizace rozhodovací moci, strukturální jednotky v hierarchii nadřazenosti a podřízenosti,
 - segmentace nebo počet podřízených konstrukčních celků ve vztahu k nadřazené strukturální jednotce, /rozsah regulace, "rozpětí řízení"/,
 - doba trvání, tj. zda je struktura dočasná nebo relativně stabilní.
- **Podle sdružování činností se organizační struktury dělí na::**
 - funkční
 - Výrobek
 - jiné účelové (dle zákazníka, teritoriální destinace výroby, komplexních procesů, projektů apod.)
 - Procedurální
 - Matice.

Organizace a organizování



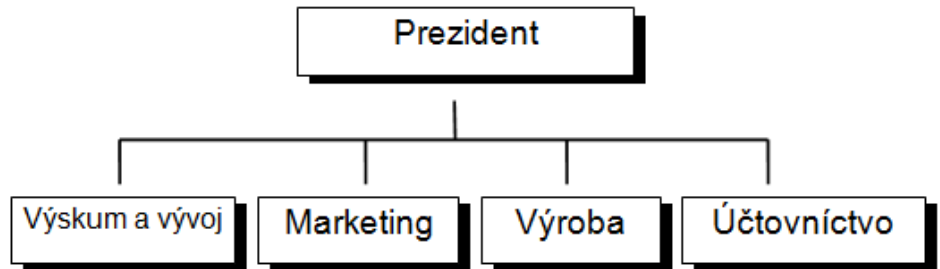
- Organizační struktury z hlediska agregace činností:
 - funkční – funkční specializace
 - produktové – produktová specializace
 - další účelové stavby – územní, geografické, servisní, technologické cykly apod.)
- Organizační struktury z hlediska rozhodovacích pravomocí a odpovědností:
 - liniové – příkazové řízení
 - štábní – vykonávají poradenské funkce
 - kombinované – maticová, liniovo-štábní
 - komisionální – dle různých typu komisí
- Organizační struktury z hlediska úrovní přenesení pravomocí a odpovědností:
 - centralizované
 - decentralizované

Organizace a organizování



- Organizační struktury podle segmentace:
 - plochý – velké rozpětí
 - strmý – úzké rozpětí
- Organizační struktury podle doby trvání:
 - dočasné
 - trvalé
- Organizační struktury z hlediska úrovní přenesení pravomocí a odpovědností:
 - centralizované
 - decentralizované

Organizace a organizování



- Funkční organizační struktura:

- Funkční struktura preferuje funkční specializaci útvaru. Slučuje stejné činnosti do jedné organizační jednotky (oddělení, oddělení, oddělení), rozlišuje podle obsahové specializace převáděné činnosti (např. řízení výroby, marketing, výzkum, vývoj, investice).

Výhody funkčního modelu organizace jsou následující:

- každý pracovník se zabývá pouze určitou specializovanou oblastí, činností,
- pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní pro výkon specializovaných funkcí, což vede k vysoké intenzitě práce;
- není třeba kvalifikace vyžadované a potřebné od univerzálních pracovníků;
- seskupování podle souvisejících činností umožňuje jednotné řízení;
- jsou vytvořeny předpoklady pro sjednocení,
- možnost duplikace je omezena.

Nevýhody funkčního modelu organizace:

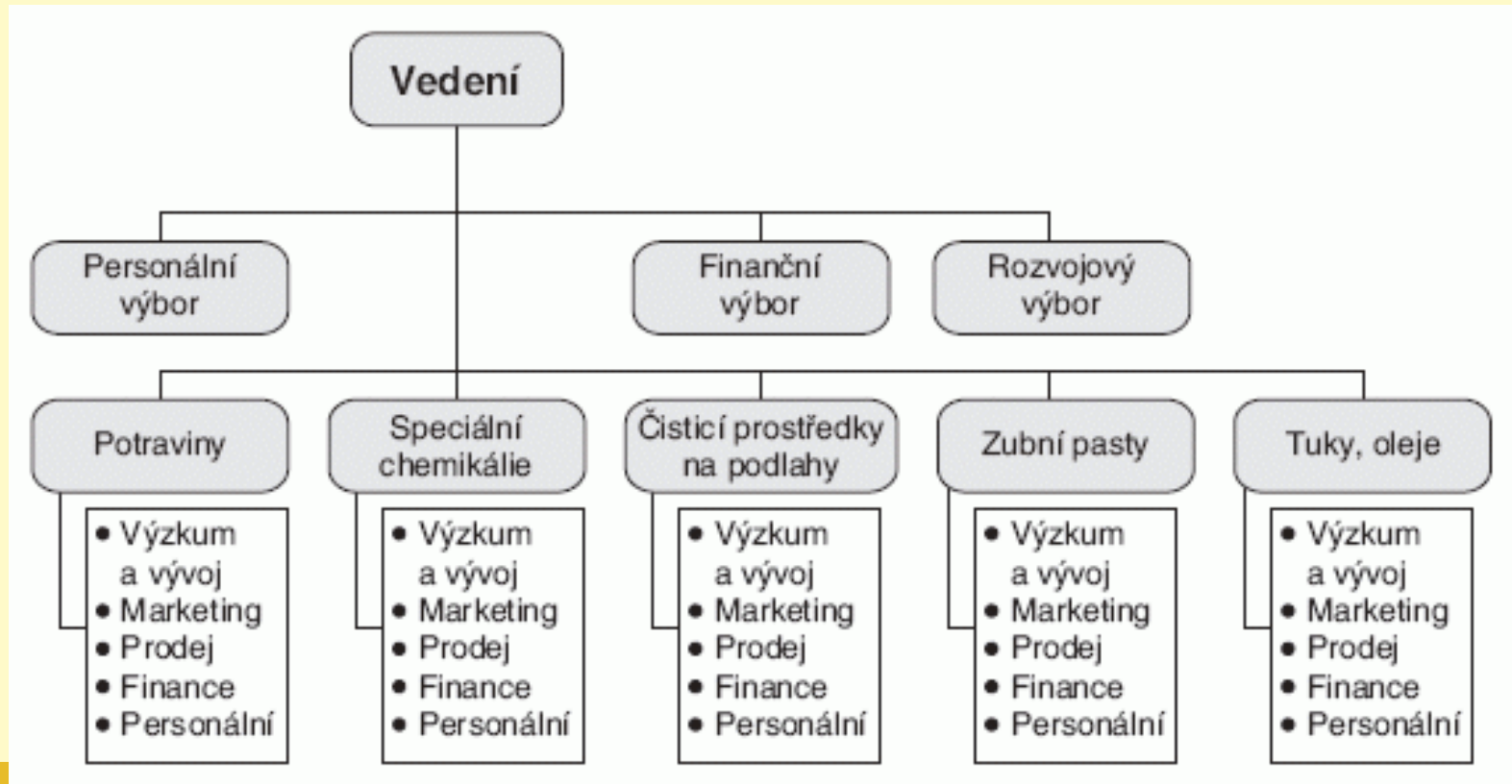
- Vzhledem k silné specializaci chybí osobnosti s komplexním manažerským zaměřením.
- mezi službami existuje velmi silná vzájemná závislost a vzájemná závislost;
- tato závislost ztěžuje určení odpovědnosti a zásluh;
- vysoká závislost na managementu,
- manažeři jsou přetíženi provozními úkoly a odpověďnostmi, opouštějí koncepci a budoucí rozvoj.

Organizace a organizování

- Výrobová organizační struktura:



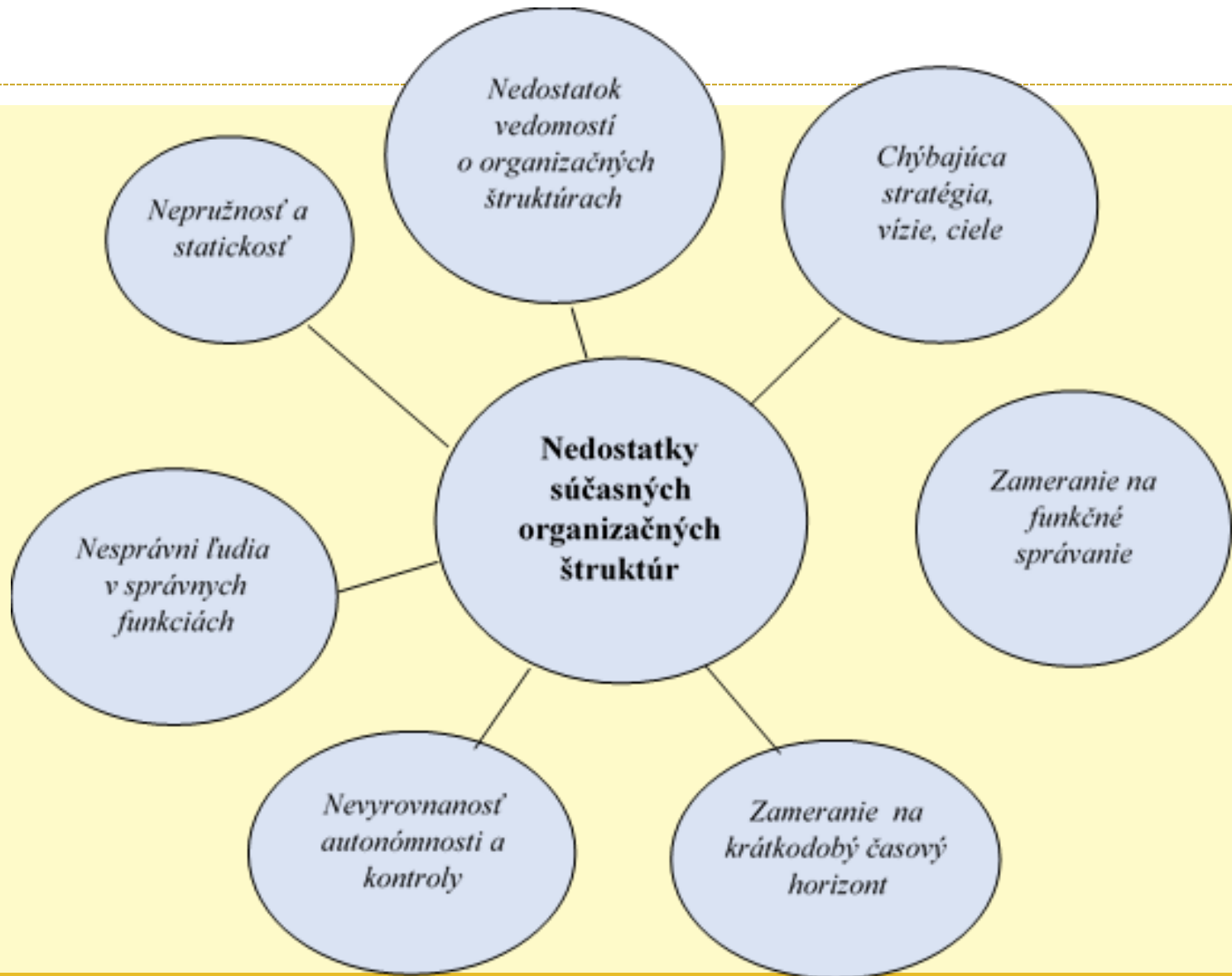
- Struktura produktu upřednostňuje specializaci produktu. Jejím cílem je seskupit různé činnosti řízení do jediné strukturální jednotky, která je odpovědná za jeden typ produktu.
- Výrobová organizační struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu - obrázek



Organizace a organizování

- Vnitřní organizační členění - může být založeno na funkční dělbě práce (např. výzkum a vývoj vznětových motorů, výroba vznětových motorů atd..).
- Součástí úprav struktury produktu je i divizní model.
- Výhody produktové struktury:
 - zajišťuje komplexní řízení jednotlivých fází reprodukčního procesu výrobních odvětví,
 - je schopen rychleji reagovat na změny v prodeji nebo požadavcích zákazníků,
 - přibližuje obchodní strategii místu implementace ve výrobě,
 - usnadňuje interní účetní procesy a zajišťuje řádnou odpovědnost;
 - zajišťuje dobré řízení předvýrobních fází.
- Nevýhody produktové struktury :
 - nebezpečí nekoordinovaného soupeření o zdroje mezi odděleními;
 - nekoordinovaná prodejní politika,
 - obtížnost rozhodovací pravomoci vrcholových vůdců,
 - různé způsoby řízení výrobních strukturálních celků a problémy se složitostí celopodnikového řízení apod.
-

Organizace a organizování - nedostatky



Organizace a organizování

„Ak chceme, aby sa organizácia vyvíjala správnym smerom, prvé aktivity, ktoré je potrebné vykonať, musia byť z oblasti plánovania a stanovenia cieľov.“

Zahrňujú:

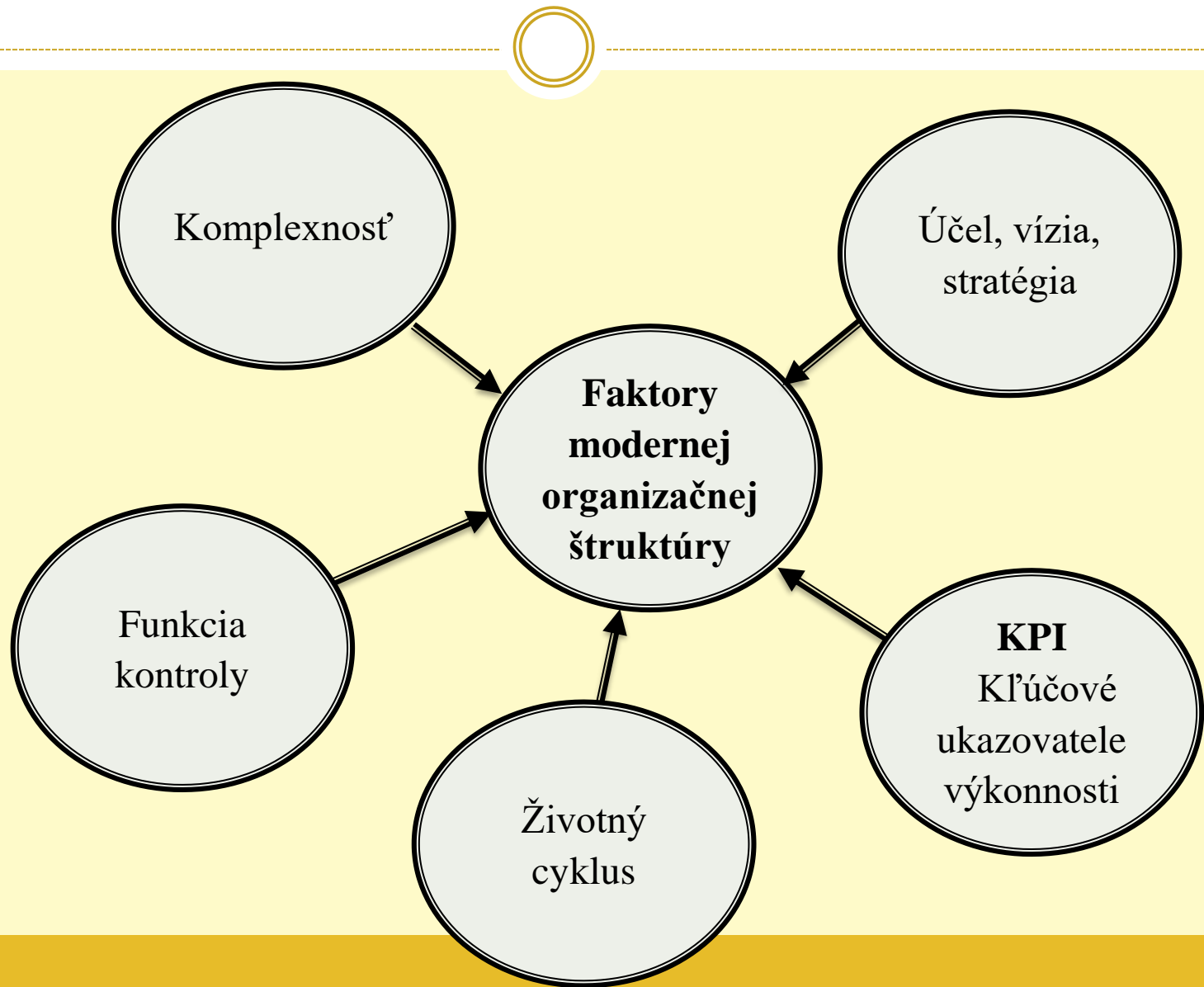
- stanovanie vízie,
- návrh stratégie a definovanie strategických cieľov,
- zavedenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) a ich sledovanie.

Postup premeny súčasnej organizačnej štruktúry na moderné organizačnú štruktúru.



Organizace a organizování

Základní prvky moderní organizační struktury a proces jejího vzniku

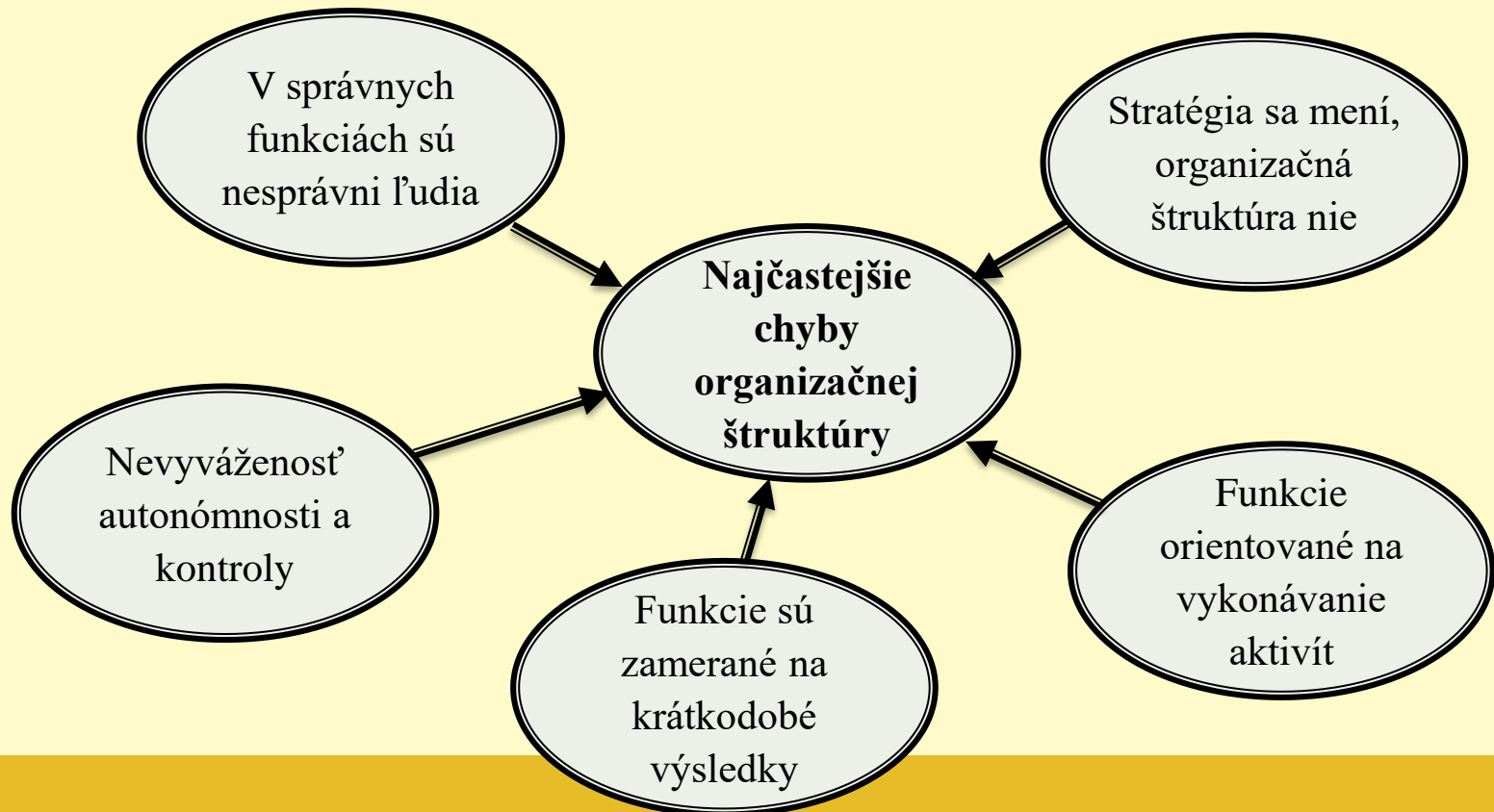


Organizace a organizování

Chování špatně navržené organizační struktury:

- *Jak zjistit, že se organizace chová chybně a její chování není v souladu s cílovým stavem?*
- *Jaké jsou známky toho, že současná organizační struktura nefunguje správně?*

Problematika organizačních struktur:



Organizace a organizování

Návrh organizační struktury v souladu s cíli a strategií:

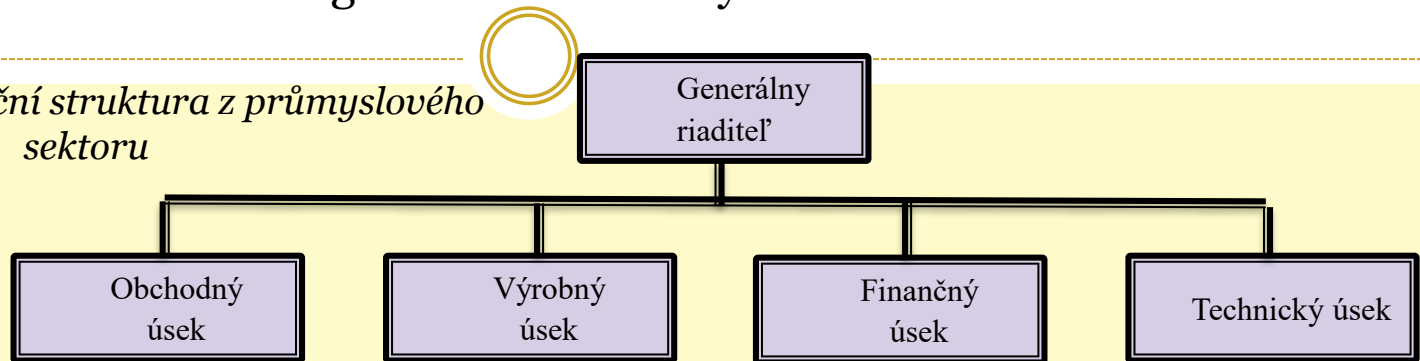
1. **Identifikace** klíčových funkcí.
2. **Rozsah pravomocí a odpovědností a samostatnost.**
3. **Návrh nové organizační struktury.**
4. **Umísťování funkcí na správná místa v organizační struktuře.**
 - Každý jednotlivec v organizaci by měl mít jednu primární roli a v závislosti na velikosti, složitosti a zdrojích podniku může mít více sekundárních rolí.
5. **Delegování úkolů na nové zaměstnance.**
 - S tím, jak se společnost neustále rozrůstá a získává další zdroje, postupně tyto úkoly deleguje na nové zaměstnance, aby se mohla lépe soustředit na svůj hlavní úkol – klíčové procesy.
 - Tomuto přechodu může napomoci poznání, že se nelze zaměřit na pracovní pozice, ale na požadavky PSIU (P-výroba, S-stabilita, I-inovace a U-unifikace) pro každou pracovní funkci.
6. **Strukturní diagram - organizační schéma.**
7. **Po restrukturalizaci** se generální ředitel (oddělení controllingu) zabývá rozpočty, cíli a odměňováním svých oddělení s každým novým funkčním ředitelem.

Může trvat několik týdnů až měsíců, než organizační struktura začne fungovat a lidé se ve svých nových rolích cítí dobře.

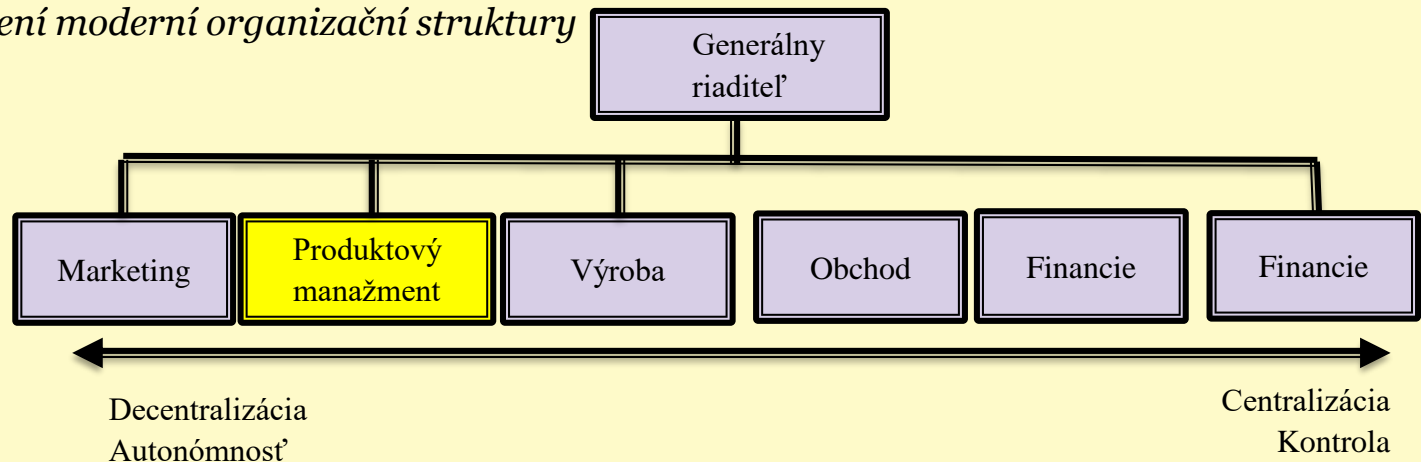
Organizace a organizování

Návrh klasické a moderní organizační struktury

Klasická organizační struktura z průmyslového sektoru



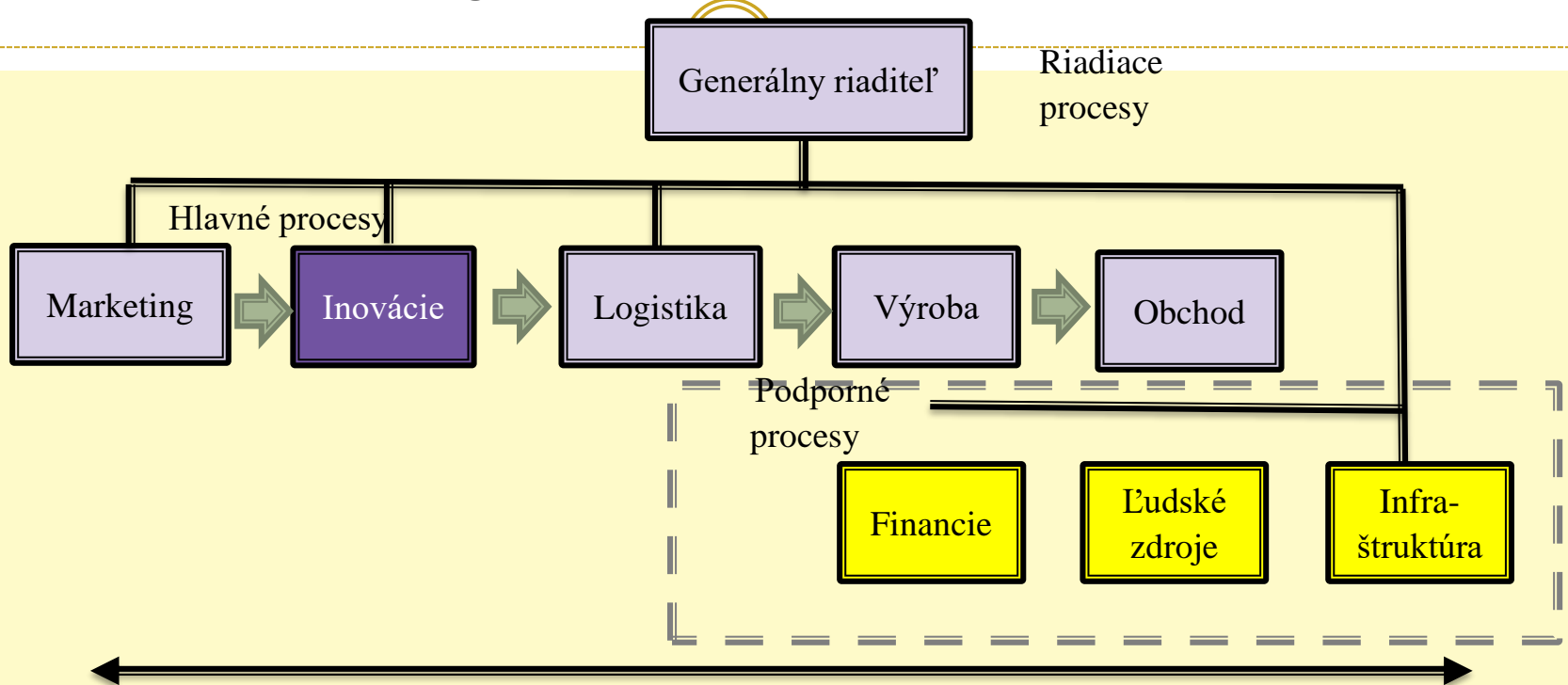
Zásady vytváření moderní organizační struktury



- *Kam patří problematika HR controllingu?*
- *Začleňte ju do organizačnej štruktúry moderného podniku?*

Organizace a organizování

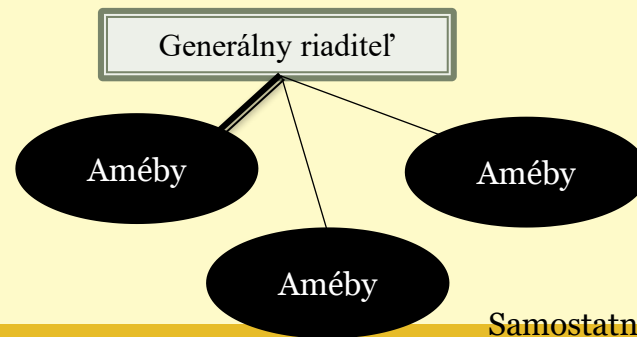
Procesně orientovaná organizační struktura



Decentralizácia
Autonomnosť

Centralizácia
Kontrola

*Organizačná
štruktúra
budúcnosti*

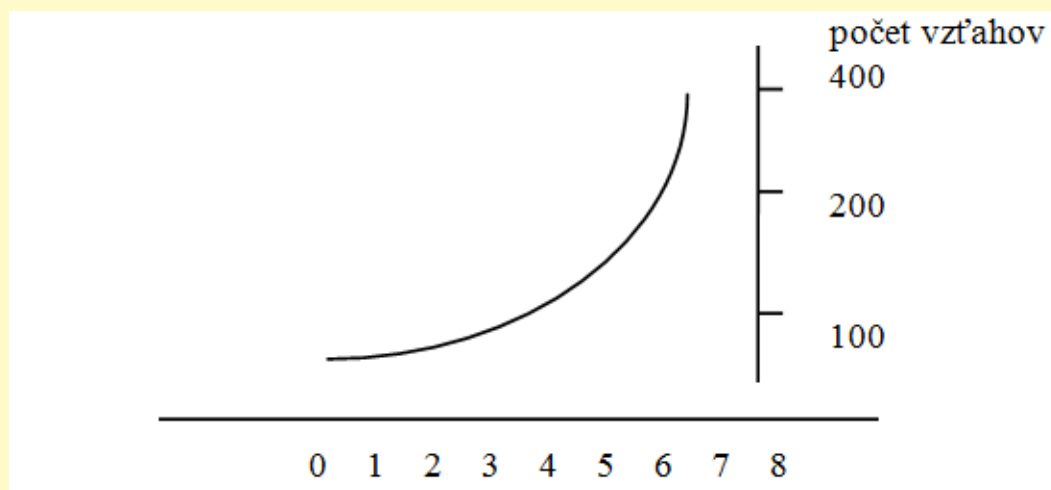


Samostatne
pracujúce tímy
(améby)

Organizace a organizování



- Rozpětí řízení charakterizuje počet pracovníků (organizačních jednotek) přiřazených k jednomu vedoucímu. V minulosti byly vyvinuty různé metody pro optimalizaci regulačního rozsahu. Nejznámější z nich jsou:
- **1/ Teorie V.A. Graicunasa:** Tato teorie je založena na objevování možných vztahů mezi vedoucím a jeho podřízenými a podřízenými navzájem. Graicunas dochází k závěru, že s nárůstem počtu podřízených řádků aritmetiky se vztahy zvyšují geometrickou řadou a zrychlují se při překročení prahu 5-6 podřízených. Dodnes je počet 5-7 v amerických organizacích považován za optimální.



Organizace a organizování



- **2/ Multifaktorová analýza.** Předchozí metoda je značným zjednodušením, protože nebere v úvahu důležitost jednotlivých vztahů, jejich časovou náročnost, vazby vedoucí k dalším organizačním článkům a další. Multifaktorová analýza se pokouší tento nedostatek napravit. Vychází z identifikace nejdůležitějších vlivů ovlivňujících náročnost práce manažera a jejich promítnutí v doporučeném intervalu počtu přímo podřízených zaměstnanců.
- **Stieglitzova metoda** měření rozpětí řízení. Je založena na následujících faktorech ovlivňujících obtížnost práce vedoucího:
 - podobnost funkcí (míra podobnosti nebo rozdílnost funkcí podřízených),
 - geografická vzdálenost zaměstnanců, kteří jsou podřízeni jednomu vedoucímu pracovníkovi,
 - složitost funkcí podřízených,
 - kvalifikace personálu,
 - rozsah, v jakém je koordinace nezbytná;
 - pracnost plánování,
 - existence asistentů manažera.

Organizace a organizování



- Uvedené faktory 1-6 jsou hodnoceny na pětistupňové stupnici. Méně důležité faktory mají stupnici 1-5, faktory střední důležitosti 2-10, nejvýznamnější faktor má stupnici 3-15. Následující tabulka se používá k vyhodnocení stupně zatížení odkazu:.

Faktor	Podobnost funkcí	Geografické rozmiestnenie	Zložitosť funkcie	Kvalifikácia podnadených	Koordinácia	Plánovanie
Stupne zaťaženia v bodoch	totožné 1	všetci v jednej miestnosti 1	jednoduchá, opakovaná 2	minimálny dohľad 3	mini. vzájom. stykov 2	min.rozsah a zložitosť 2
	veľmi podobné 2	v jednej budove 2	rutinná 4	občasný dohľad 6	občas. styky k akciám 4	obm. rozsah a zložitosť 4
	podobné 3	v rôz. budovách v podniku 3	rovnaká, zložitá 6	periodický dohľad 9	viac stykov nenároč. 6	str. rozsah a zložitosť 6
	dost' odlišné 4	rozptýlení v meste 4	rozdielna, zložitá 8	častý system. dohľad 12	styky obsah opak.ujúce 8	značné úsilie podľa smer. 8
	úplne odlišné 5	v rôznych obciach 5	veľmi zložitá, rôznorodá 10	stály, prísny dohľad 15	styky obsah. neopak. 10	veľké úsilie bez zmer. 10

Organizace a organizování



- Sedmý faktor má podobu takzvaného asistenčního koeficientu a má následující hodnoty:
 - Vedoucí má pomoc v týmu mistrů - 0,55
 - vedoucí má pomoc v rovnocenném zastoupení - 0,70
 - vedoucí má pomocníka - 0,95
- Tento koeficient se pak vynásobí součtem získaných bodů podle faktorů 1-6. Pokud vůdce nemá pomocníka, koeficient se rovná jedné. V tabulce 4.2 jsou uvedena bodová zatížení a doporučený počet podřízených.

Zat'azenie v bodech	Optimálny počet podriadených
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9
25-27	7-11
22-24	8-11

VSTUPY	
Podobnosť funkcií (1-5)	3
Geografické rozmiestnenie (1-5)	5
Zložitosť funkcie (1-10)	2
Kvalifikácia podriadených (1-15)	10
Koordinácia (1-10)	2
Plánovanie (1-10)	4
Koeficient asistencie (0,55-0,7-0,95-1)	0,95
HODNOTENIE	25
Optimálny počet podriadených	8-11



Organizace a organizování



- **Obecná schéma akciové společnosti:**

Valná hromada – projednává:

- změnu stanov
- rozhodnutí o zvýšení/snížení základního kapitálu
- volba a odvolání členů představenstva, není-li ve stanovách uvedeno, že tuto činnost vykonává dozorčí rada
- volba a odvolávání členů dozorčí rady a dalších orgánů určených stanovami, s výjimkou členů dozorčí rady
- Schvalování ročních účetních závěrek, rozhodnutí o rozdělení zisku a licenčních poplatků
- rozhodnutí o zrušení společnosti
- další rozhodnutí stanovená stanovami valné hromady.

Dozorčí rada – úkoly:

- prosazovat všechny strategické záměry akcionářů
- dohlížet na výkon představenstva a na výkon podnikatelské činnosti
- Je chápán jako kontrolní orgán.

Valná hromada



Dozorčí rada



Představenstvo



Vrcholový
management

Organizace a organizování– akciová společnost



- **Představenstvo:**

- Statutární orgán
- Řídicí orgán
- rozhodovat o všech záležitostech, pokud nejsou vyhrazeny do působnosti valného shromáždění
- provádění usnesení Valné hromady
- schvalování a odvolávání jednatelů společnosti v souladu s organizačním řádem
- sestavení účetní závěrky
- Svolání valné hromady
- předkládání všech návrhů valné hromadě.

- **Generální ředitel:**

- Obchodní politika
- Finanční a cenová politika
- Personální politika
- Investiční development
- Vývoj systémů řízení

Organizační kultura



- Tvůrčí potenciál lidí může být zmařen atmosférou, která kreativitu dusí.
- Úkolem managementu je vytvářet tvůrčí atmosféru.
- Kreativita je založena na divergentním myšlení - člověk vidí některé věci jinak než jiné, snaží se změnit stav věcí.
- Změna znamená něco nového, nevyzkoušeného a mnoho lidí se změnám brání.
- Proto může v organizaci panovat atmosféra, kde jsou konformisté odměňováni a kreativní, iniciativní lidé trestáni.

- Formální organizace přináší řád, disciplínu, stabilitu, zaručuje kontrolu a efektivitu práce. Provoz se stává rutinním, standardizovaným.
- Myšlení lidí je spíše analytické, strukturované, logické, je to způsob, jak nastolit řád.
- Z dlouhodobého hlediska však může dojít k uzavření a zachování stavu.
- V tržní ekonomice se šance podniku na přežití snižují, proto je důležité vytvářet v podnicích prostor pro kreativní lidi, kteří jsou zárukou prosperity podniku.

Organizační kultura



- Opatření v oblasti organizační kultury:
- V oblasti organizační kultury:
 - vychovávat manažery, kteří si kladou náročné úkoly, tolerují neúspěch, jsou otevření a schopní komunikace,
 - podporovat angažovanost zaměstnanců, podstupování rizik a odpovědnost;
 - podporovat obecnou komunikaci,
 - sladit spolupráci s konkurencí,
 - podporovat individuální firemní styl, obchodní identitu, filozofii,
 - zavádět symbolické odměny, morální normy,
 - používat vnitropodnikavost.
- 2. V oblasti organizační struktury:
 - decentralizovat, vytvořit autonomní jednotky, umožnit jim nakládat s částí zisků, vytvořit zisková centra atd.
 - používat matici, projektové řízení, používat týmy.

Organizační kultura



- **Organizační kultura úspěšných firem:**
 - **1. Symboly.** Například slova, gesta, předměty, které se používají díky společné konvenci. Projevem symbolů je např. způsob oslovení, používané zkratky, oděv dělníků apod. Ať už jsou tyto symboly psané nebo nepsané, členové organizace je dodržují.
 - **2. Hrdinovia.** Jedná se o model chování, který je v organizaci ceněn. Běžně se používá při výběru nových zaměstnanců nebo manažerů. Zakladatelé firem bývají vzory, kterým se v průběhu času připisují jedinečné činy. Někdy lze ocenit svědomitost, množství času stráveného v podniku, přesné plnění stanovených úkolů, jindy schopnost samostatně se rozhodovat, nacházet řešení, přijímat odpovědnost.
 - **3. Rituály.** Jsou to určité kolektivní akce, které jsou v organizaci pozorovány . Mohou to být různá setkání, oslavy a zavedené zvyky.
 - **4. Hodnoty.** Jsou podstatou jednotlivých forem projevů organizační kultury. Každý ví, co je dobré a co špatné, co je racionální a co ne, co platí jako ctnost v podnikání.

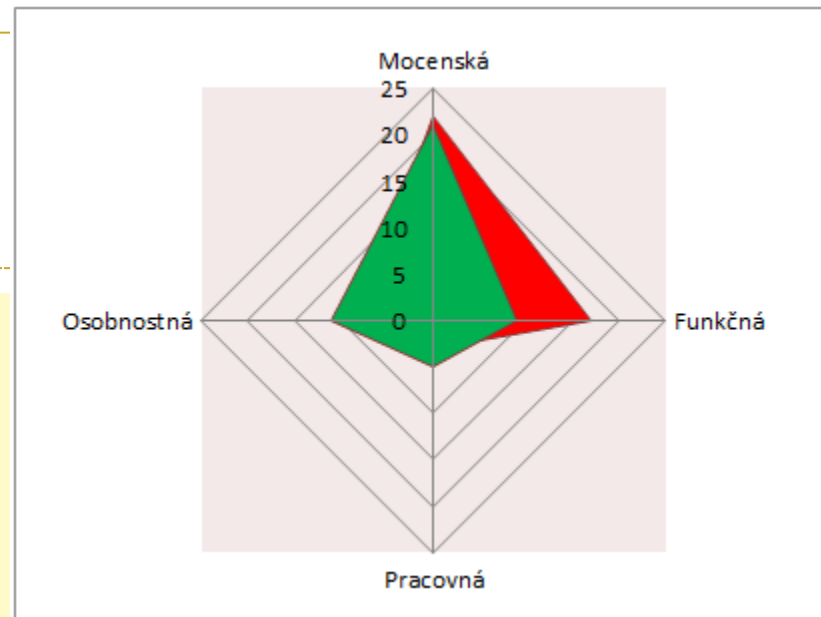
Organizační kultura



- **Organizační kultura úspěšných firem:**
 - Firemní kultura je zvláště patrná, když do zaměstnání nastoupí nový pracovník. Snaží se odhalit všechny známé, ale i nepsané zákony, které je třeba dodržovat. Každý člověk obvykle přichází s vlastním hodnotovým systémem, který je dán především výchovou v rodině, ve škole, ale také národní mentalitou. Konfrontuje firmu a její kulturu s jejím hodnotovým systémem, ale také firma hodnotí, zda je pro něj pracovník vhodný či nikoliv. Určitá organizační kultura některé lidi přitahuje a jiné odpuzuje.
- **Organizační kultura úspěšných firem je charakterizována především svou:**
 - vztah se zákazníkem za předpokladu, že cílem podnikání je sloužit zákazníkovi kvalitně a spolehlivě,
 - podpora inovací a vytváření inovační atmosféry, čehož dosahuje podporou tvůrčích činností, experimentů, akcí, ale také prosazováním nových nápadů, podporou vnitropodnikavosti apod.
 - všestranná podpora lidí, protože lidé jsou jedním z faktorů budoucího úspěchu firmy.

Organizační kultura

- Hodnocení organizační kultury
- Mocenská.
- Funkční.
- Pracovní.
- Osobnostní.



Kultúra	Ku ktorej kultúre inklinuje organizácia	Ku ktorej kultúre inklinujete ako jednotlivec
Mocenská	22	21
Funkčná	17	9
Pracovná	3	5
Osobnostná	8	11

