

Interreg



EVROPSKÁ UNIE

Rakousko-Česká republika

Evropský fond pro regionální rozvoj



# STAVEBNICTVÍ

Ekonomika a  
management  
stavebního podniku



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES  
UPPER AUSTRIA



EVROPSKÁ UNIE

# OBSAH

1. Základní pojmy – podnik, podnikání, podnikatelské prostředí .....	3
2. Formy podnikání a rizika spojená s podnikáním.....	5
2.1. Členění podniků.....	5
2.2. Právnícké osoby.....	5
3. Majetková struktura podniku.....	7
3.1. Majetek / aktiva podniku.....	7
3.2. Dlouhodobý majetek .....	7
3.3. Rozvaha.....	8
4. Kapitálová struktura podniku.....	10
4.1. Finanční struktura .....	10
4.2. Vlastní kapitál.....	11
4.3. Hospodářský výsledek.....	12
5. Náklady.....	13
5.1. Pojmy: náklady a výdaje .....	13
5.2. Třídění nákladů.....	13
6. Výnosy, hospodářský výsledek.....	15
6.1. Výnosy.....	15
6.2. Základní třídění výnosů a nákladů.....	16
6.3. Hospodářský výsledek.....	16
7. Podnikové řízení.....	17
7.1. Řízení.....	17
7.2. Znaky dobře řízené firmy .....	17
7.3. Pojmy spojené s řízením firmy .....	18
7.4. Systémový přístup k managementu.....	19
8. Postavení, profil a osobnost manažera .....	20
8.1. Pojetí manažera.....	20
8.2. Druhy inteligence .....	21
8.3. Dělení cílů .....	21
9. Základní vývojové směry v managementu.....	23
9.1. Frederick Winslow TAYLOR (1856–1912) .....	23
9.2. Henri FAYOL (1841-1925) .....	24

9.3.	Další představitelé.....	25
9.4.	Behaviorismus .....	25
9.5.	Představitelé behaviorismu .....	26
9.6.	Shrnutí .....	27
10.	Plánování .....	28
10.1.	Základní plánovací kategorie .....	28
10.2.	Hierarchie postupu plánování: .....	29
10.3.	Integrované plánování.....	31
11.	Podnikatelská pozice firmy a její portfolio.....	32
11.1.	Základní otázky: .....	32
11.2.	Analýza SWOT .....	32
11.3.	Základní typy konkurence .....	33
12.	Vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků .....	34
12.1.	Základní pojmy: .....	34
12.2.	Metody motivace: .....	34
12.3.	Praktická doporučení při jednání s podřízenými pracovníky: .....	35
	Seznam použité literatury .....	36

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY – PODNIK, PODNIKÁNÍ, PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

**Podnikem je** každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu, je základním prvkem národního hospodářství a tvoří jej:

- hmotné složky podnikání (movitý i nemovitý majetek),
- osobní složky podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé),
- nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, patenty, licence, ochranné známky, know-how atd.).

## Hlavní funkce podniku:

- výrobní
- dodavatelská
- vědeckotechnická
- ekonomická
- sociální
- politická
- vzdělávací a kulturní
- bezpečnostní
- společenská odpovědnost

**Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděna podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

## Podmínky pro podnikání v oblasti legislativy, institucionální infrastruktury a fungování trhu je vytvářeno:

- Zákonodárnými institucemi (sbory, ministerstva)
- Orgány státní správy
- Státem zřízené agentury a instituce za účelem podpory podnikání
- Orgány veřejné samosprávy
- Vzdělávacími institucemi všech typů
- Subjekty působícími v oblasti peněžnictví
- Nejrůznějšími svazy, profesními komorami, svazy
- Poradenskými a zprostředkovatelskými institucemi
- Podnikatelskými subjekty

## Podniky jsou charakterizovány:

- právní samostatností,
- majetkem,
- samostatností rozhodovat,
- umístěním podniku,
- vnitřní organizací,
- ekonomickou samostatností.

## 2.FORMY PODNIKÁNÍ A RIZIKA SPOJENÁ S PODNIKÁNÍM

### 2.1. Členění podniků

- **podle rozsahu působnosti** – místní, regionální, mezinárodní, státní.
- **podle formy vlastnictví** – soukromé, partnerské.
- **podle výkonů:**
  - **vyrábějící statky** – těžební, zemědělské, energetické, zpracovatelské, spotřební statky pro obyvatelstvo
  - **poskytující služby** – výchova a vzdělání, ubytování a přeprava, cestovní ruch, peněžnictví a bankovní služby, zdravotnictví, kultura....
- **podle velikosti** – mikropodniky, malé, střední a velké
- **podle odvětví** – klasifikace CZ-NACE, zohledňující technologický rozvoj a je srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi
- **podle právní formy**
  - **podnikání fyzických osob**
  - **podnikání právnických osob** /právnickou osobou je subjekt, který má práva a povinnosti a není fyzickou osobou/

### 2.2. Právnické osoby

Právnické osoby mohou mít následující podobu:

- **obchodní společnosti** – evropská společnost (Societas Europaea), akciové společnosti, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, Evropské hospodářské zájmové sdružení
- **státní podnik**
- **sdružení fyzických a právnických osob** – družstvo, společenství vlastníků...
- **účelového sdružení majetku**

- **nevládní neziskové organizace** – obecně prospěšná společnost, občanské sdružení, nadace...
- **veřejnoprávní právnické osoby** – příspěvkové organizace, státní fond, svazek obcí ....
- **vysoké školy**
- **školské právnické osoby**

V souvislosti s podnikatelskou činností je možné očekávat určitou míru rizika. **Riziko** představuje nebezpečí, které spočívá v nedosažení vytyčených výsledků dle předpokladu.

#### Rozdělení rizika:

- **obecná** – souvisejí s důsledky živelních událostí, katastrof, ale i v důsledku škod způsobených jinými osobami
- **související s podnikatelskou činností** – jedná se o riziko ovlivnitelné – patří sem především rizika vyplývající ze smluvních závazků a jejich nedodržování.
- **vyplývající z nedostatečné odbornosti** – např. riziko nesprávného odhadu budoucího vývoje, neznalost legislativy, která v důsledku představuje porušování předpisů atd.

# 3.MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU

## 3.1. Majetek / aktiva podniku

**Majetkem** se rozumí souhrn majetkových hodnot (věcí, pohledávek, práv a hodnot oceněných penězi), které patří podnikateli a slouží k podnikání. Dle doby použití v podniku:

- dlouhodobý majetek – stálá aktiva
- oběžný majetek
- ostatní aktiva

## 3.2. Dlouhodobý majetek

**Dlouhodobý majetek podniku dělíme na:**

- **nehmotný** (PC je vyšší než 60.000,-Kč, doba použitelnosti ↑ než 1 rok)
- **hmotný** (PC je vyšší než 40.000,-Kč, doba použitelnosti ↑ než 1 rok)
- **finanční** (zejména peníze vložené do cizích dlouhodobých CP – akcií, dluhopisů a jiných podniků, půjček, státních obligací atd.)

**Lze jej pořídit:**

- nákupem (výrobní linka) nebo výstavbou (stavby)
- vlastní činností
- převodem nemovitosti
- vkladem do společného podniku
- převodem z osobního do podnikatelského využití
- bezplatným nabytím (darováním)

**Lze jej vyřadit:**

- prodejem
- likvidací
- bezúplatným převodem
- přeřazením z podnikání do osobního vlastnictví
- vyřazení v důsledku škody



## 3.3. Rozvaha

Výkaz **rozvaha** má formu účtu, na jeho levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku, tj. všechna jeho aktiva. Na straně pravé (kreditní) se nacházejí kapitálové zdroje, tj. pasiva.

**Bilanční princip = aktiva celkem = pasiva celkem**

### AKTIVA CELKEM:

A) Pohledávky za upsaný základní kapitál

B) Dlouhodobý majetek

- Dlouhodobý nehmotný majetek
- Dlouhodobý hmotný majetek
- Dlouhodobý finanční majetek

C) Oběžná aktiva

- Zásoby
- Dlouhodobé pohledávky
- Krátkodobé pohledávky
- Krátkodobý finanční majetek

D) Časové rozlišení

### Ocenění dlouhodobého majetku lze:

- Pořizovací cenou
- Reprodukční pořizovací cenou
- Cenou na úrovni vlastních nákladů
- Cenou pořízení

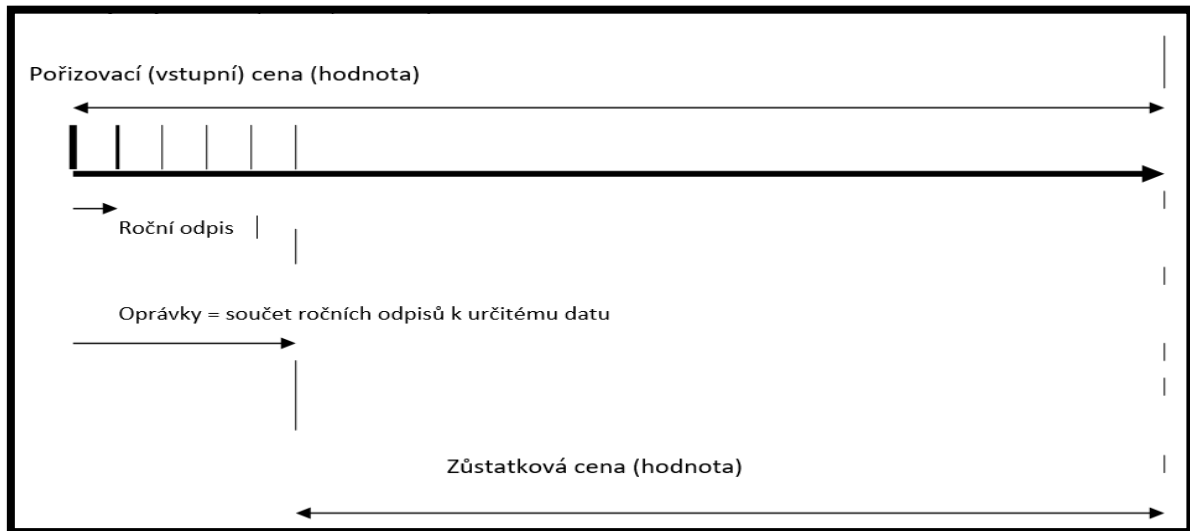
### Důležité o dlouhodobém majetku podniku:

- fyzicky i morálně zastarává
- ve výrobním procesu ztrácí jen část své ceny
- opotřebení se vyjadřuje odpisy, které jsou součástí nákladů podniku. Odpisy jsou peněžním vyjádřením fyzického a morálního opotřebení hmotného a nehmotného majetku za dané časové období
- odpisy jsou současně jedním ze zdrojů financování obnovy odpisovaného majetku
- odpisy se provádí ze vstupní ceny pořízeného dlouhodobého majetku
- **ODPISUJE SE ZÁSADNĚ Z POŘIZOVACÍ CENY!!!!**

## Další pojmy související s odpisováním:

- oprávky (součet odpisů za určité období)
- zůstatková cena (rozdíl vstupní ceny a oprávek)

## Metody odpisování (účetní, daňové)



# 4.KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU

**Také finanční struktura podniku** – je struktura zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl. Představuje složení podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek a je zachycena v pasivech rozvahy.

## 4.I. Finanční struktura

**Finanční strukturu tvoří:**

- Vlastní kapitál
- Cizí kapitál
- Optimální finanční struktura

**Celková velikost kapitálu závisí na:**

- velikost podniku
- stupni mechanizace, automatizace
- rychlosti obrátu kapitálu
- organizaci odbytu
- daňovém systému
- požadavcích věřitelů
- velikosti a stabilitě očekávaného realizovaného zisku
- majetkové struktuře podniku
- postoji manažerů k riziku
- nákladech kapitálu

### PASIVA CELKEM

A. Vlastní kapitál

- A.I. Základní kapitál
- A.II. Kapitálové fondy

A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku

- A.IV. Výsledek hospodaření minulých let
- A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)

## B. Cizí zdroje

- B.I. Dlouhodobé závazky
- B.II. Rezervy
- B.III. Krátkodobé závazky
- B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci

## C.I. Časové rozlišení

# 4.2. Vlastní kapitál

- Vlastní kapitál tvoří peněžité i nepeněžité vklady osob, které jsou s podnikem dočasně či trvale majetkově spojeny.
- **Vlastní kapitál** může mít i nepeněžní podobu, je hlavním nositelem podnikatelského rizika, není stálou veličinou a kolísá podle výsledků hospodaření.
- Vlastní kapitál má následující položky:
  - **Emisní ažio** vzniká při emisi akcií (rozdíl mezi nominální a tržní cenou akcie při prodeji)
  - **Rezervní fond** slouží ke krytí ztrát nebo překonání nepříznivého průběhu hospodaření
  - **Ostatní kapitálové fondy** = např. hodnoty přijatých darů, státní příspěvky
  - **Nerozdělený zisk minulých let** – část zisku po odvodu daní z předcházejících účetních období – slouží k dalšímu podnikání
  - **Hospodářský výsledek běžného období** je zisk/ztráta aktuálního účetního období
- **Kapitálové fondy** nejsou tvořeny ze zisku
- **Fondy ze zisku** = tvoří se z čistého zisku, který se nerozdělí na dividendy
- **Účelově vázané fondy** – není je možno použít k jinému účelu
  - **Zákonné rezervní fondy** = zřizují ho povinně kapitálové společnosti (s.r.o., a.s. + státní podniky)  
Zřizují ho z čistého zisku, který byl dosažen v 1. roce fungování
  - **Nedělitelný fond** = funkce jako u rezervního fondu, ale ve družstvech se nedělí mezi členy
  - **Statutární a ostatní fondy** = odměny, dary

## 4.3. Hospodářský výsledek

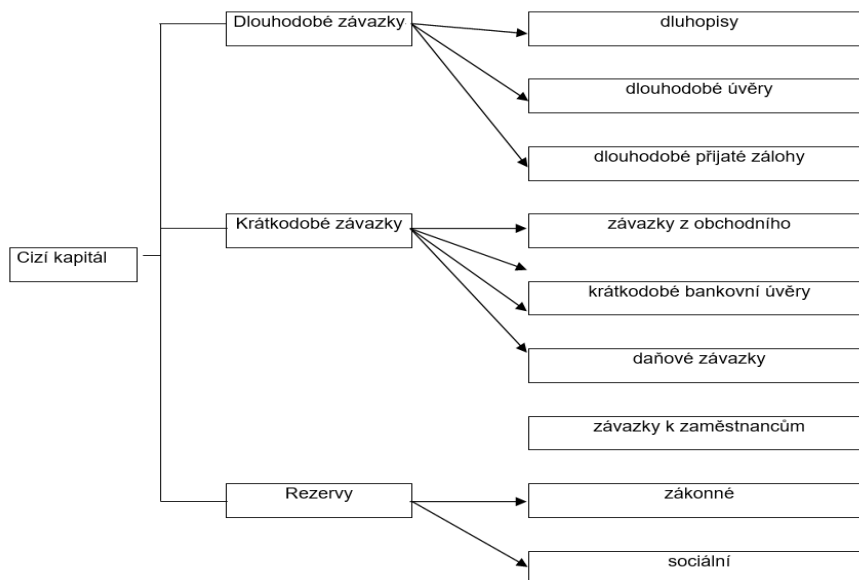
Hospodářský výsledek minulých let má 3 podoby zisku:

- zisk
- ztráta
- nulový HV

HV běžného roku = HV běžný:

- provozní
- finanční
- mimořádný

Tvorba cizího kapitálu - schéma:



**Rezervy** = nelze je vytvářet na technické zhodnocení

**Dlouhodobé závazky** = splatnost je delší než 1 rok

- **Dluhopisy** – jsou vypsány podnikem
- **Dlouhodobé přijaté zálohy** – na závazky z obchodních vztahů, závazky z ovládající a řídicí osoby

**Krátkodobé závazky** – stejné jako u dlouhodobého - závazky k zaměstnancům – z pracovně právních vztahů na základě uzavření pracovně-právních smluv - daňové závazky – závazky za sociální a zdravotní pojištění

# 5.NÁKLADY

**Náklady:** spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku (pojetí nákladů z pohledu finančního účetnictví).

## 5.1. Pojmy: náklady a výdaje

**Ekonomické pojetí nákladů – charakterizuje** to, co bylo skutečně obětováno

**Třídění nákladů:** provádí se podle několika hledisek:

**Podle nákladových druhů –** se člení náklady na tyto ekonomicky stejnorodé skupiny:

- materiálové náklady
- služby
- mzdové a ostatní osobní náklady
- daně a poplatky
- jiné provozní náklady
- odpisy a rezervy
- finanční náklady
- rezervy a finanční náklady
- zvláštní náklady
- daně z příjmů

## 5.2. Třídění nákladů

provádí se podle několika hledisek:

**Podle nákladových druhů –** se člení náklady na tyto ekonomicky stejnorodé skupiny:

- materiálové náklady
- služby
- mzdové a ostatní osobní náklady
- daně a poplatky
- jiné provozní náklady
- odpisy a rezervy
- finanční náklady
- rezervy a finanční náklady
- zvláštní náklady

- daně z příjmů

**Podle účelu** – podle činností, které vyvolávají jejich vznik:

- náklady technologické
- náklady na vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu výrobního procesu - režijní náklady

**Kalkulační členění nákladů**

- **přímé náklady** – přímo přiřaditelné předmětu kalkulace,
- **nepřímé náklady** – přiřazení pomocí rozvrhových klíčů

**Kalkulační členění umožňuje:**

- sledovat náklady podle účelu a místa vzniku
- provádět rozbory nákladů
- odkrývat rezervy
- sestavovat kalkulace nákladů jednotlivých výrobků: viz následující

**Podle původu spotřebovaných vstupů**

**Podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby** – celkové, průměrné, mezní, variabilní, fixní

**Podle místa vzniku a odpovědnosti** – podle vnitropodnikových útvarů

**Podle typu rozhodovací úlohy** – relevantní a irelevantní náklady

- **Další typy nákladů:** explicitní, implicitní, náklady obětované příležitosti
- **Existence nákladových modelů**
- **Nákladové funkce:** odvodíme pomocí: klasifikační analýzy, využití soustavy rovnic, metody krajních bodů, grafické metody, metody nejmenších čtverců

**Tradiční přístupy k problematice snižování nákladů:**

- Úspora materiálu, energie
- Zrychlování obrátu zásob, řízení zásob
- Předcházení vzniku nadnormativních zásob
- Péče o investiční majetek
- Efektivní využití pracovní doby a pracovní síly

# 6. VÝNOSY, HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

## 6.1. Výnosy

**Definice:** peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok), bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě (výrobního podniku – tržby za výrobky a služby) obchodního podniku (obchodní rozpětí=marže – rozdíl mezi kupní a prodejní cenou) bankovního podniku (rozdíl mezi úroky z úvěrů a z vkladů).

**Pojmy: Výnosy – příjmy**

**Kromě tržeb patří do výnosů:**

- dodávky vnitropodnikových výkonů
- dotace, intervence k prodejním cenám, příplatky a nástroje hospodářské politiky státu

**Členění výnosů**

- podle druhu
- podle účelu
- ve vztahu k objemu výroby

**Faktory ovlivňující výši výnosů:**

- objem a kvalita realizovaných výkonů
- cena za jednotku realizovaného výkonu
- sortimentní skladba
- různé přírážky a srážky.

**Výkaz zisku a ztráty** – další důležitý dokument podnikové ekonomiky.



## 6.2. Základní třídění výnosů a nákladů

Provozní výnosy – provozní náklady = provozní výsledek hospodaření

+ + +  
Finanční výnosy – finanční náklady = finanční výsledek hospodaření  
= výsledek hospodaření za běžnou činnost

+ + +  
Mimořádné výnosy – mimořádné náklady = mimořádný výsledek hospodaření

Výnosy - náklady = hospodářský výsledek před zdaněním

- daně

= hospodářský výsledek po zdanění za účetní období

## 6.3. Hospodářský výsledek

- **Hospodářský výsledek** je měřítkem úspěšnosti činnosti podniku.
- Je - li  $HV > 0$ , pak podnik dosahuje zisk
- Je - li  $HV < 0$ , pak podnik dosahuje ztrátu
- HV může dosáhnout hodnoty 0
- Zisk odráží účelnost vyráběné produkce, stupeň hospodárnosti, míru využití vloženého kapitálu

# 7. PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ

## 7.1. Řízení

- Řízení je cílevědomá lidská činnost, která vede k realizaci vytčených cílů.
- Řízení je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných (vytčených) cílů.

### Funkce managementu

- Plánování (předvídání)
- Organizování
- Personalistiky
- Vedení
- Kontrolování

### Úrovně managementu

- Vrcholoví manažeři
- Manažeři střední úrovně
- Manažeři na nižších úrovních
- Všichni manažeři vykonávají řídicí funkce, ale čas věnovaný jednotlivým funkcím řízení se liší podle úrovně řízení.

### Manažerské dovednosti

- Technické dovednosti
- Lidské dovednosti
- Koncepční dovednosti
- Projekční dovednosti
- V jednotlivých úrovních managementu převažují různé typy manažerských dovedností.

## 7.2. Znaky dobře řízené firmy

- ZISK
- Konkurenční aktivity na trhu
- Maximální pozornost zákazníkovi
- Dobré vztahy k okolí podniku
- Vysoká kvalifikace zaměstnanců
- Zkušený management

- Dokonalá administrativa s minimálními náklady
- Jednoduchá organizační struktura
- Minimum právních sporů
- Dobré vztahy s veřejností
- Dobré vztahy mezi zaměstnanci

## 7.3. Pojmy spojené s řízením firmy

**Produktivita** – definice: firmy vytvářejí nadhodnotu prostřednictvím produktivních operací. Definujeme ji jako poměr mezi výstupy a vstupy za určitého časového období v požadované kvalitě.

**Produktivita** v sobě zahrnuje účinnost a efektivnost individuální a organizační výkonnosti.

**Účinnost** znamená dosahování cílů.

**Efektivnost** znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů.

Manažeři nemohou vědět, zda jsou produktivní, pokud neznají své cíle a cíle své organizace.

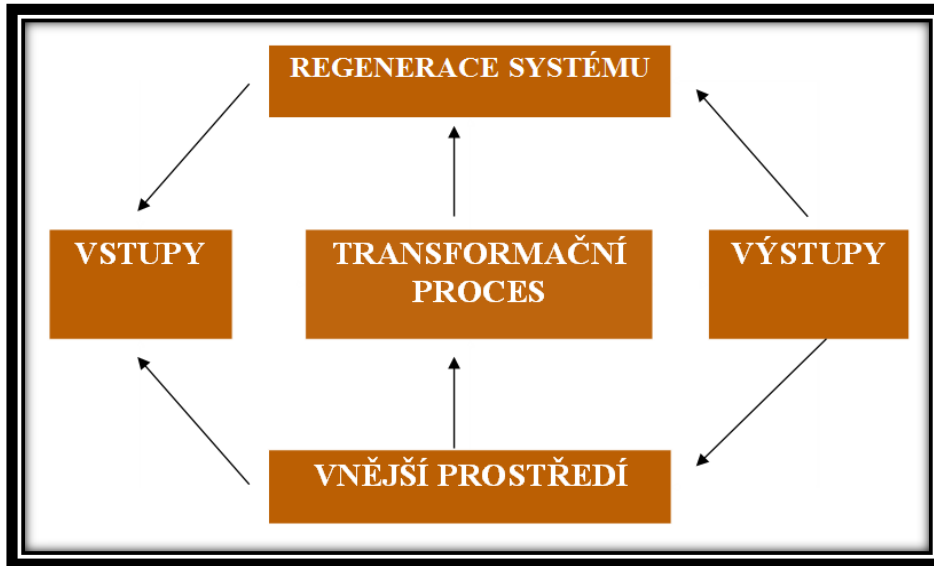
### Řízení: věda nebo umění?

**Řízení** stejně jako všechny ostatní činnosti (konstruování, lékařství, účetnictví,..) je **umění**, které vychází z toho **vědět jak reagovat v podmínkách skutečné situace**.

### Řízení vychází:

- ze systematických znalostí managementu
- z vlastních zkušeností manažera

## 7.4. Systémový přístup k managementu



### Okruhy manažerských činností

- PLÁNOVÁNÍ
- ORGANIZOVÁNÍ
- PERSONALISTIKA
- VEDENÍ LIDÍ
- KONTROLA

# 8. POSTAVENÍ, PROFIL A OSOBNOST MANAŽERA

## 8.1. Pojetí manažera

- Manažer v užším vymezení: je vedoucím pracovníkem firmy (TOP management)
- Manažera v širším pojetí charakterizují

### 4 atributy:

- řídí a organizuje práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných,
- naplňuje řídicí činnost z hlediska funkcí, aktivit a komponent,
- vykazuje univerzálnost dovedností a znalostí ve svém komplexním pojetí
- je nositelem specifických vrozených a získaných vlastností.

*Podle J. S. Livingstona:*

- **manažerská práce** – technokratické a humanistické pojetí
- **osobnost manažera má dvě roviny** – výkonnost a efektivnost
- **oddělení zájmů vlastníků a podnikatelů** – rozdělení manažerů do jednotlivých úrovní

### Role manažera v podniku

- **Interpersonální** (představitel, vedoucí, zprostředkovatel),
- **Informační** (monitor, disseminator, mluvčí),
- **Rozhodovací** (koordinátor, vyjednávač, alokátor zdrojů).

### Předpoklady pro manažerskou práci

- **Vrozené** (temperament, inteligence),
- **Získané** (vědomosti, dovednosti, praxe).

## 8.2. Druhy inteligence

**Manažer, který chce dosáhnout úspěchu, musí si osvojit tři dimenze: IQ, EQ a PQ.**

- IQ neboli **inteligentní** kvocient = racionální řízení, umožní manažerovi vypořádat se s problémy,
- EQ neboli **emoční** kvocient = emocionální řízení, naučí manažera jednat s lidmi,
- PQ neboli **politický** kvocient = politické řízení, pomůže manažerovi rozhodovat o prioritách, bojovat o povýšení a stejné možnosti odměn

### **Systém podnikových cílů**

- cílovou funkcí dlouhodobá **maximalizace zisku.**
- V podnikové **praxi** se dociluje nikoli izolovaně, ale s ohledem na **vedlejší podmínky**. Pak se hovoří o **svazku cílů nebo o cílovém systému.**

## 8.3. Dělení cílů

### **A) dle měřitelnosti v penězích:**

- monetární – dají se měřit penězi;
- nemonetární

### **B) podle pořadí cílů:**

- vrcholový cíl,
- dílčí cíle jsou podřazenými cíli (subcíli)
- mezicíle

### **C) podle rozsahu (míry)**

- omezené cíle se obvykle kvantifikují předem (př. zvýšení tržního podílu na 12%)
- neomezené cíle snažíme se o max.

### **D) podle vztahu mezi cíli:**

- protikladné cíle – realizace cíle 1 vylučuje realizaci cíle 2 a obráceně.
- cílová indiference - splnění cíle 1 nemá vliv na splnění cíle 2

## E) podle časové dimenze

- krátkodobé
- střednědobé
- dlouhodobé

## F) podle charakteru cíle

- statické – nebere se v úvahu vývoj v čase
- dynamické cíle – průběh v čase se v úvahu bere
- trvalé cíle – platí dlouhodobě
- přechodné cíle – mají omezenou platnost

**Cílové konflikty** – rozlišujeme:

- Individuální konflikty
- Hierarchicky podmíněné cíle

Cílové konflikty uvnitř organizace vznikají, když oddělení sledují **rozdílné cíle**.

= Jsou obvykle podmíněny:

- **subjektivně** – jsou řešitelné motivací (odměna, služební postup apod.)
- **hierarchicky** – tj. jsou způsobeny špatnou organizací

# 9.ZÁKLADNÍ VÝVOJOVÉ SMĚRY V MANAGEMENTU

Řízení je usměrňování výrobního procesu k vytčenému cíli.

**Základní funkce řízení dle Fayola:** plánování, vedení lidí, koordinace, kontrola.

**Každá kooperace vyžaduje od jejích účastníků:**

- kázeň,
- podněty ke společné práci.

**Hledání zákonitostí řízení**

Řízení se stalo **specializovanou činností** ve Spojených státech v druhé polovině 19tého století zejména po **válce Jih proti Severu** (1861-1866).

V roce **1886 Henry TOWNE** přednáška „INŽENÝR EKONOMEM“ - v ní pouze technické problémy, řízení provozu, ale ekonomika, jednání s lidmi.

## 9.1. Frederick Winslow TAYLOR (1856–1912)

- 1911 vydal knihu „Zásady vědeckého řízení“ (v češtině překlad 1947).
- Zavedl – **ČASOVÉ STUDIE**.
- Rozložil výrobní proces na: fáze, pracovní operace, úkony, pracovní prvky.
- Výsledkem **časových studií** byly **jednotkové časy** = základem pro stanovení normy denního úkolu.
- Jeho spolupracovník G. BARTH zformuloval **zákon těžké práce**.
- Zákon těžké práce – čím je břemeno lehčí, tím může dělník pracovat déle a při břemenu určené max. váhy může pracovat celý den, aniž se unaví.

**Společné Ford – Taylor:**

- stanovený postup zhotovení výrobku,
- sestavování výrobních předběžných plánů,
- dodání pracovních předmětů dělníkovi,
- rozbor výrobního procesu na části.



### Ford dále:

- servis výrobků prostřednictvím prodejce,
- snížení ceny (950 =>260 dolarů)
- likvidace konkurence.

## 9.2. Henri FAYOL (1841-1925)

### Rozdělil úkoly v podnicích do šesti skupin:

- úkoly **technické**
- úkoly **obchodní**
- úkoly **finanční**
- úkoly **ochranné**
- úkoly **účetní**
- úkoly **správní**

### Činitele umožňující dobrou činnost (zdraví) „společenského organismu“

- Dělbá práce
- Autorita
- Kázeň
- Jednota přikazování
- Jednotné řízení
- Podřízení dílčího zájmu celku
- Plat zaměstnance
- Centralizace
- Stupnice hodností
- Pořádek
- Slušnost
- Stálost zaměstnanců
- Iniciativa
- Soulad personálu

### Jednotlivé prvky správy:

- Předvídavost
- Organizace
- Přikazování
- Koordinace
- Kontrola

## 9.3. Další představitelé

### DÍLČÍ SHRNUÍ (Taylor, Ford, Fayol)

- **Taylor** – hlavní úkol zajistit vysoké výkony dělníků **zintenzivněním** jejich práce
- **Ford** – hlavní úkol zajistit hromadnou výrobu normalizovaného výrobku
- **Taylor Ford** – považovali všechny zaměstnance za objekt řízení
- **Fayol** – hlavní je účinné řízení všech činností

### Frank Bunker GILBERTH (1868-1924)

- Gilberthův cíl: nalézt jediný nejlepší způsob pro vykonání práce
- Zvýšení výkonu dělníků dosáhl organizací podmínek práce a pracovního prostředí
- zaměřil na racionalizaci pohybů a celkovou organizaci práce.

### Hugo MÜNSTENBERG (1863-1916)

- Zakladatel PSYCHOTECHNIKY
- Zaměřil se na: rytmičnost práce, automaticnost pohybů a jejich vliv na výkon.
- Průmyslové vztahy (období 1915-1920) – spory o mzdovou soustavu, fluktuace, vzniká péče o zaměstnance (bezpečnost práce)

### Henry Lawrence GANTT (1861-1919)

- Položil základy komplexní kontroly
- Získával údaje o nečinnosti; nedbalém a nesprávném využívání času a ztrátách
- Jako první upozornil na význam odborných znalostí inženýrů při řízení výroby

### Tomáš BAŤA:

- je hlavním představitelem managementu v Čechách
- normování spotřeby materiálů
- Baťovo organizační umění začínalo u člověka a končilo u člověka
- Koncepce zainteresovanosti s „účástí na zisku“

## 9.4. Behaviorismus

### Směr – BEHAVIORISMUS spočívá

- v racionalizaci řízení použitím metod průmyslové psychologie a sociálních teorií se zaměřením na lidské vztahy, vedení lidí a motivaci
- jaké psychologické podmínky umožňují u jednotlivých lidí co nejlepší a maximálně vyhovující a uspokojující vykonávání práce

## 9.5. Představitelé behaviorismu

### Max WEBER

- hierarchie pravomoci a administrativa jsou základem všech sociálních organizací

### Vilfredo PARETO

- chápal společnost jako složitou skupinu nezávislých jednotek (sociální systém s mnoha subsystémy)

### Elton MAYO (1880-1949)

- na zvýšení produktivity působí osvětlení pracoviště, doba odpočinku atd.
- mezilidské vztahy pomocí motivování, udělování rad a vedení.

### Chester BARNARD (1886-1961)

- hlavním úkolem vedoucích je zabezpečení systémové spolupráce prostřednictvím udržování společného úsilí ve formální organizaci.

### Henry MINTZBERG

- Formuloval 10 manažerských úloh (ve třech skupinách):
- Mezilidské
- Informační
- Rozhodovací

### Elton MAYO (1880-1949)

- na zvýšení produktivity působí osvětlení pracoviště, doba odpočinku atd.
- mezilidské vztahy pomocí motivování, udělování rad a vedení.

### Chester BARNARD (1886-1961)

- hlavním úkolem vedoucích je zabezpečení systémové spolupráce prostřednictvím udržování společného úsilí ve formální organizaci.

### Henry MINTZBERG

- Formuloval 10 manažerských úloh (ve třech skupinách):
- Mezilidské
- Informační
- Rozhodovací

## 9.6. Shrnutí

### 1900–1930

- uzavřený systém, člověk je chápán jako racionální činitel
- dokonalá byrokracie; časové a pohybové studie

### 1930–1960

- uzavřený systém, člověk je chápán jako sociální činitel
- pozornost lidem má mnoho společného s produktivitou; cíl, aby byl přijat musí být přijat všemi, kdo přispívají k jeho realizaci Pro řízení celku je třeba mít mimořádné nadání a cit

### 1960–1970

- otevřený systém, člověk je chápán jako racionální činitel
- podnik je součástí konkurenčního trhu

### Po roce 1970

- organizační myšlení zdůrazňuje neformálnost, individuální podnikavost, evoluci.
- Moderní manažerské školy – znalostní, informační, strategický management

### Časové shrnutí

- **etapa** – vědecké řízení, klasický management (1900–1930)
- **etapa** – pobídkové metody, plánování, přístupy psychologicko-sociální, procesní, kvantitativní a systémové (1930 – 1970)
- **etapa** – spolupráce, empirické přístupy (1970–1990)
- **etapa** – samosprávná firma, vývojové tendence (1990–2000)
- **etapa** – informace, globalizace, moderní manažerské školy (2000 =>

# 10. PLÁNOVÁNÍ

## Plánování je:

- prvotní manažerskou funkcí
- spočívá ve stanovení cílů a také stanovení koordinovaného postupu jejich zajištění
- vychází z disponibilních zdrojů, ale zohledňuje také existující omezení
- východisko a předpoklad úspěšné realizace jakékoliv činnosti
- pokud bychom neplánovali, ponechali bychom běh věcí náhodě



## Efektivnost plánu

- je dána stupněm dosažení vytyčených cílů
- Efektivní plán = pokud dosáhneme cílů při vynaložení přiměřených nákladů a současně docílí synergického efektu

## 10.1. Základní plánovací kategorie

**Cíle** – konečný stav, ke kterému by měly směřovat plánovací aktivity. V obecném vyjádření lze vyjádřit soustavu plánů takto:

- **Strategické plánování** – formulace obecných cílů = strategických
- **Taktické plánování** – cíle jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků
- **Operativní plánování** – cíle jednotlivých funkčních míst, pracovišť a jednotlivců

**Strategie** = koncept celého chování společnosti, představuje určení dlouhodobých základních cílů.

**Strategie vytváří rámec pro podrobnější projektování.**

odpovídá na otázky:

- Jak udržet konkurenční pozici?
- Jak se chovat na trhu?
- Které trhy a segmenty obsadit?
- Jaký typ růstu zvolit?
- Způsob chování?

**Taktiky** – vychází z konkrétních situací, pomáhají rozhodovat sporné otázky, dávají určitou volnost, ale i směr manažerům při řešení problému

**Postupy** – metody provádění činností, posloupnosti, návody (grafy)

**Pravidla** – specifické požadavky na činnost, rozhodnutí, zda určité činnosti musí nebo nesmí být vykonávány

**Programy** – souhrnem cílů, taktik, postupů a pravidel přidělených úkolů, potřebných kroků apod.

**Rozpočty** – numerické stanovení očekávaných výsledků s vazbou na zdroje k provádění dané posloupnosti činností (těsně spojeny s kontrolou)

## 10.2. Hierarchie postupu plánování:

- Stanovení cílů
- Stanovení plánovacích předpokladů
- Vypracování variant
- Hodnocení vypracovaných variant
- Výběr konečné varianty
- Zpracování jednotlivých částí komplexního plánu

**Členění plánů – časové hledisko**

- **dlouhodobé** – více jak pětileté období
- **střednědobé** – období jeden až pět let
- **krátkodobé** – obvykle roční, ale i kratší období

## Struktury plánů z hlediska časových období trvání

1. vize
2. dlouhodobý plán
3. střednědobý plán
4. roční plán
5. operativní plán
6. dispečerský plán

## Úroveň rozhodovacího (řídícího) procesu:

- **strategické plány** - zajišťuje TOP management podniku, jsou dlouhodobé
- **taktické plány** - zpracovávají je manažeři střední úrovně řízení
- **operativní plány** - bývají sestavovány na kratší období (čtvrtletí, měsíc, týden, den, směna...), vycházejí z konkrétních podmínek a známých informací o zdrojích a situaci na trhu

## Stanovení vize

- východisko plánování
- stručně vyjádřená představa, kam se chce podnik ve své oblasti podnikání dlouhodobě dostat
- integruje představy vlastníků, managementu a pracovníků podniku

## Obsahová (věcná) náplň plánu:

- souvisí ve velké míře s předmětem činnosti podniku (finanční, marketingový)

## Účel, kterému plány slouží:

- pro podnik, pro banky....

Koordinace krátkodobých a dlouhodobých plánů má svá úskalí především v tom, že se krátkodobé plány sestavují bez vazby na dlouhodobé plány a také, že některá krátkodobá opatření či rozhodnutí nejenže nepřispívají k úspěšnosti dlouhodobých plánů, ale dokonce brání jejich realizaci nebo vyžadují jejich změnu. PROTO by měli manažeři soustavně zkoumat a revidovat okamžitá rozhodnutí, aby mohli určit, zda přispívají k cíli dlouhodobému.

## Princip navigační změny

Efektivní plán vytváří prostor pro změny, které umožní podniku reagovat na změny vnitřních a vnějších podmínek. Jedná se o průběžné vyhodnocování plnění dlouhodobých záměrů a jejich případné přehodnocování podle měnících se podmínek

## 10.3. Integrované plánování

Jedním ze základních principů moderního plánování je princip komplexnosti (integrace všech manažerských komponent).

### Požadavky na stanovení cílů:

- Jednoznačná formulace
- Jednoznačně vymezená oblast
- Určený časový horizont
- Specifikace vazeb na návazné cíle

### Postup tvorby plánu

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování
- zajištění nezbytných informací pro tvorbu plánu
- vypracování návrhu plánu
- seznámení příslušných vnitropodnikových útvarů s návrhem plánu
- stanovisko jednotlivých útvarů k návrhu plánu
- korekce návrhu plánu na základě připomínek dotčených útvarů schválení a vydání definitivní podoby plánu



# 11. PODNIKATELSKÁ POZICE FIRMY A JEJÍ PORTFOLIO

## II.1. Základní otázky:

- Pochopit pojem podnikatelská pozice
- Konkurenceschopnost
- Rozpoznat strategie vycházející z analýzy SWOT
- Stanovení podnikatelského portfolia

### Podnikatelská pozice je dána:

- okolím podniku, které poskytuje podniku buď možnosti a příležitosti k podnikání, nebo podnik ohrožuje
- vnitřní podnikatelskou pozicí (konkurenční schopností), je dána především typem výroby, stupněm technologické progresivity, úrovní řízení, kapitálovou silou atd.

### Konkurenceschopnost je dána:

- Typem a charakterem výroby
- Typem a charakterem cíleného trhu
- Konkurenční schopností výrobků
- Úrovní řízení
- Zdrojovým zajištěním atd.

## II.2. Analýza SWOT

Je dána: silnými, slabými stránkami, příležitostmi, hrozbami.

Manažer má v podstatě 2 základní dlouhodobé možnosti:

- udržet konkurenční pozici podniku,
- zlepšit konkurenční pozici podniku.

Firma na základě vnějších a vnitřních podmínek může volit následující strategie:

### Ofenzivní strategie

- snaha dosáhnout vedoucího postavení na trhu,
- objevit se s novým výrobkem na trhu jako první,

- Je náročná na výzkum špičkových výrobků, velmi náročná na zdroje, proto je lze uplatňovat pouze na 1 výrobek (nebo je málo výrobků).
- Je spojena s velkými zisky při úspěchu, ale i velkým rizikem při neúspěchu.
- Hlavními podmínkami úspěchu jsou nové technologie a načasování.

### Mírně ofenzivní

- Odpovídá postavení druhého na trhu,
- je založena na strategii diferenciaci výrobků, není rozdíl ani tak v kvalitě, ale v čase,
- schopnost reagovat rychle na nové výrobky přizpůsobit se jim
- toho lze dosáhnout i nástroji marketingu,
- předpokládá kvalitní a samostatné inovační zázemí.

### Defenzivní

- Orientuje se na udržení vymezení konkurenční pozice nebo její zlepšení.
- Úspěšnost závisí na efektivnosti výrobního procesu, stupni jeho automatizace a produktivitě práce.
- Je nejvýhodnější pro masovou výrobu se standardizovanými vlastnostmi

### Zůstatková

- Vyplývá ze špatné podnikatelské pozice, spočívá ve strategii „přiživit se „na trhu“.
- Snaží se udržet nízké náklady, ale musí počítat s nízkou cenou výrobků

## II.3. Základní typy konkurence

- Konkurence pomocí vysoké jakosti
- Cenová konkurence – snižování výrobních nákladů
- Necenová konkurence

### Základní způsoby diferenciaci:

- diferenciaci **vlastního výrobku** – kvalita, provedení.
- diferenciaci **služeb** – instalace, školení, opravy
- osobní **diferenciaci** – styl obchodních zástupců
- diferenciaci **image** – značka, symbol firmy.

### Stanovení základního portfolia firmy

- základní krok strategického plánování
- je třeba stanovit strategie výrobků či skupin (=strategické podnikatelské jednotky)

# 12. VEDENÍ LIDÍ, MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ

## 12.1. Základní pojmy:

- **Motiv** – motivace, zdroje motivů
- **Stimul** – stimulace

V rámci managementu hovoříme o specifických aktivitách, zaměřených a působících na lidi tak, aby udělali to, co je třeba. Podnik chce dlouhodobě i krátkodobě dosáhnout svých cílů, proto musí vést lidi tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků. V posledních letech 20. stol. a začátkem 21. století stoupla důležitost stimulace a aktivizace pracovníků.

**Vedení lidí** – Je proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Vedení a koordinace činnosti lidí je jednou ze základních náplní práce manažerů všech úrovní.

Součástí řízení je vytváření a udržování pracovního prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Vedení lidí je jednou základních náplní práce manažerů na všech úrovních.

Manažer s lidmi nemanipuluje, ale snaží se poznat, co lidi motivuje.

Motivace je proces utváření cílů, které integrují psychickou a fyzickou aktivitu člověka. Je to řetězec reakcí: potřeby-přání-napětí-aktivita-uspokojení.

## 12.2. Metody motivace:

- Cukr a bič
- Teorie XaY
- Maslowova teorie potřeb
- Wroomova teorie (očekávání)
- Adamsova teorie (spravedlivého odměňování)

Motiv je chápán jako vnitřní pohnutka člověka, důvod jednání člověka.

**Základní zdroje motivů** jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

**Stimulace** představuje soubor vnějších podnětů usměrňující jednání jednotlivců.

**Stimul** je vnější pobídka, která chce určitý motiv podnítit či utlumit. Stimuly – kladné a záporné.

### 12.3. Praktická doporučení při jednání s podřízenými pracovníky:

- Motivace je síla (pozitivní nebo negativní), která vyvolává jednání.
- Pokuste se porozumět, jaké potřeby mají vaši podřízení
- Zjistěte nejen, co potřebují, ale také co chtějí.
- Použijte finanční odměnu jako hlavní zdroj motivace.
- Pamatujte však, že to, co lidé potřebují a chtějí, nejsou jen peníze. Motivy mají různou podobu a během života se mění. Dokonce se mohou měnit i v průběhu dané činnosti.
- Pamatujte na významný vliv, který má na motivaci očekávání (definujte vazbu mezi výkonem a odměnou, stanovte cíle a normy, ...)
- Vytvořte podmínky, v nichž zaměstnanci dosáhnou nejlépe vlastních cílů, zaměřili své úsilí na úspěch podniku. Motivace je však často sociálně podmíněná a odráží i dosavadní zkušenosti.
- Motivujte samotnou práci (participace)
- Skupinové tlaky mají vliv na motivaci (pozitivní X negativní).

#### **Doporučené modifikace chování v organizaci pro vytvoření vhodného pracovního klimatu.**

- Nedávejte všem stejnou odměnu,
- netrestej před ostatními,
- nechť jsou důsledky adekvátní chování pracovníků,
- hovořte o oblíbeném tématu pracovníka,
- začněte hodnocení pozitivními výsledky – opačné pořadí demotivuje,
- nezapomeňte ocenit úspěchy pracovníka,
- nehodnoťte člověka (jsi nespolehlivý), ale výsledky (nesplnil si ... úkol),
- každé negativní tvrzení doložte konkrétní situací,
- nejednejte s pracovníkem jako „rodič s dítětem“.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

HOREJC, J. *Základy managementu průmyslových podniků*. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-239-X.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-050-3.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Druhé vydání. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-0246-1.

VEBER, J. *Management*. První dotisk. První vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika*. Grada. Praha: 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.