

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Management podniku

Eva Faltýnová

**Bakalářská práce
2017**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji: Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Eva Faltýnová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Eva Faltýnová
Osobní číslo: E14273
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management podniku: Management malých a středních podniků
Název tématu: Management podniku
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je popsat problematiku managementu podniku, systém managementu podniku, vztah managementu a kultury podniku, zdroje pro rozhodování. Hlavním cílem je výběr podniku a popis systému managementu. Hodnocení informací pro rozhodování. Posouzení systému managementu s vyvozením hlavních závěrů a doporučení.

Osnova:

- Obecný popis problematiky managementu podniku.
- Druhy a popis vedení.
- Styly vedení ve vybraných podnicích.
- Analýza vybraných podniků.
- Hlavní poznatky a doporučení ke zvýšení výnosnosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽEK, Ladislav. Management. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.


BOWEN, David E. Service management effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1990 . ISBN 978-1555422226.

PITRA, Zbyněk. Podnikový management. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Jan Váchal. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.


Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Radim Roudný, CSc.

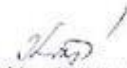
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Mé poděkování patří též Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za věcné připomínky vedoucí ke zlepšení této práce.

Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině, nejbližším, přátelům a kamarádce Dominice Chadimové za podporu během celého studia i během vypracování této práce.

ANOTACE

První část práce se zaměřuje na seznámení s problematikou managementu podniku, podnikové kultury, manažerských funkcí a styly vedení manažerů. Druhá část popisuje vybrané podniky a jejich organizační strukturu a následně zjištění situací podniků. V závěru pak vyhodnocení zjištěných údajů s vyvozením hlavních závěrů a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení, podnik, manažerské funkce, plánování, kontrolování, organizování, personalistika, vedení.

TITLE

Management enterprise

ANNOTATION

The first part of the thesis is focused to inform about management enterprise, corporate culture, functions of management and leadership style. The second part describes the chosen companies and their organizational structure and then finds out situation in the enterprises. In the conclusion of the thesis there is evaluation of information and proposed improvements.

KEYWORDS

Management, enterprise, management functions, planning, controlling, organizing, human resources, leadership.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PROBLEMATIKA MANAGEMENTU A PODNIKOVÉ KULTURY	10
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU PODNIKU	10
1.1.1 Management jako proces řízení.....	10
1.1.2 Management jako řídicí pracovníci.....	11
1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení.....	12
1.2 PODNIKOVÁ KULTURA	12
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	14
2.1 PLÁNOVÁNÍ.....	14
2.1.1 Význam a podstata plánování.....	15
2.1.2 Obsah plánů.....	16
2.1.3 Členění plánů.....	17
2.1.4 Postup plánování	18
2.2 ORGANIZOVÁNÍ	20
2.2.1 Typy organizačních struktur	20
2.2.2 Chování v organizační struktuře	22
2.2.3 Pracovní pozice	22
2.3 KONTROLA	23
2.3.1 Základní kontrolní proces.....	24
2.3.2 Druhy kontroly.....	24
2.3.3 Hodnotící kritéria a slabiny kontroly.....	26
2.3.4 Zásady efektivní kontroly.....	27
2.4 PERSONALISTIKA	28
2.4.1 Význam a funkce.....	28
2.4.2 Odpovědnost za řízení lidí	29
2.4.3 Nejdůležitější personální úkony.....	30
2.5 ROZHODOVÁNÍ	32
2.5.1 Klasifikace rozhodovacích problémů.....	33
2.5.2 Rozhodování za rozdílných podmínek.....	33
3 DRUHY A POPIS VEDENÍ.....	35
3.1 LIDSKÉ FAKTORY V ŘÍZENÍ	35
3.2 DRUHY VEDENÍ.....	36
3.2.1 Styly vedení podle R. Likerta	36
3.2.2 Novodobější dělení stylů vedení.....	37
3.3 MOTIVACE A STIMULY	38
3.3.1 Motivační metody a teorie	39
3.4 VŮDCOVSTVÍ, VŮDCE.....	41
4 HODNOCENÍ VYBRANÝCH PODNIKŮ.....	42
4.1 INFORMACE O MLÉKÁRNÁCH	42
4.1.1 Základní informace o firmě Choceňská mlékárna, s.r.o.	42
4.1.2 Základní informace o firmě MADETA, a.s.	44
4.1.3 Základní informace o firmě Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	46
4.2 INFORMACE O PIVOVARECH	48
4.2.1 Základní informace o firmě Pardubický pivovar, a.s.....	49
4.2.2 Základní informace o firmě Pivovar HOLBA, a.s.....	50
4.2.3 Základní informace o firmě Rodinný pivovar Bernard, a.s.	52
4.3 POROVNÁNÍ UKAZATELŮ	54
4.3.1 Porovnání mlékáren	55
4.3.2 Porovnání pivovarů.....	60
4.4 SHRNTÍ UKAZATELŮ V ZÁVISLOSTI NA ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	65
5 CELKOVÉ HODNOCENÍ	67
ZÁVĚR.....	69
BIBLIOGRAFIE:.....	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	12
Obrázek č. 2: Obsah plánů.....	16
Obrázek č. 3: Funkcionální organizační struktura.....	21
Obrázek č. 4: Liniiová struktura	21
Obrázek č. 5: Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení	33
Obrázek č. 6: Maslowova hierarchie potřeb.....	38
Obrázek č. 7: Organizační struktura firmy Chocoňská mlékárna, s.r.o.....	43
Obrázek č. 8: Organizační struktura firmy MADETA, a.s.....	46
Obrázek č. 9: Organizační struktura firmy Mlékárna Vlašské Meziříčí, spol. s r.o.	48
Obrázek č. 10: Organizační struktura firmy Pardubický pivovar, a.s.	50
Obrázek č. 11: Organizační struktura firmy Pivovar HOLBA, a.s.....	52
Obrázek č. 12: Organizační struktura firmy Rodinný pivovar Bernard, a.s.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Tržby mlékáren za 5 let v tis. Kč.....	55
Tabulka č. 2: Výsledky hospodaření (zisk) mlékáren za 5 let v tis. Kč	57
Tabulka č. 3: Relativní zisky mlékáren	58
Tabulka č. 4: Rentabilita aktiv mlékáren za 5 let	59
Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců v jednotlivých mlékárnách	60
Tabulka č. 6: Tržby pivovarů za 5 let v tis. Kč	61
Tabulka č. 7: Výsledky hospodaření (zisk) pivovarů za 5 let v tis. Kč.....	62
Tabulka č. 9: Relativní zisky pivovarů.....	63
Tabulka č. 8: Rentabilita aktiv pivovarů za 5 let.....	64
Tabulka č. 10: Počet zaměstnanců v jednotlivých pivovarech.....	65
Tabulka č. 11: Porovnání ukazatelů tržeb a zisku na zaměstnance v mlékárnách	65
Tabulka č. 12: Porovnání ukazatelů tržeb a zisku na zaměstnance v pivovarech	66
Tabulka č. 13: Vyhodnocení spojitosti OS a ukazatelů mlékáren.....	67
Tabulka č. 14: Vyhodnocení spojitosti OS a ukazatelů pivovarů.....	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb mlékáren za 5 let.....	56
Graf č. 2: Vývoj zisku mlékáren za 5 let	57
Graf č. 3: Relativní zisk mlékáren	58
Graf č. 4: Vývoj rentability aktiv mlékáren za 5 let	60
Graf č. 5: Vývoj tržeb pivovarů za 5 let	61
Graf č. 6: Vývoj zisku pivovarů za 5 let.....	62
Graf č. 8: Relativní zisky pivovarů.....	63
Graf č. 7: Vývoj rentability aktiv pivovarů za 5 let.....	64

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Management podniku“, jelikož většina podniků neklade dostatečný důraz na správné vedení, aby řídicí pracovníci vykonávali všechny manažerské funkce správně a vyhnuli se v nich nejčastějším problémům a úskalím. Proto je nezbytné, aby každý vedoucí pracovník věděl, co je přesně náplní jeho práce, aby dokázal dostatečně plánovat, organizovat, rozhodovat, kontrolovat, usměrňovat, vést a motivovat své podřízené k lepším výsledkům a tím bude podnik vykazovat lepší finanční výsledky, trvalého růstu a konkurence schopnosti na trhu.

První část práce se skládá ze tří kapitol a zabývá se teoretickými znalostmi. První kapitola práce představuje teoretické vymezení pojmu management a podnikové kultury. Management lze chápat jako jednu z třech významových rovin, tedy management jako řídicí pracovníci, jako proces v podniku a jako vědní disciplína zabývající se poznatky o řízení. Další kapitola se zaměřuje na popis a význam manažerských funkcí, jejich definicí, problematiku, pojmy s nimi spojené, další členění a vše nutné k pochopení náplně těchto funkcí v podniku. Převzaté manažerské funkce vychází z díla „Management“ od autorů H. Koontz a H. Weihrich rozšířené o funkci rozhodování. Mezi popsané manažerské funkce patří plánování, organizování, kontrola, personalistika a vedení lidí.

Druhá část se zaměřuje na seznámení s firmami a následně na hodnocení vybraných podniků z potravinářského průmyslu. Tři firmy jsou z mlékárenského odvětví a další tři z pivovarského. Z mlékáren se jedná o podniky: Chocoňská mlékárna, MADETA, Mlékárna Valašské Meziříčí. Z pivovarů jsou to firmy: Pivovar HOLBA, Pardubický pivovar a Rodinný pivovar Bernard. Jednotlivé podniky se v daném odvětví budou porovnávat podle tržeb, zisků, relativních zisků a rentability aktiv za pět po sobě jdoucích let.

První část práce je vypracována na základě znalostí získaných z literárního průzkumu a dalších dostupných zdrojů. Druhá praktická část má induktivní charakter a vychází z konkrétních dostupných informací s vyvozením hlavních závěrů.

Prvním cílem práce je popsat obecnou problematiku managementu podniku, podnikovou kulturu, manažerské funkce včetně rozhodování a vedení. Hlavní cíl práce se zaměřuje na výběr podniků s porovnáním jejich organizačních struktur a vybraných ukazatelů s vyvozením hlavních závěrů.

1 PROBLEMATIKA MANAGEMENTU A PODNIKOVÉ KULTURY

Pro pochopení celé práce je nezbytné nejdříve detailně definovat pojem management, následně jeho tři významové roviny, aby se následně mohlo navázat na definici manažerských funkcí, jejich členění a další důležité poznatky o nich.

1.1 Definice managementu podniku

Slovo management pochází Ameriky, avšak v dnešní době je běžně používáno bez překládání v mnoha jazycích po celém světě. Z anglického „to manage“ překládáme jako řídit, spravovat, dirigovat, ovládat, vést, usměrňovat, apod. [2] Management lze definovat jako souhrn všech aktivit, které vedou k zabezpečení chodu organizace a dosahování vytyčených cílů organizace. Další definice zní: management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. [9] Význam management má tři významové roviny, které snad ve všech odborných literaturách opakují. Jedná se o **proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.**

Podnik lze chápat z několika hledisek, ale mezi nejdůležitější patří dvě – ekonomické a právní. Jestliže se mluví o podniku jako souboru vstupů (zdrojů) přeměněných na výstupy, pak se na podnik hledí z ekonomického hlediska. Z právního hlediska je podnik definován v Obchodním zákoníku jako souhrn všech hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Tedy podnikatel disponuje věcmi, právy a majetkovými hodnoty spjatými s jeho podnikem, aby mohl podnikat.[10]

Lze shrnout, že management podniku se dá chápat jako způsob řízení v podniku, který vykonávají řídicí pracovníci (manažeři), o kterých bude jedna z následujících podkapitol.

1.1.1 Management jako proces řízení

Management můžeme chápat jako proces řízení v organizacích, kdy specifický způsob řídíme skupinu či jednotlivce v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. Proč proces? Protože představuje vzájemně provázanou soustavu aktivit a úkolů. [1] V literatuře existuje mnoho definic.[2] Jedna z definic zní: management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. Skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.[2]

Řízení by mělo mobilizovat lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce i projektů. Jinak lze říct, že management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. Organizace nemají jistotu úspěchu jsou-li špatně řízené, i přes kvalifikované zaměstnance.[8]

1.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Jedná se o personifikaci pojmu management, tedy pracovníci vykonávající management. Do češtiny se přenesl a používá ekvivalent manažer, pro něhož existuje český překlad vedoucí pracovník.[2]

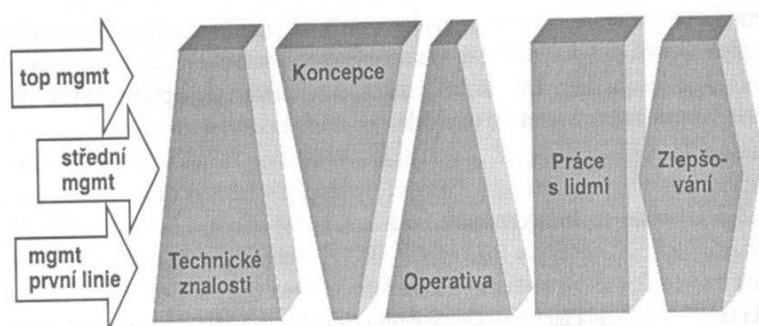
Důležitost managementu stále roste v závislosti na úspěšnosti organizace a úměrně tomu roste i role manažera. V dnešní době se opouští od vedoucího, který řídí jen své podřízené a ti vykonávají jeho příkazy. Zjistilo, že je optimálnější, když se zaměstnanci organizace podílejí na řízení. Neznamená to, že by manažerům ubyla práce, naopak manažer musí umět otevřít svým spolupracovníkům prostor pro tvůrčí práci, včetně podílení se na řízení, což souvisí s delegováním.[2]

Manažer musí být schopen vést spolupracovníky k nejlepším výkonům, což souvisí s motivováním a zejména koučováním. Z toho důvodu je důležité, aby vedoucí pracovník měl dostatek znalostí, schopností a dovedností. Manažery obecně členíme do tří skupin, podle množství získaných informací, podřízených, zodpovědnosti, dovedností a dalšími atributy.[2]

- **Manažer první linie** nebo také low management, operativní úroveň řízení, základní úroveň řízení, liniový manažer se označují vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Většinou se jedná o mistry ve výrobních podnicích, vedoucí prodejny v obchodu, vedoucí galerie v kultuře apod. Typickým znakem této pozice je bezprostřední styk s výkonnými pracovníky při plnění každodenních úkolů. Jejich práce spočívá v kontrole, řešení problémů v provozu a mají úzký rozsah odpovědnosti.[8][14]
- **Střední manažeři** nebo také middle management, taktická úroveň řízení. Jedná se o velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Řadí se sem pozice manažerů závodů a vedoucí různých útvarů (kvality, financí, personalistiky, nákupu, prodeje apod.). Řídí manažery první linie. Typické je velké množství informací, které jak přijímají od vrcholového managementu, tak předávají manažerům první linie. Snaží se dosahovat organizačních cílů skrz koordinaci úkolů, uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace.[8][14]

- **Vrcholový management**, top management, strategický management. Jedná se o nejméně početnou skupinu manažerů. Top manažeři řídí a koordinují všechny činnosti a tím celou organizaci. Vrcholoví manažeři formulují organizační strategie a způsob dosažení této strategie. Schopnosti vrcholového managementu se nejvíce odrážejí ve výsledcích firmy a za tyto výsledky se zodpovídají top manažeři vlastníkům firmy, proto mají nejvyšší postavení v hierarchii. U menších organizací je časté, že vlastník organizace zároveň vykonává funkci vrcholového manažera, ve větších organizacích bývá tato funkce většinou oddělena.[8],[14]

Na následujícím obrázku č. 1 můžete vidět poměr různých činností/vlastností manažerů pro úroveň řízení.



Obrázek č. 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: převzato z [8]

1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Třetí pojetí managementu je myšleno jako vědní disciplína, která se snaží definovat určité metody, postupy a rady ohledně řízení, ale neposkytuje nezvratné informace. Jedná se o proměnlivá doporučení pro management, protože tyto fakta jsou spojená s realitou, která se neustále mění, vyvíjí. Řízení společnosti a poznatky s tím spojené se objevují už několik tisíciletí, ale o managementu jako vědě se mluví poprvé až teprve na počátku dvacátého století a je spojována se vznikem tzv. vědeckého řízení. [8]

1.2 Podniková kultura

Těžko se definuje pojem podniková kultura, protože se jedná o velmi obecný pojem. Kultura se dá jednoduše chápat jako věci, co se kolem nás dějí a jestli je to vítané či opačně. Jedná se o souhrn postojů, zvyklostí, politiky, důvěry a hodnot vytvářejících ve firmě podnikovou kulturu myšlení a jednání. [3],[10]

Pro každou firmu je podniková kultura specifická a nejvíce podnikovou kulturu ovlivňuje firemní strategie, která se snaží podpořit docílení cílů organizace.

Pojem firemní kultura tedy zahrnuje[10]:

- jak firma působí navenek,
- jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci,
- jaké panuje ve firmě klima,
- co se považuje za klady a co za zápory,
- jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Podniková kultura se posiluje skrz neformální skupiny, rituály, komunikační vzorce či dodržování domluvených psychologických dohod. Kultura se dělí do tří stupně podle síly vnímání firmy na **artefakty**, **hodnoty** a **základní předpoklady**. **Artefakty** představují nejviditelnější ze stupňů zahrnující výtvořiny tvořené sociálním a fyzickým prostředím. Mezi nejtypičtější artefakty patří chování členů skupiny rozšířené o mluvený jazyk, technologické prostředí, pracovní uspořádání a další. Pokud kultura ovlivňuje lidi jednotlivě, pak mluvíme o **hodnotách**. Jednotlivci přejímají hodnoty podniku, ať už se jedná o nový způsob řešení úkolů, výzev či problému, ale dokážou i změnit vnímání reality, víru či přesvědčení. Poslední stupeň kultury jsou **základní předpoklady**. Jestli řešení problémů funguje opakovaně, pak ho bereme za jisté a stává se základním předpokladem pro správné řešení stejných situací. Často se jedná o naučené podvědomé reakce lidí v organizaci. [3]

2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerské funkce neboli aktivity vykonávají řídicí pracovníci. Avšak někteří vykonávají určité funkce v různých poměrech (více či méně), ale rozhodně se nedá tvrdit, že manažeři vykonávají pouze některé funkce. Proto se klasifikace funkcí rozchází u jednotlivých autorů a není tedy jednotné rozdělení. V různých literaturách se liší, ale ve směr se jedná o podobné jen jinak rozepsané funkce případně rozšířené o další činnosti. Český autor prof. Ing. Jaromír Veber, CSc. v publikaci „Management“ uvádí členění funkcí na: **rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí, komunikace a informatika v manažerské práci.**

Čeští autoři Leo Vodáček a Oľga Vodáčková dělí manažerské funkce do dvou úseků, a to na **sekvenční a průběžné**. Sekvenční funkce na sebe navazují postupně a mezi ně se řadí: **plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování pracovníků, vedení pracovníků a kontrola**. Průběžné probíhají zároveň (paralelně) se sekvenčními nebo jimi prostupují. Mezi ně se řadí: **analýzy problémů, rozhodování a realizace** (zahrnuje implementace a koordinace).

Pro rozsah a zpracování práce je vhodnější členění od autorů H. Koontza a H. Weinricha z knihy Management, kde jsou vypsány manažerské funkce jako: **plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování** s tím, že manažerské funkce jsou rozšířené o funkci **rozhodování**. Členění podle H. Koontza a H. Weinricha je obecnější a proto lépe přizpůsobitelné (aplikovatelné) na podnik, i když pro objektivnější manažerské funkce musí být zahrnuto rozhodování.

2.1 Plánování

Činnost, při které manažer definuje povinnosti, cíle a aktivity nutné k dosažení podnikových cílů. Plánování tedy utváří vizi toho, kde jsme, kam se chceme dostat a jak toho docílit. Proto je součástí plánování vytváření prostředí, kde každý bude vědět, co je třeba udělat, jak to dělat a to co nejefektivněji. Plánováním se nejvíce zabývají vrcholoví manažeři, kteří to probírají s nižším managementem z důvodu proveditelnosti plánů a případnému odstranění neúměrných požadavků. Ale samotný plán nakonec určuje vrcholový management a nižší články managementu musí plán rozpracovat na menší části, které mají za úkol oni vypracovat a následně realizovat.[5]

2.1.1 Význam a podstata plánování

Plánování má několik významů. Jeden z významů spočívá ve **zvyšování efektivity**, jenž vede k úspěšné podnikatelské činnosti. Aby činnost byla co nejvíce efektivní, je nezbytné, aby stanovené cíle byly jasné a srozumitelné.[1]

Další význam správného plánování spočívá v **eliminaci rizika** z budoucího podnikání. Předcházení, rychlé reagování a eliminace problémů či rizik umožňuje soustředit své zdroje především na samotné podnikání.[1]

Plánování často zahrnuje i **úspěšné změny v organizaci**. Tyto změny nejsou úspěšné, pokud nepředchází postupnému plánování.[1]

Sjednocení úsilí, dílčích cílů, koordinace činností jednotlivých organizačních částí, a tím následné zvyšování efektivnosti práce na dosahování cíle/ů, je také jeden z důvodů plánování.[1]

Další často opomínaný význam je **rozvoj manažerů**. Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí směřovali i k budoucím výsledkům, tudíž musí rozvíjet své poznatky, rozhodování a uvažovat jak o současnosti i budoucnosti.[1]

Poslední význam představuje **vývoj standardů výkonnosti**. Prostřednictvím plánování jsou pro cíle určené postupy a k nim racionální, objektivní standardy výkonnosti pro celou organizaci od řadových zaměstnanců po všechny úrovně řízení.[1]

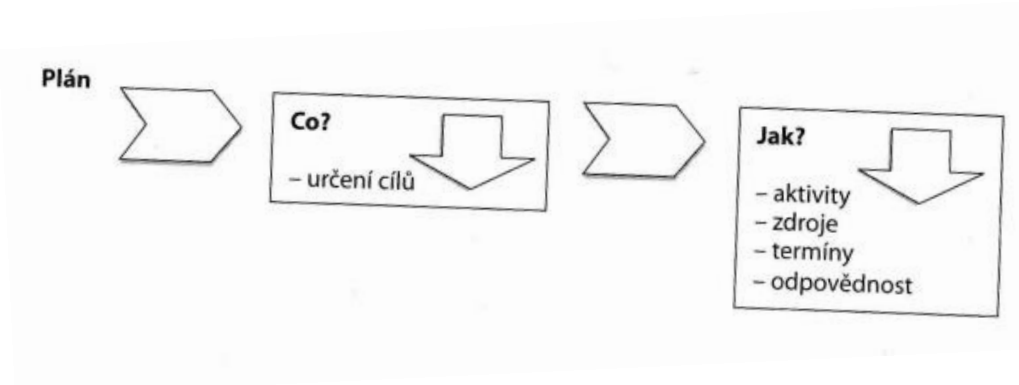
Podstata plánování tkví v hlavních attributech, což jsou[9]:

- 1) přispívá k dosažení záměrů a cílů,
- 2) je prioritní mezi manažerskými úlohami,
- 3) vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů) a
- 4) umožňuje efektivní provádění činností.

Aby podnik fungoval, musí se v něm vykonávat všechny manažerské, ale **všem funkcím by mělo předcházet plánování** včetně studií, analýz či návrhů. Plánování může sloužit např.: k zjištění jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jak tyto zaměstnance vést, způsob kontroly. Pro zjištění naplnění cílů je nutné kontroly, abychom zjistili, jestli naše plánování bylo správné/efektivní.

2.1.2 Obsah plánů

Pro různé oddělení a pro různé odvětví se plány budou lišit, ale u každého plánu bychom si měli odpovědět na dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout (viz obr. 2).



Obrázek č. 2: Obsah plánů

Zdroj: převzato z [8]

Cíl

Nelze očekávat od zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců vysokou efektivnost, výkonnost ani produktivitu, pokud nebude jasně stanoven cíl. Cíl lze definovat jako představa konečného stavu/výsledku v budoucnosti, jehož chceme dosáhnout v podniku. Dále je nutné si uvědomit požadavky na cíl[8]:

- **Priorita** – v plánu by se měli objevit především cíle, které mají rozhodující význam pro podnik.
- **Měřitelnost** – jelikož cíl by měl být vizuálně představen nejlépe v číslech. Měřitelnost může sloužit v podstatě jako kontrola, jestli jsme dosáhli cíle, a proto je dobré cíle upřesňovat v číslech/hodnotách.
- **Přiměřenost** – z hlediska množství cílů, nároků na cíl, přiměřenost i pravděpodobnosti (reálnosti) nastání cílů plánu, zdali jsou vůbec reálné.

Aktivity respektive souhrn všech činností, opatření, úkolů, jejichž realizací se snaží podnik docílit potřebných změn, které vedou k uskutečnění cíle.[8]

Po stanovení cíle si podnik musí určit **zdroje**. Zdroje omezují rozsah cíle, činností i termínů. Pod pojmem *zdroje* lze chápat různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánových záměrů, např. [8]:

- finanční prostředky;
- personální zabezpečení, zvláště pak v požadované kvalifikační struktuře;
- kapacity (výrobní, skladové, prostorové apod.)

- materiální zabezpečení;
- informační zabezpečení;
- know-how;
- infrastruktura apod.

Další body, jež musí plán obsahovat, jsou **termíny** a **odpovědnost**. Termín určuje konečné datum, kdy má být cíl splněn. Dále odpovědnost, kdo zodpovídá za realizaci a případné nedodržení cíle. Termíny a odpovědnost se většinou skládá ještě z dalších dílčích termínů a odpovědných osob pro snazší plánování, realizaci a větší efektivitu.[8]

2.1.3 Členění plánů

Plány lze členit z několika hledisek, a to podle **délky plánovacího období** (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé), **oblasti řízení** (plány prodeje, výrobní, lidských zdrojů, finanční atd.) a **stupně obecnosti**. Pro detailnější rozepsání jsem si zvolila stupeň obecnosti, jelikož je zde nutné rozeznat rozdíly mezi jednotlivými stupni.[9]

Největší problémy při plánování nastávají, když si manažeři neuvědomují rozdíly mezi plány. Plán představuje proces budoucího konání, ale často se opomíjí, že plány mohou mít různé podoby. Plány se klasifikují podle: 1) smyslu či poslání, 2) úkolů či cíle, 3) strategie, 4) taktiky, 5) postupů, 6) pravidel, 7) programů a 8) rozpočtů.[9]

Smysl či poslání

Tyto pojmy popisují elementární funkci čili důvod založení firmy nebo jejích částí. Pokud podnik chce efektivně podnikat, měl by mít svůj smysl či poslání, což reprezentuje záměr, proč byla firma založena.[9]

Úkoly či cíle

Jak už bylo zmíněno, cíl představuje konečný stav, ke kterému všechny podnikové plány a činnosti směřují. Nicméně, nejedná se jen o konečný stav, jedná se o podnikový cíl a podpůrné cíle/úkoly, které slouží k jeho dosažení.[9]

Strategie

Strategie se dá definovat jako dlouhodobé plány podniku, jenž zahrnují i stanovení nepostradatelných činností a prostředků pro jeho dosažení.[9]

Taktiky

Taktiky se dá definovat, jako plány všeobecně určující či objasňující způsoby nebo metody používané při rozhodování. Slouží k definování oblastí. Pomáhají rozhodnout sporné otázky, snaží se minimalizovat problémy. Často se využívá při delegování pravomocí a provádění kontrolních prací u podřízených. Účelem taktik je dát návod na rozhodování v určité oblasti, v níž mohou manažeři využít svoji volnost.[9]

Postupy

Postupy čili metody dávají jasný přesný chronologický sled krok za krokem jak plnit úkoly. Důležitá zde je časová posloupnost kroků.[9]

Pravidla

Přesně určené striktně dané požadavky na aktivity a jiné jednání. Pro pravidla je specifická nulová volnost a odklonění od plánů. Představují nejjednodušší druhy plánů. Definují způsob provádění činností bez specifikace časové posloupnosti. Pravidla společně s postupy slouží k tomu, aby nedocházelo k omylnosti nebo odklonu od plánů. Využívají se v organizacích, pro zamezení přílišné volnosti zaměstnanců, která by mohla vést ke snížení kvality.[9]

Programy

Programy jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností; obvykle bývají podporovány rozpočtem.[9]

Rozpočty

Rozpočtem je myšleno numerické stanovení předpokládaných budoucích výsledků. Rozpočet se často nazývá jako „plán zisku“, tedy do budoucna určujeme výši nákladů, výnosů ale i příjmů a výdajů. Rozpočet nemusí být vyjádřen jen ve finančních jednotkách, nýbrž i hmotných, časových, výkonných, nebo v jiných měřitelných jednotkách.[9]

2.1.4 Postup plánování

Plánování se skládá z několika částí. Podle rozsahu plánů (např. podnikové, dílčí) se bude rozpracovanost lišit, ale žádný z těchto bodů by se neměl vynechat, jinak by plánování nebylo tak efektivní a přínosné. Postup plánování se skládá z následujících kroků[9]:

1. Uvědomování si příležitosti

Zjištění příležitosti je počáteční důvod k plánování. Příležitosti se nachází vně i uvnitř společnosti. Tuto příležitost si musí uvědomit a udělat základní analýzy, aby mohlo dojít k zhodnocení situace a pak k dalším krokům plánování.

2. Stanovení cílů

Druhý bod představuje určení cílů komplexně a kompletně pro podnik a dílčích úkolů pro každou podřízenou jednotku. U všech cílů je nutné určit kritérium – obsahu, rozsahu, způsobu, měření, času atd.

3. Vývoj předpokladů

Předpoklady zjišťujeme pomocí vnitřních a vnějších prognóz. Prognózy jsou dostupné ve vládních publikacích, od větších bank nebo například od univerzit, které se touto problematikou zabývají.

4. Určování alternativní postupů

V dalším kroku se podnik pokouší zjistit alternativní varianty, jiné scénáře, další možné přípustné plány z důvodů najít lepší nebo vhodnější alternativ.

5. Hodnocení alternativních postupů

Pátý krok vyhodnocuje a posuzuje z hlediska vytyčených cílů všechny alternativy, jenž nasbíral v předešlém kroku.

6. Výběr postupu

Po bedlivém zvážení všech alternativ, jejich výhod, nevýhod, silných a slabých stránek si firma vybírá nejvhodnější řešení k dosažení cíle.

7. Formulování návazných plánů

Sedmý krok obsahuje vypracování souboru návazných plánů. Návazné plány slouží k podpoře hlavního podnikového cíle.

8. Vyčíslení plánů pomocí rozpočetnictví

Po vybrání a sestavení plánů se začíná s vyčíslením, tedy převedení plánů do číselných hodnot. To obsahuje náklady, výnosy, příjmy, výdaje, počet pracovníků, jaké kvalifikace pracovníci, časový harmonogram, výnos.

2.2 Organizování

Už v historii se zjistilo, že organizovaná skupina dosahuje lepších výsledků než jednotlivci. Tudíž pokud chceme uskutečnit plány rychle s nízkými náklady a intenzivní prací, pak je nutné organizování. Organizování zahrnuje především rozpoznání a členění požadovaných činností, spojení činností nutných k dosažení cílů, určení manažera s pravomocemi ve skupině, zajištění vertikální a horizontální koordinace v organizační struktuře.

Organizování v podniku zahrnuje vytvoření tzv. **organizační struktury**. Organizační struktura zobrazuje vztahy (nadřazenosti, podřízenosti, rovnosti) a vazby v podniku neboli organizační hierarchii.[7]

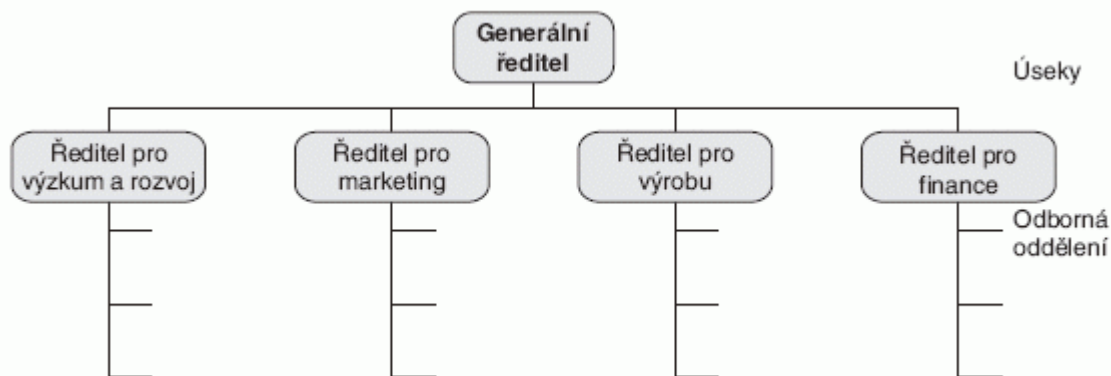
2.2.1 Typy organizačních struktur

Na dělení organizačních struktur se můžeme dívat z několika hledisek např. podle **rozpětí, uspořádání** či **rozhodovacích pravomocí**.

Hledisko rozdělení organizační struktury podle rozpětí se dělí na štíhlou a širokou organizační strukturu. Všichni vedoucí pracovníci řídí poměrně malý počet podřízených, mezi vrcholovým vedením a řadovými pracovníky se nachází mnoho úrovní ve struktuře, pak se jedná o **štíhlou organizační strukturu**. Mezi výhody patří: rychlá komunikace, těsné vedení a kontrola. Jestliže vedoucí pracovníci mají pod sebou velký počet podřízených a mezi jednotlivými stupni je jen pár úrovní (3 až 4 obvykle), potom má podnik **širokou organizační strukturu**. Výhody jsou delegování pravomocí vedoucích, jasná taktika a pečlivé vybírání podřízených. Nevýhody: přetížení vedoucích, nepřehlednost a nutnost obzvláště kvalitních manažerů.[1]

Uspořádání sktruktury se rozlišuje na funkcionální, divizionální a maticovou. **Funkcionální struktura** se vyznačuje sdružením pracovníků podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (viz obr. č. 3). Pokud se struktura skládá z částečně samostatné divize, pak mluvíme o **divizionální struktuře**. Divize rozdělujeme podle druhu výroby nebo typu služby (např. prodej elektroniky, zeleniny, nábytku), podle typu zákazníků (důchodci, firmy, studenti,

náročná klientela apod.) nebo podle polohy umístění (Praha, Pardubice, Zlín). Poslední organizační struktura se označuje jako **maticová struktura**. [1] Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího (např. vedoucího výroby přípravy), jedna vedoucího týmu (např. týmu pro výstavbu dálničního úseku z A do B). Odpovídají oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. [1]



Obrázek č. 3: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: převzato z [13]

Nicméně nejčastěji se používá členění podle rozhodovací pravomocí. To se člení na liniovou, štábní a kombinovanou. **Liniové (lineární)** se vyznačuje přímou příkazovací pravomocí. Vedoucí pracovník vykonává tzv. vertikální liniové řízení. K tomu spadají privilegia nejvyšší pravomoci a odpovědnosti spadá. Ale existují další ekvivalenty liniové struktury např. liniově štábní nebo funkční. Většinou se využívá pro malé podniky do padesáti zaměstnanců, protože ve větším počtu zaměstnanců se stává vedení nezvladatelné, častěji dochází k omylům a nepřehlednosti v organizační struktuře. Jedná se tedy o jedno stupňové řízení. Pokud by se počet stupňů zvýšil, pak se vytvářejí další organizační stupně a mluví se o víceúrovňové struktuře. [3]



Obrázek č. 4: Liniová struktura

Zdroj: převzato z [13]

Hlavní důvod využití **štábní** organizační struktury vyplývá z toho, že podnik potřebuje samostatný článek zaměřený na určitou specifikaci do hloubky. Důvod samostatnosti tkví v úzké specializaci tedy neznalosti celkového chodu podniku jako celku. Nejčastěji štábní útvary se dělí ještě do dvou skupin. První skupina zahrnuje odborníky z oboru techniky, personalistiky, práva, účetnictví apod. Druhá se nazývá osobní štáb liniových vedoucích, tam patří poradci, asistenti, sekretářky a osobní specialisté. Organizační struktura se nemůže skládat pouze ze štábu, protože slouží jako podpůrný úsek pro rozvoj ve firmě.[3]

Kombinované organizační struktury se ještě člení na liniově štábní organizační struktury, hospodářská střediska v liniově štábních strukturách, cílově programované struktury, projektové organizační týmy. Pro omezený rozsah práce se popisuje pouze liniově štábní organizační struktura. Jak už z názvu napovídá, jedná se o kombinaci liniové a štábní organizační struktury, kde může být liniová i více liniová struktura. Specifické pro tento styl bývá, že vedoucí pracovník (liniový) předává část rozhodovacích pravomocí na štábní oddělení, takže ze štábní jednotky se částečně liniová a z liniové naopak částečně štábní.[3]

2.2.2 Chování v organizační struktuře

Chování lidí v organizační struktuře dělíme na formální a neformální. **Formální** chápeme jako účelovou organizační strukturu jednotek ve formálně organizovaném podniku. Neboli je dáno, kdo komu odpovídá, jak se mají plnit úkoly, povinnosti se delegují na jednotlivé pracovníky pro efektivnější plnění úkolů. Avšak formální se nesmí chápat jako nepružná, ba naopak musí být pružná, aby manažer i lidé v organizaci měli určitou volnost pro využití jejich potenciálu. Toto individuální snažení musí být usměrňováno, aby došlo k naplnění podnikových a dílčích cílů firmy.[9]

Nesmíme opomíjet, že lidé mají určité city, pocity, potřeby, které ať už vědomě či nevědomě se promítají/vnášejí do práce. Vytváření vztahů mezi zaměstnanci a pracovníky skrz všechny oddělení to vše se představuje **neformální** struktura.[9]

2.2.3 Pracovní pozice

Pracovní pozice definuje umístění v organizační struktuře, kde zobrazuje vztahy podřízenosti, nadřazenosti a rovnosti v hierarchii organizace. **Popis práce** pak určuje všechny povinnosti spojené s funkcí. Tudíž požadavky na pracovní místo jsou jasně vymezeny, potom stačí najít vhodné lidi pro tuto pozici případně si vychovat tyto lidi podle nároků na pozici a práci.[1]

Kompetence se vyznačuje požadavky, které jsou kladeny na pracovní pozici. Tedy dovednost chtěná na pozici, např.: znalost jazyka, programovacího jazyka, praxe, účetnictví, komunikační dovednost a další. Důležité je nezaměňovat kompetence a pracovní povinnosti, protože pracovní povinnosti představuje popis práce.[1]

2.3 Kontrola

Všichni manažeři bez ohledu na úroveň řízení vykonávají kontrolu, tedy jestli bylo dosaženo plánů. Jinak řečeno kontrola vychází z porovnání stanovených plánů a skutečnosti za předem stanovené období. V případě nesplnění plánů, následuje analyzování naměřených odchylek a následná korekce. Jak už bylo naznačeno, kontrola a plánování spolu úzce souvisí. Představují neoddelitelné funkce, protože s nerealizovanými či odkloněnými plány by podnik nedosáhl svých cílů. Zároveň slouží jako zpětná vazba pro manažery při řízení, jestli jsou schopni správe plánovat, organizovat, realizovat a vést.

Podle J. Vebera mezi základní pojmy spjaté s kontrolou patří[8]:

- **kontrola** - neboli kritický pohled na dosažené výsledky s ohledem na plánované výsledky,
- **ověřování** – zjištění zda výsledky jsou správné,
- **přezkoumání** – důkladné prověření informací do hloubky,
- **neshoda** – nevyhovující výsledky s požadovaným cílem,
- **prověrka** – nebo také audit, revize procesů, činností nezávislou osobou s porovnáním z hlediska naplňování norem, standardů, postupů atd.,
- **korigující opatření** – činnost sloužící k odstranění zjištěného problému, neshody a její nápravě,
- **nápravné opatření** – slouží k vyvarování se, aby se znovu stejný problém, neshoda neopakovaly.

Kontrolování podle autorů F. Bělohávk, P. Košťana a O. Šuleře, kromě zaměření firmy na své organizační cíle, taktéž slouží managementu k efektivnějšímu **monitorování, hodnocení, usměrňování a organizačního chování**. Dále pomáhá s **koordinováním činností** prostřednictvím, norem, zásad apod. Na druhou stranu omezuje možnosti výběru při rozhodování a zároveň pomocí norem organizace **snižuje nejistoty** při opakujících se situacích rozhodování.[1]

2.3.1 Základní kontrolní proces

Podle autorů H. Koontze a H. Weihricha se kontrolní činnosti ve všech oddělení skládá ze stejných opatření, skládající se ze tří bodů[9]:

1. určení si standardů,
2. měření, zda dosahovaných standardů bylo dosaženo,
3. provedení nápravy od nedosažení standardů.

Prvním krokem by logicky mělo být porovnání plánu s realitou, nicméně manažeři nedokážou vše neustále hlídat, proto existují **standards**, jenž usnadňují kontrolu vykonané práce. Standards určují, kolik musí pracovník vykonat za určitý časový úsek a v jaké kvalitě. V podstatě se jedná o detailní rozepsání části plánů, zahrnující především postup práce. Manažer se tak soustředí na část plánu stahující se na jeho oddělení, aby správně korigoval své podřízené k dosažení podnikového cíle.[9]

Následný krok se zaměřuje na **měření vykonané práce**. V případě výrobního oddělení se snadno porovná standard se skutečností, ale složitěji se bude stanovovat norma a pro měření méně technický či nevýrobní druh práce (např. personalisté). U vrcholových manažerů se používají neurčité standards v podobě finančních ukazatelů, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, reputace firmy a celková úspěšnost podniku.[9]

Po zjištění měření následuje **korekce odchylek**. Jestliže organizace má podnikové standards pro každou pozici v organizační struktuře, pak stačí, když se manažer soustředí na část, kde došlo k selhání a provede nápravná opatření k odstranění chyb nebo nedostatků. Podle detailnějšího zkoumání manažeři odstraňují chyby v návaznosti na zdroj. Problémy můžeme odstranit skrz přerozdělení či změnou plánů, podrobnějším vysvětlením, využití efektivnějších technik, zaměstnáním dalších pracovníků, školení, snížením počtu pracovníků, získání kvalifikovanější zaměstnanců a v neposlední řadě kvalitnějším vedením.[9]

2.3.2 Druhy kontroly

Na členění kontroly můžeme pohlížet z několika hledisek. Nejdřív se dá rozčlenit podle toho, kdo ji požaduje (externí x interní) nebo z hlediska způsobnosti (preventivní x průběžná x se zpětnou vazbou).

Zadavatel kontroly

Interní nebo taktéž **vnitřní kontrolu** je vyžadována organizační strukturou. Vykonávají ji nejčastěji řídicí pracovníci či lidé zmocnění provádět tento úkol. Druhý druh kontroly nevyžaduje organizace sama, ale je nucena ji podstoupit jiným subjektem, takže se jedná o **externí kontrolu**. Důvod pro externí kontrolu může pocházet ze smluvních požadavků uzavřeného mezi organizací a smluvním partnerem, aby se ujistil o výsledcích firmy. Externí kontroly provádí taktéž státem pověřená osoba z důvodů dodržení zákonných požadavků. Může se jednat o dodržení BOZP, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, pravdivost daňového přiznání apod.[8]

Působnost kontroly

Preventivní kontrola se zaměřuje na zvyšování pravděpodobnosti dosažení naplánovaných cílů. Ověřuje, zda organizace zaměstnává dostatečně množství kvalitních zaměstnanců, materiál postačujících vlastností, včas k dispozici a ve správném množství. Zároveň pracovníci potřebují správné množství náradí a zařízení. Ale nejdůležitější faktor je dostatek finančních zdrojů. Při preventivní kontrole se především vychází ze zásad, pravidel a taktik. Obsahují popis činností, které budou procházet kontrole, respektive prováděné činnosti se budou porovnávat s plány, aby se výsledky pravděpodobněji rovnaly nebo blížily plánům. V plánech se určuje, jak mají činnosti probíhat, ale kontrola sleduje, zda byla implementace provedena dle plánů.[4]

Oproti tomu **průběžná kontrola** se soustřeďuje na probíhající procesy, jestli probíhají v souladu a současně usměrňuje konatele činností, aby se dosáhlo stanovených cílů. Nejčastěji ji uplatňují operativní manažeři pomocí subjektivního pozorování. Zároveň mají pravomoc využívat finančních stimulů a podobných nástrojů. K usměrňování výsledků pracovníků se často využívá instruování o pracovních postupech a metodách.[4]

Poslední druh kontroly hledí na konečné (“historické”) výsledky, z kterých hledá zdroj případného nesplnění, aby se to znovu neopakovala, při další činnosti se ji vyvarovali nebo alespoň ji zredukovali. Jedná se **kontrolu zpětnou vazbou**. Mezi nejznámější kontroly zpětnou vazbou patří: rozpočty, finanční výkazy, kalkulace, hodnocení efektivnosti a kontrola jakosti.[4]

2.3.3 Hodnotící kritéria a slabiny kontroly

Stěžejní částí kontroly představuje hodnocení. Podstata spočívá v porovnání zjištěných údajů s plánovanými. Během kontroly se nejčastěji **porovnávají standardy** se zjištěnými údaji, které se rozdělují do[8]:

- **obecné normy a pravidla chování** – nebývají přímo vymezeny, jelikož se očekává, že jejich znalost patří do kvalifikace zaměstnance, přesněji řečeno pracovníci s ní byli seznámeni (viz. BOZP),
- **specifické požadavky** – konkretizace jednotlivých úkonů či záměru, většinou se jedná o kvantifikovatelné hodnoty:
 - **fyzikální veličiny** – délka, množství, velikost, váha, spotřebovaný materiál, dosahovaná teplota, tlak atd.,
 - **ekonomické veličiny** – zisk, tržby, náklady, pohledávky, závazky, příjmy, výdaje, ale i rentabilita, likvidita, obratovost apod.,
 - **propojení veličin** – kombinace fyzikálních a ekonomických veličin, např.: spotřebovaný materiál na jednici, mzdové náklady na jednici apod.,
 - **neměřitelné** – nelze specifikovat výsledek, proto se využívá porovnání předlohy, nejvíce se využívám při porovnání barev, kvality materiálu nebo tvaru,
- **časové srovnání** – posuzuje vývoj předmětu v čase, sleduje trendy, anomálie, vlivy sezónnosti,
- **konkurenční srovnání** – porovnání dosažených veličin s konkurenční firmou,
- **správné řídicí a provozní praktiky** – nejedná se většinou o přesně určené požadavky ve standardech, ale obecné požadavky na jednání, chování kvalifikovaných pracovníků, např. řidič nákladního vozu musí mít řidičské oprávnění C, postupy změn zaznamenaných do technického výkresu atd.

Slabiny kontroly

Při **žádné či nízké kontrole** hrozí negativní dopad na efektivitu řízení s následným dopadem na výsledky firmy, proto by podnik měl provádět kontroly, ale pokusit se vyhnout nedostatkům a slabinám. Pečlivost při kontrole je nezbytná, avšak přílišná škodlivost taktéž škodí. U kontroly se musíme vyvarovat extrémům, přílišné volnosti nebo subjektivnosti, pokud není nezbytná.[1]

Lidé za svou práci mají potřebu odpovědnosti, avšak častá kontrola vede k omezování pracovníků skrz zákazy, častá hlášení, neustále vměšování. Tento extrém z **přílišné těsnosti kontroly** zapříčiňuje nechuť práci, pokles pracovitosti a plnění pouze nezbytností.[1]

Další příčina neefektivní kontroly vychází z **nehospodárnosti**. Tedy moc podrobná zdlouhavá kontrola přináší vyšší náklady přesahující příjem z ní plynoucí. Zbytečný náklad vychází i z kontroly, z niž už bylo předem jasné, že kladně výsledek neovlivníme.[1]

Časté problémy vyplývají z **nepřesnosti**, kdy se porovnávají nesrovnatelná data, tudíž nebereme v potaz nové faktory a změny. Při kontrole nesmíme opominout, aby data byly ze stejné základny ve stejných jednotkách.[1]

Aby kontrola splnila svůj účel, je nezbytné, aby vykonavatel (manažer) výstupním datům rozuměl, jinak pro něj data budou nepoužitelná a nebude jim důvěřovat. **Nesrozumitelnost** údajů v kontrole nepřinese podniku žádný užitek spíš naopak, může se dostat do problémů.[1]

Předposlední bod nemusí být vždy záporný. Zápor může vycházet ze **subjektivnosti**, kdy dva manažeři mohou stejnou situaci vyhodnotit zcela odlišně, což je následkem různých zkušeností a vnímáním. Dále se stává, že podřízení sdělují zkreslená data, která chtějí nadřízení slyšet a zároveň manažeři se snaží prezentovat pouze pozitivní data, tedy zatajují skutečnost, aby zapůsobili na své nadřízené.[1]

Někteří zaměstnanci mohou využívat kontrolu disfunkčně. Nesnaží se odstranit negativní odchylky, mají nejistý dopad na pracovní kázeň. **Samoučelnost** kontroly zase vede ke zvyšování nákladů a nulovému posunu podniku.[1]

2.3.4 Zásady efektivní kontroly

Aby systém kontroly byl účinný, nesmí manažer při kontrole zapomínat na plnou integraci do organizačního prostředí, přiměřenost, odpovídat za vložené prostředky, zaměřit se na prevenci problémů, data musí být srozumitelná pro manažery, na změny reagovat flexibilně a vytvářet prostředí motivace.[1]

Kontrola musí odpovídat velikosti podniku, organizační struktuře, specifikaci plánů, náplni podniku, brát v potaz organizaci jako integrovaný celek, nenarušovat organizační kulturu a zároveň být spojená s ostatními manažerskými činnostmi. Kontrola má poskytovat přiměřené informace neboli požadovaná data z kontroly by měla být skutečná, cenná pro rozhodování a zároveň to musí být pouze data stěžejní.[1]

Manažer by při kontrole měl odhalovat příčiny vzniku odchylek s minimálními náklady bez žádných dalších vedlejších vlivů na hospodárnost organizace. Náklady na odstranění odchylek by neměli přesahovat vynaložené náklady na kontrolu, jinak by kontrola byla zbytečná. Další předpoklad efektivní kontroly souvisí s budoucností, aby se organizace vyhnula především značným odchylkám dříve, než se stanou.[1]

Aby kontrola byla srozumitelná, musí se přizpůsobit potřebám, úrovni a chápání jednotlivých řídicích pracovníků. Zároveň se požaduje jednoduchost, aby výsledek byl pochopitelný vedoucím i podřízeným. Od kontroly se očekává flexibilita čili rychlé, pružné a přizpůsobivé reagování na náhlé změny, jež by mohly negativně ovlivnit postupy, plány, cíle.[1]

Poslední předpoklad pro efektivní kontrolu představuje motivaci všech zaměstnanců, sloužící k zvyšování kvality uvnitř podniku. Sdílení chápání důležitosti kontroly slouží k spoluodpovědnosti, k pocitu spoluvlastnictví, motivuje k podílení se na vnitřnímu chytčí zaměstnanců na snížení odchylek.[1]

2.4 Personalistika

Další z manažerských funkcí je personalistika. Tato funkce zahrnuje mnoho činností, ale především mezi ně patří získávání, obsazování, přemísťování, udržování a případné propouštění a taktéž povyšování a ohodnocování lidí. Další z důležitých úkolů personalistiky představuje investování do školení lidí, což vede nejen ke zvyšování hodnoty celkového podniku, ale i efektivnější práci zaměstnanců, a tím následným zvyšování zisků. Často personální řízení ovlivňuje úspěchy či neúspěchy ve firmě, neboť bez zaměstnanců určité kvalifikace nelze trvale udržet podnik.[9]

Personalistika navazuje na organizování, kde se určuje počet lidí na pracovní pozice, takže personalistika obsazuje pracovní místa v organizační struktuře s ohledem na kladené požadavky pozic. Z toho důvodu často bývá v literaturách součástí organizování.[9]

2.4.1 Význam a funkce

Dříve se zaměstnanci brali pouze jako pracovní síla, která nemusela přemýšlet, stačilo vykonávat úkoly. Nápadů a přemýšlení se považovaly za přítěž. V této době manažeři vedli personální agendu, kde se zaznamenávaly výkony pracovníku a podle toho se většinou ohodnocovalo.[4]

Časem začala úkolová mzda u fyzických pracovníků, tedy dělníků, být neefektivní, proto začali manažeři sjednocovat zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců. V této době se od manažerů očekávalo, že budou vyhledávat, co nejvhodnější pracovníky nejen pro fyzickou práci, ale i pro nápady, inovace a podobně. Od manažerů se také očekávalo, že svým vedením budou schopni utvořit loajální vztah zaměstnanců k podniku. Toto všechno

očekávají majitelé od svých manažerů i v dnešní době. Proto se do popředí dostal strategický přístup, jež zahrnuje většinu oblastí v podniku tedy i personalistiku. Z toho důvodu se očekává od vrcholových manažerů flexibilita, adaptabilita, rychlé a efektivní reakce na změny všeho druhu. Na pokyny vrcholového managementu pak personalisté reagují úpravou struktury kvalifikace a kvantity zaměstnanců.[4]

Personalisté musí brát v potaz dvě hlediska – ekonomické, sociální. Ekonomické hledisko představuje cíle podnik. Tedy zhodnocení vložených financí do zaměstnanců, co nejvyšší využití lidského potencialu, zabezpečení chodu podniku (z pohledu dostatku pracovníků s kvalifikací), rozvoj atd. Nesmí se však zapomínat na druhou stranu, tudíž na potřeby pracovníků jako je například naplnění osobních cílů, motivace k rozvoji a zlepšování, zvyšování kvalifikace a tvořivost, spokojenost, obsah práce apod. To vše zahrnuje sociální aspekt.[4]

K spojení ekonomického a sociálního aspektu se vytváří předpoklady sdílení společných cílů. Neboli všichni v podniku od řadových zaměstnanců po vrcholový management a vlastníků podniku vytvořit společný cíl. Sdíleného cíle budou chtít všichni dosáhnout, budou efektivněji pracovat a budou tím naplňováni, tento cíl se většinou vymezuje jako prosperita a rozvoj firmy.[4]

2.4.2 Odpovědnost za řízení lidí

Za nejvíce lidí v podniku logicky zodpovídají liniový manažeři a personální zaměstnanci. Liniový manažeři mají pod sebou nejširší rozpětí fyzických pracovníků ve svém podnikovém útvaru a personalisté naopak skrz všechna oddělení určují počty zaměstnanců pro stálý chod společnosti. Ale hlavní odpovědnost a rozhodování spadá na řídicí pracovníky (výkonné a vrcholové manažery). Běžně se stává, že manažeři a pracovníci, kteří přichází do styku s veřejností, bývají školeni ve způsobu řešení konfliktů, rozporů, výstupu, chování, ovlivňování, pracovněprávních nároků apod.[8]

Typickým znakem dnešního delegování představuje přenášení zvyšujícího se rozsahu motivace, vytváření příjemného pracovního klimatu z personálních zaměstnanců na výkonné manažery. To zahrnuje nejen motivaci, ale i vzdělávání, podílení se na rozhodování, postupy kariéry, hodnocení a odměňování přímo podřízených zaměstnanců. Tento trend vznikl z toho důvodu, že podniky chtějí ušetřit za personální oddělení, a proto více zatěžují výkonné manažery, kteří pak mají velké množství práce a nestíhají, což nakonec vede stejně ke snížení zisku z příčiny nižší efektivity.[8]

Náplní personalistů není jen motivace a pečovat o zaměstnance, aby byli spokojeni, ale zařídit pracovně efektivní výkonné prostředí, metod oceňování výkonu a rozvoj zaměstnanců na všech úrovních.[8]

Další novodobou funkcí personalistů je interní poradenský orgán, kdy jednodušší úkony se přesouvají na nižší organizační jednotky, aby personalisté se mohli soustředit na metodickou poradenskou činnost pro všechny subjekty organizace.[8]

2.4.3 Nejdůležitější personální úkony

Úkonů personálního oddělení je nespočet, ale mezi nejdůležitější patří podle Vebera: řízení kariéry, personální plánování, zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo, získávání a výběr pracovníků, péče a rozvoj pracovníků (firemní vzdělávání), hodnocení pracovníků, odměňování, bezpečnost práce a investice do lidí. Tyto činnosti jednoznačně nevykonávají pouze personalisté ani vedoucí pracovníci, ale oba útvary, případně vedoucí pracovníci se radí s personalisty o metodikách spojených s vedením lidí.[8]

Podstata **řízení kariéry** tkví v zajištění takové personální struktury s určitou kvalifikací, věkovou kategorií a profesní úrovní pro zabezpečení plynulého chodu a úspěšného rozvoje firmy. Řízení kvality nejvíce ovlivňují manažeři a iniciativa týkajících se osob. Pokud zaměstnanci nejsou ochotni zvyšovat svoji kvalitu, snažit se zlepšovat, spolupracovat, osvojovat si potřebné metody a způsoby, následné řízení kariéry není možné. Za předpokladu splnění předchozího vyčtu, se personalisté snaží rozvinout potenciální předpoklady schopností a dovedností zaměstnanců k požadované úrovni.[8]

Dále mezi další činnosti patří **personální plánování**, respektive plánování profesní a kvalifikační složení struktury zaměstnanců. Důležitý předpoklad této funkce zahrnuje znalost vývoje výrobního programu, organizování práce, změny v technologiích, investičního záměru a rozvíjení odbytu se spojením na tržní stav. Pracovníky můžeme získávat z vnějšku (nábor a získávání nových pracovníků), z vnitřku (rekvalifikace, přesun pracovníka/ů) nebo využití outsourcingu.[8]

Aby podnik prosperoval, potřebuje **zajistit správné lidi na správném místě**. Avšak řídicí pracovníci se musí ujistit, zda existující pracovní pozice je nezbytná a vykonává se správně. Pak následuje definování způsobilosti pracovníka vykonávajícího tuto pozici. Další krok představuje vyhodnocení, zda stávající pracovníci splňují požadavky. Případě, že pracovník nesplňuje požadavky, nabízí se možnost zapojení pracovníka do programu udržování a zvyšování kvalifikace. Nedosahuje-li pracovník stále dostatečné kvalifikace, nezbyvá nic

jiného, než buď přeložit pracovníka na jinou pozici, nebo rozvázat pracovní poměr. Někdy problémy s plněním úkolů nejsou od vykonavatelů, ale u zadavatelů. Tedy řídicí pracovník předává svým podřízeným nejasné, neúplné úkoly, kde výsledek práce není přesně definován. S úkolem se často spojuje vymezení času na splnění, čas by neměl být na úkor kvality, ale přiměřený.[8]

Lidé mívají nejčastěji spojenou personální činnost se **získáváním a výběrem pracovníků**. Při dosazování na pozici by se nejdříve mělo využít vnitřních zdrojů, tudíž ze stávajících zaměstnanců. Tento krok je logický, často se tak ušetří čas a finance spojené s pohovory. Pokud není dostatek lidský zdrojů ve firmě, pak nezbyvá jinak než využít vnější zdroje. Další z důvodů využití nových pracovníků spočívá v předpokladu znalost či uplatnění nových metod, postojů, postupů v práci, nové pohledy nezatížené rutinou, a to z důvodu změny organizační struktury.

S rychle měnícím se tempem pokroku je nezbytné řídit a usměrňovat vzdělávání zaměstnanců neboli tzv. **péče o rozvoj pracovníků**. Vzdělávání zahrnuje především tři činnosti – udržování a zvyšování kvalifikace, rekvalifikace a trénink tzv. sociálních dovedností (především u manažerů).[8]

Nedílnou součástí personální činnosti je **hodnocení pracovníků**, jež motivuje k vyšším výkonům a zkvalitňování činností v podniku. Avšak funguje efektivně pouze na základě nestranného a spravedlivého hodnocení. Dále hodnocení pomáhá při rozmisťování zaměstnanců, pokud chceme někoho dosadit na náročnější pozici; obecně motivace; ohodnocení zvládnutí úkolu včetně případných podnětů pro zlepšení práce; podnět pro změnu pracovních pozic v organizaci (snížení hodnosti a povyšování); seznámení pracovníka s vyhlídkou do budoucnosti; zpětná vazba pro vedení atd.[8]

Na hodnocení navazuje **odměňování**, které se projevuje v benefitech, které navyšují důchod zaměstnance. Nicméně odměňování slouží především získávání, stabilizace, věrnosti a spokojenosti zaměstnanců, což zvyšuje konkurenční schopnost podniku neboli podnik má svou konkurenční výhodu, tedy udržení kvalitních zaměstnanců. Samozřejmě podnik při odměňování ovlivňuje legislativa (např. minimální mzda, příplatky za svátky, víkendy, práci v noci, fyzicky namáhavou práci atd.). Ale také podnik při odměňování nesmí zapomínat, aby neohrozil konkurenční schopnost firmy (nedostatek financí).[8]

Další činnost by se dala považovat za součást školení, ale pro svojí specifickou a zákonnou povinnost se často vymezuje zvlášť. Jedná se o **bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci** (BOZP). Odpovědnost za BOZP spadá podle zákona na vrcholový management, avšak bývá top managementem delegována na zaměstnance zaměřené na prevenci rizika či nižší manažery. Jako standart BOZP se pokládá požadavek monitorování rizika bezpečnosti práce, které

zahrnuje: pracovní pojištění při úrazu, revize, prověrky dodržování bezpečnosti apod. Dále ochrana zdraví, kam spadá monitorování a dodržování hygienických požadavků, hluchost, prašnost, zatížení nežádoucích technologických zplodin, teploty, osvětlení, ale i bezpečné oblečení na pracovišti atd.[8]

Poslední z uvedených činností využívají spíše střední a velké firmy s dostatkem financí. **Investice do lidí** nese další finanční zatížení s nejasností návratnosti při špatném investování. Nicméně při správném investování firma získává vhodné pracovníky, udržuje a zvyšuje jejich způsobilost apod. Nejčastějšími důvody, kdy se investuje do zaměstnanců, jsou vysoká absence, pracovní úrazy, fluktuace, nespokojenost a nízká vzdělanost. Pro zjištění problémů se využívá tzv. personálních auditů, které mají zjistit zatíženost pracovníků, zdroj nespokojenosti, důvody odchodů apod.[8]

2.5 Rozhodování

Poslední manažerská funkce se řadí mezi tzv. sekvenční funkce. Rozhodování je neodmyslitelně spjata se všemi sekvenčními činnostmi. Při plánování se rozhodujeme, jaký plán využijeme, jak budeme organizovat procesy v organizaci, jak rozmístíme své zaměstnance, jak je budeme vést, motivovat a stimulovat. Z toho plyne nezbytnost rozhodování pro všechny manažery, protože ho aplikují dennodenně ve své práci. Někteří autoři dokonce považují synonymum rozhodování jako řízení.

Podle J. Vebera se rozhodování uskutečňuje na různých úrovních řízení a na to se můžeme dívat ze dvou stran[8]:

- strana **meritorní** – obsahovou, věcnou,
- strana **formálně-logickou** – procedurální.

Meritorní strana zobrazuje rozdíly mezi dílčími rozhodovacími procesy (jejich typy). Podle druhu procesu se bude obsahová náplň rozhodování lišit, jestli se jedná o výrobní portfolio, o organizační uspořádání firmy, o výběr pracovníků na pozice, o vytvoření společného podniku, o kapitálových investicích apod.[8]

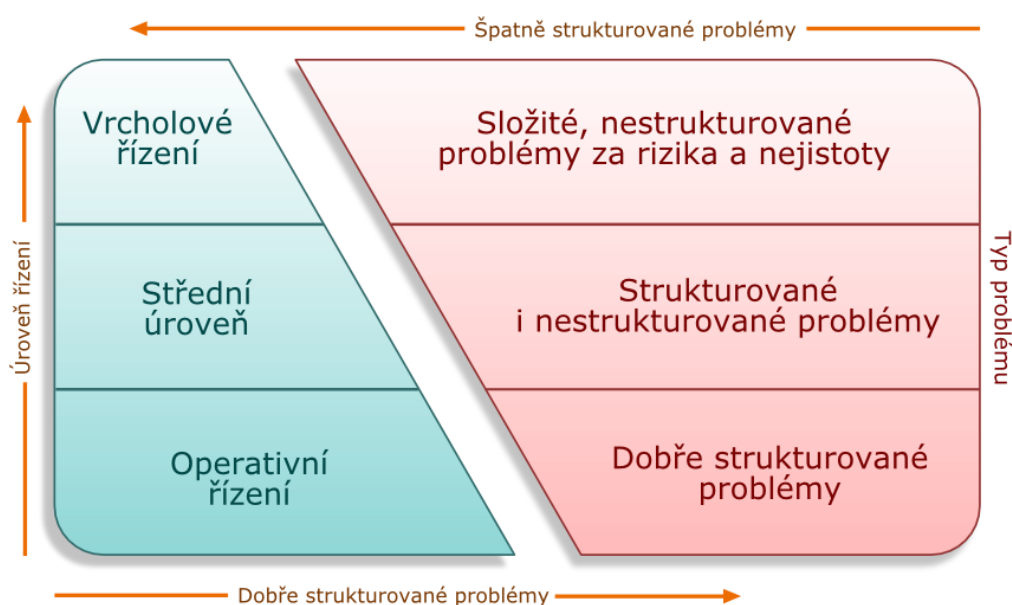
Naopak **formálně-logická** stránka se pokouší najít společné rysy a vlastnosti v rozhodovacích procesech bez ohledu na obsahovou stránku. Obě teorie spojuje, že začínají rozpoznáním problému, přes zjištění příčiny až k vyhodnocení dalších variant a výběr řešení určený k realizaci. Taktéž se teorie pojí v uplatnění specifických přístupů, nástrojů a metod napomáhající při rozhodování.[8]

2.5.1 Klasifikace rozhodovacích problémů

Rozhodovací procesy se klasifikují podle J. Vebera z hlediska členění problémů na dobře a špatně strukturované problémy (viz obrázek č. 5).[8]

Dobře strukturované problémy chápeme jako jednoduché často opakovatelné problémy se stejným vývojem. Dají se řešit pomocí rutinních postupů, které vykonávají manažeri na nižších úrovních řízení. Příkladem může být množství materiálu na výrobu jednice, počet lidí v jedné směně a podobné běžné rozhodování.[8]

Naopak **špatně strukturované problémy** vykonávají vyšší úrovně řízení pro svojí složitost, bývají neopakovatelné a mohou být nové či do určité míry nové. Nedá se zde uplatnit ověřený postup řešení, proto je nezbytné nového kreativního řešení vycházející ze zkušeností, znalostí nebo intuice. Patří sem například změna organizační struktury, vstoupení na nový trh apod.[8]



Obrázek č. 5: Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení

Zdroj: převzato z [16]

2.5.2 Rozhodování za rozdílných podmínek

Při rozhodování si manažer vybírá z alternativ variantu, jež mu připadají nejvhodnější. Alternativy se dají vyhodnotit na rozhodování za jistoty, rizika nebo neurčitosti.

Nejpříjemnější situace nastává, jestliže se manažer rozhoduje za podmínek **jistoty**. To znamená, že manažer má veškeré a úplné informace o jednotlivých alternativách a jejich důsledcích.[1]

Při rozhodování za **rizika** manažer zná pravděpodobnosti možných situací a jejich následky. Vychází-li pravděpodobnost ze statistických údajů, pak mluvíme o objektivní pravděpodobnosti. Nejsou-li dostupné žádné statistické údaje, pak se vychází ze subjektivního rozhodnutí ze zkušeností, intuice a inteligence manažera.[1]

Jestli nemáme k využití žádné informace o alternativách či následcích rozhodnutí, pak mluvíme o rozhodování za **neurčitosti**, protože nedokážeme odhadnout, jaké následky nese rozhodnutí.[1]

3 DRUHY A POPIS VEDENÍ

Následující manažerská činnost bývá ztotožňována s managementem. Sice manažeři vedou lidi, ale management obsahuje daleko širší pojem, jak už bylo v první kapitole definováno. Management tedy řízení zahrnuje plánování, organizování a personalistiku. Naproti tomu vedení se snaží ovlivňovat zaměstnance, aby naplněním svých cílů byly naplňovány cíle podnikové. Nejedná se však o manipulaci, ale o pouhé propojení a uvědomění si, že cíle jdou propojovat a spojením těchto cílů je pro obě strany výhodné. V této oblasti se využívá uplatnění vědy, zabírající se chováním lidí. K vedení neodmyslitelně patří motivace, stimulace, schopnost vést, komunikace, ale v první řadě je nutné si definovat lidský faktor.[9]

3.1 Lidské faktory v řízení

Lidé na rozdíl od strojů mají určité potřeby a cíle, které jsou u každého člověka individuální. Funkce vedení slouží manažerům, aby zaměstnancům ukázali, že uspokojení jejich vlastních potřeb, při využití jejich potenciálu, současně přispívá k dosahování společných podnikových cílů. Manažer by měl cíle individuální rozpoznat a zapojit je do podnikových cílů.[8]

Mezi manažery a pracovníky vzniká určitá závislost, vznikající v propleteném rozsáhlém sociálním systému. Jeden se bez druhého neobejde, totiž se musí vzájemně respektovat a nejen to, musí respektovat i psaná (legislativa) a nepsaná (etika) pravidla. Zaměstnanci znají produkt a služby, jelikož je sami využívají, spotřebovávají, přenášejí informace o produktech mezi sebou a hlavně vně, řadí se do určitých skupin, ať už úmyslně či ne. Proto se doporučuje udržovat v rámci možností dobré vztahy na pracovišti mezi všemi zaměstnanci. A především je třeba jednotlivcům ukázat, že znamenají mnohem **víc než pouhá pracovní síla**. [9]

Žádný člověk není stejný, všichni se od sebe značně odlišujeme, neexistuje **žádná průměrná osoba**. Přesto firmy vytvářejí pravidla, postupy, plány, normy a popis práce na předpokladu průměrného člověka, která jsou nutná při vedení velkých organizací čili velkého množství pracovníků. Avšak podnik si musí uvědomovat, že každá osoba je jedinečná svými dovednostmi, znalostmi, potenciálem, názory, svou touhou i potřebou. Proto by manažer měl chápat tuto složitost a podle toho přistupovat individuálně k lidem, aby byl schopen své podřízené motivovat, stimulovat, komunikovat, a tím se vyvarovat mylným závěrům.[9]

Správný manažer si uvědomuje **význam osobní důstojnosti** neboli žádný úkol či čin by neměl zaměstnance urážet, ponižovat a všichni skrz organizační hierarchii se mají

respektovat od nejvyšších pozic (ředitel, manažer) až po nejnižší články (dělník), všichni z nich jsou jedineční a přispívají k dosažení podnikových cílů.[9]

Manažeři se musí naučit chápat **člověka jako celek**, jenž obsahuje soubor určitých znalostí, dovedností nebo jiných specifických charakteristických rysů v různém poměru. Tyto rysy bývají ovlivňovány často prostředím, kde člověk žije, s kým se stýká a pracuje. To manažer nedokáže ovlivnit, ale musí je respektovat a správně na ni reagovat.[9]

3.2 Druhy vedení

Styl vedení manažera představuje charakteristický přístup k rozhodování se záměrem dosažení stanoveného cíle v konkrétní situaci. Jedná se o způsob řízení podřízených manažeři. Privilegium řízení manažerům dává jejich zkušenosti, osobní znalosti, dovednost ovlivňovat vnitřní a vnější okolí, autority, respektu s kombinací jejich moci jakožto vedoucí pracovník (nadřízený). Nadřízený musí být schopen přiměřeně reagovat na situace a řešit problémy ve spojení s jeho podřízenými. Záleží zcela na manažerovi, jestli rozhodnutí vykonává na základě vlastního úsudku nebo spolupracuje s podřízenými na vypracování řešení jakýkoliv problémů a rozhodnutí. Ve většině situací má manažer možnost volby výběru rozhodnutí, ale to je většinou ovlivněno[8]:

- charakterem situace (normální x krizová),
- závažností rozhodnutí (závažnost důsledku chybného rozhodnutí, dobře x špatně strukturovaný problém),
- přístup podřízených (neochota či ochota respektovat nadřízeného),
- individuální dovednosti manažera (respektování druhých, puntičkářství, dochvilnost atd.).

3.2.1 Styly vedení podle R. Likerta

Podle profesora Rensise Likerta se manažerské styly řadí do čtyř skupin na[8]:

- **Autoritativní** – označuje styl řízení, kdy manažer sám určuje všechny úkoly, rozhoduje se sám bez zapojení podřízených, většinou nevytváří vzájemnou důvěru.
- **Benevolentní** – jedná se o stejný styl řízení jako v předchozím bodu s výjimkou, že manažer se snaží vytvořit partnerské prostředí. Při rozhodování se občas obrací na své podřízené, protože jim důvěruje. V některých literaturách se tento styl označuje tzv. Laissez-Faire neboli zkráceně bezstarostný.

- **Konzultativní** – založený na oboustranné komunikaci nadřízeného a podřízeného pro vytváření kladného pracovního vztahu. Využívá se odměňování jako motivace, minimalizace postihů a trestů, aby pracovníci dosahovali vyšších výsledků. Často se využívají myšlenky a nápady podřízených.
- **Participativní** – vyznačuje se plnou důvěrou v podřízené především při rozhodování, aby se vytvořilo optimální prostředí pro realizaci vlastních rozhodnutí pro podřízené.

Některé **styly jsou téměř nepoužitelné při řízení** především participativní a částečně autoritativního. Participační styl je vhodné použít pouze při projektovém řízení, ale hlavní slovo by stejně mělo zůstat manažerovi. Autoritativní lze použít, jestliže nastane problém či riziko jako dočasné řešení, pak je důležité, aby rozhodoval manažer, který je znalejší má více zkušeností. Styly benevolentní, konzultativní a participativní by se daly zahrnout společně pod demokratický styl, tudíž detailní členění není nutné, pouze jako zajímavost na rozčlenění.

3.2.2 Novodobější dělení stylů vedení

Další členění je podle autora J. Vebera. Toto členění vzniklo v polovině 60. let minulého století a považuje za tzv. tradiční členění. Ale v dnešní době se spíše používá novodobější členění manažerských řídicích stylů. Za novodobější členění se považuje následující[17]:

- **Byrokratický styl** – typické pro byrokratické řízení představuje opírání chování manažera o nadřízené authority. Vše se řídí podle směrnic, předpisů a o rozkazy nadřízených, které manažer rozpracovává dál pro své podřízené a sleduje, jestli a jak byly úkoly splněny.
- **Autoritativní styl** – vyznačuje se tím, že manažer rozhoduje samostatně, aniž by kdokoliv řekl svůj názor či nápad. Manažer funguje jako diktátor, jenž nesmí být zpochybňován nikým.
- **Cílové řízení** – manažer přiřazuje svým podřízeným dlouhodobě zaměření jejich činnosti, aby tak dosáhl podnikových cílů. Během toho využívá k motivaci především finanční odměny k zvýšení výkonosti.
- **Demokratický styl** – hlavní rozdíl mezi ostatními styly tkví v časté komunikaci a konzultaci s podřízenými. Manažer svým lidem důvěřuje, ale zároveň si udržuje přirozenou autoritu a konečné rozhodnutí.

S tím, že demokratický styl se dále dělí na *delegační* a *liberální*. Hlavní princip *delegačního* stylu spočívá v tom, že rozhodování v méně významných činnostech přesouvá manažer

pravomoc na své podřízené, aby se tak mohl soustředit na klíčové řízení činností v organizaci. Naopak *liberální* manažer se snaží, co nejméně ovlivňovat své podřízené a nechat jim prostor pro rozhodování i v závažnějších věcech, vyhýbá se kritice, riziku, sankcím a dalším negativním chováním, projevování.[8]

Toto dělení už se více blíží k reálu, ale dalo by se spíše rozčlenit lépe podle hledisek, poněvadž cílové řízení může být zároveň autoritativní či demokratický.

3.3 Motivace a stimuly

Motivace vychází z vnitřku člověka, ať už vědomě či podvědomě, jedná se o určité potřeby, požadavky od fyziologické (potrava, voda, vzduch, spánek, domov), přes jistoty, bezpečí, přátelství, přijetí, uznávanost po seberealizace, které sepsal psycholog Abraham Maslow. Po uspokojení nejnižší potřeb (fyziologických) se přesouvají potřeby na vyšší stupně vycházející z potřeby jistoty a zabezpečení, potřeby přátelství a přijetí, potřeba uznání a úcty, dokud se nedosáhne nejvyššího stupně představujícího potřebu seberealizace (viz obr. č. 6).[1]



Obrázek č. 6: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: zpracováno podle [1]

Dále motivace zahrnuje řadu různých pojmů, ze kterých nejčastější jsou: snažení, potřeba, přání, touha, chtíč atd. I přestože každého motivuje jiný podnět, jiné přání, tak by manažer měl najít způsob, jak motivovat podřízené k věci, o které budou přesvědčeni, že slouží k naplnění jejich potřeb a přání, a tím vede podřízené k žádoucím činnostem.[9]

Nejedná se pouze o jeden akt, ale o řetězec navazujících činností, kde akce vyvolá potřebu, která vede ke vzniku přání, která způsobí napětí, která vede ke vzniku aktivit, jejichž výsledkem je uspokojení. Avšak vždy nelze pochopit, proč to lidé dělají, ale chápat to, co dělají, protože

lidské chování nelze jednoznačně popsat a chápat. Motivace může být zesilována vytvořením vhodného prostředí, kde zaměstnanci využijí svůj potenciál a budou se cítit naplněni.[9]

Aby manažer dokázal motivovat své podřízené, využívá **stimulů** pro efektivnější výsledky. Pointa stimulů spočívá v povzbuzení individuální výkonnosti pomocí odměn, které vedou k uspokojení potřeb (např. za vyšší mzdu si zaměstnanec koupí luxusní automobil). Jestliže pracovník přijme stimul, stává se z něj motivace. Druhý důvod využití stimulů souvisí s ovlivňováním jedince za účelem snížení fluktuace zaměstnanců.[9]

3.3.1 Motivační metody a teorie

K zefektivnění práce zaměstnanců existuje mnoho metod a teorií motivace a stimulace, avšak pro rozsah práce jsou uvedeny jen některé z vybraných nejznámějších teorií a nejpoužívanějších.

Cukr a bič

Nejznámější stimulační metoda je „**cukr a bič**“. „Cukr“ představuje nástroj stimulace, tedy pracovití zaměstnanci splňují normy, případně pracují ještě efektivněji než jiní, dostávají nejčastěji vyšší finanční ohodnocení. Opakem je „bič“, který znamená postih případně trest pro zaměstnance. Bič se může projevit jako nižší finanční ohodnocení, ztráta práce, degradování a další.[9]

Teorie očekávání

Druhý způsob nástroj motivace tkví v přesvědčení zaměstnanců, že jejich práce vede k „vyššímu“ cíli. **Teorie očekávání** se zaměřuje na přesvědčení, vytváření hodnot a důvěru v práci, kterou vykonávají. Takto motivovaní zaměstnanci věří, že vykonávají správnou (pozitivní) věc a usilují o dosažení cíle. Jednoduše se dá vyjádřit tento vztah jako[9]:

Síla = hodnota x očekávání

kde:

Síla = intenzita osobní motivace,

hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek,

očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.

Nicméně pokud pro osobu bude hodnota dosažení cíle nulová, či dokonce záporná, pak není motivován dostatečně pracovat. V horším případě se osoba dokonce nesnaží dosáhnout cíle. Pracovníkovi nevádí tvrdě pracovat, když ví, že dosažení podnikového cíle pro něj představuje něco pozitivního, tj. vyšší plat případně povýšení. V podstatě pointa celé teorie stojí na **spojení individuálních a podnikových cílů**.

Teorie spravedlnosti

Následující teorie se soustřeďuje na spravedlivé odměňování neboli **teorie spravedlnosti** od autora J. Stacyho Adamsa. Spravedlivě odměněná osoba pracuje usilovněji než člověk, který je demotivován nespravedlností, což vede k nepříjemným pocitům napětí. Spravedlivé hodnocení zlepšuje pocit ze sebe sama nebo věří, že za to budou oceněni ostatními. V poslední řadě někteří lidé chtějí věřit, že svět je spravedlivý. Takže podstata spočívá v porovnávání vlastních a ostatních vstupů a výstupů do organizace a tento vztah se dá zobrazit jako[9]:

$$\frac{\text{výstupy sledované osoby}}{\text{vstupy sledované osoby}} = \frac{\text{výstupy jiné osoby}}{\text{vstupy jiné osoby}}$$

Mezi vstupy může patřit: čas, vzdělání, výcvik, zkušenosti, dovednosti, tvořivost, praxe, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí, image osoby apod. Výstupy můžou zahrnovat: výdělek, příplatky, důležité pověření, bezpečnost práce, povýšení, kariéra, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnosti osobního rozvoje, dobrý vedoucí, uznání, účast na rozhodování apod.[1]

McClellandova teorie potřeb

Poslední **McClellandova teorie potřeb** se zabývá třemi aspekty motivace u manažerů. První aspekt se zaměřuje na potřebu moci. Lidé toužící po moci mnohdy ovlivňují ostatní a kontrolují je, a to především ve svůj prospěch. Takovýto lidé mají většinou nejlepší předpoklad pro manažery, jelikož jejich hlavní vlastnosti jsou komunikativnost, energetičnost, praktičnost a náročnost, ale také konfliktnost.[9]

Další znak představuje potřebu oblíbenosti v kolektivu, nemají rádi kritiku na jejich adresu, ale těší je pochvaly od ostatních. Bývají přátelští, udržují si dobré vztahy a schopnost se vcítit do situace ostatních.[9]

Poslední aspekt se označuje jako potřeba úspěchu. Tito jednotlivci si kladou vysoké cíle, avšak nejsou nesplnitelné či nereálné. Problémy se snaží analyzovat, aby se vyvarovali riziku neúspěchu. Vyznačují se pracovitostí, bouřlivostí, sebejistotou, dokážou ostatní přesvědčit, že jejich úsudek je nejlepší.[9]

Na základě výzkumu těchto tří klasifikací McClelland a jeho spolupracovníci určili poměry aspektů motivace podle pozic. Dle jejich výzkumu v malých podnicích se vyskytuje nejvyšší motivace skrz ředitele, kterého motivuje vysoká potřeba úspěchu, moci, ale nízká potřeba oblíbenosti. Naopak ve velkých společnostech bývají výkonní manažeři málo motivováni úspěchem, nicméně si zakládají dost na potřebě moci a oblíbenosti. Střední manažeři v těchto organizacích bývají více motivováni úspěchem než ředitelé společnosti. [9]

Největší problém tkví v tom, že manažeři jsou intenzivně motivováni pouze úspěchem, protože prahnou pouze po rychlém povyšování, nejsou schopni práce s lidmi ve skupině ani koordinace.

3.4 Vůdcovství, vůdce

Většina lidí se domnívá, že pojem manažerství a vůdcovství znamenají to samé, ale ne každý manažer je vůdce a ne každý vůdce je manažer. Vůdcovství hraje důležitou roli při řízení, jelikož představuje nejstěžejnější vlastnost manažera. Manažer vůdce dokáže lépe vést své podřízené k plnění úkolů, dokáže ovlivnit jejich myšlení, že oni sami budou chtít dosahovat vytyčených cílů, což vede k prioritě vůdcovství manažera představující následování. Z toho vyplývá, že vůdcovství úzce souvisí s motivací. Správný vůdce si dokáže uvědomit, co si lidé přejí a proč se tak chovají, aby toho využil v motivaci jich. Zároveň tím i vytvářejí firemní klima promítající se do vyšší výkonnosti.[9]

Podle H. Koontze a H. Weihricha je vůdcovství definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Ideální by bylo, kdyby lidé nebyli povzbuzováni pouze k tomu, aby jen pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou[9].

Hlavní atribut manažera představuje pohled do budoucna a předvídání budoucnosti vedoucí k inspiraci pracovníků, přičemž jsou sami zaměstnanci vnitřně motivováni k naplňování cílů a rozvíjení cíle podniku. Aby podnik dokázal vyčnívat na trhu, musí klást na důraz kvalitu, poctivost, dodržovat hodnoty a podstupovat určitou tíhu rizika. Vůdce následují s maximální výkonností až na hranici svých sil jeho podřízení. Takovýto vůdce ovládá schopnosti: využívá efektivně, cíleně a odpovědně svou pravomoc, chápe motivaci lidí podle různých situací a čase, inspiruje a v neposlední řadě vytváří a rozvíjí motivačně příznivé klima. Zároveň se musí umět chovat jako politik i stratég, a to hlavně při rozhodování.[5],[9]

4 HODNOCENÍ VYBRANÝCH PODNIKŮ

V praktické části je vymezen výběr firem z potravinářského průmyslu, které jsou rozděleny ještě dále do dvou odvětví, jedná se o mlékárny a pivovary. Z mlékáren se porovnávají firmy Choceňská mlékárna, MADETA a Mlékárna Valašské Meziříčí. Z pivovarů se pak jedná o firmy Pivovar HOLBA, Pardubický pivovar a Rodinný pivovar Bernard. Nejprve však následují podkapitoly zaměřené na základní informace o podnicích a jejich organizační struktury. V další části se budou porovnávat finanční výsledky vybraných firem ze stejných odvětví, tedy mlékárny mezi sebou a pivovary mezi sebou.

4.1 Informace o mlékárnách

Následující podkapitoly zahrnují základní údaje získané z obchodního rejstříku. Informace slouží k lepšímu přiblížení firmy, aby se následně mohly porovnat finanční ukazatele mezi firmami ze stejného odvětví. Po přiblížení firem se pak dá účinněji porovnávat informace, aby se došlo k objektivnějším závěrům a zároveň efektivnějším doporučení pro zlepšení výsledků firem či najetí spjitostí dosahování určitých výsledků.

4.1.1 Základní informace o firmě Choceňská mlékárna, s.r.o.

<u>Datum zápisu do OR:</u>	5. 2. 1992
<u>Obchodní firma:</u>	Choceňská mlékárna s.r.o.
<u>Sídlo:</u>	Kollárova 481, 565 01 Choceň
<u>Identifikační číslo:</u>	45535469
<u>Právní forma:</u>	Společnost s ručením omezeným
<u>Rozhodující předmět činnosti:</u>	<ul style="list-style-type: none">• výroba mléčných výrobků• obchodní činnost, zprostředkovatelské a obstaravatelské služby
<u>Společníci:</u>	<ul style="list-style-type: none">• Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, IČ: 001 31 725, Zálší čp. 58, PSČ 56501 – 15 % obchodního podílu• ACCOM holding s.r.o., IČ: 442 65 191, Praha 5, Na pláni 41, PSČ 15000 – 85 % obchodního podílu
<u>Statutární orgán:</u>	Ing. Jaroslav Krajník - jednatel

Základní kapitál: 7 000 000,- Kč

Splaceno: 7 000 000,- Kč

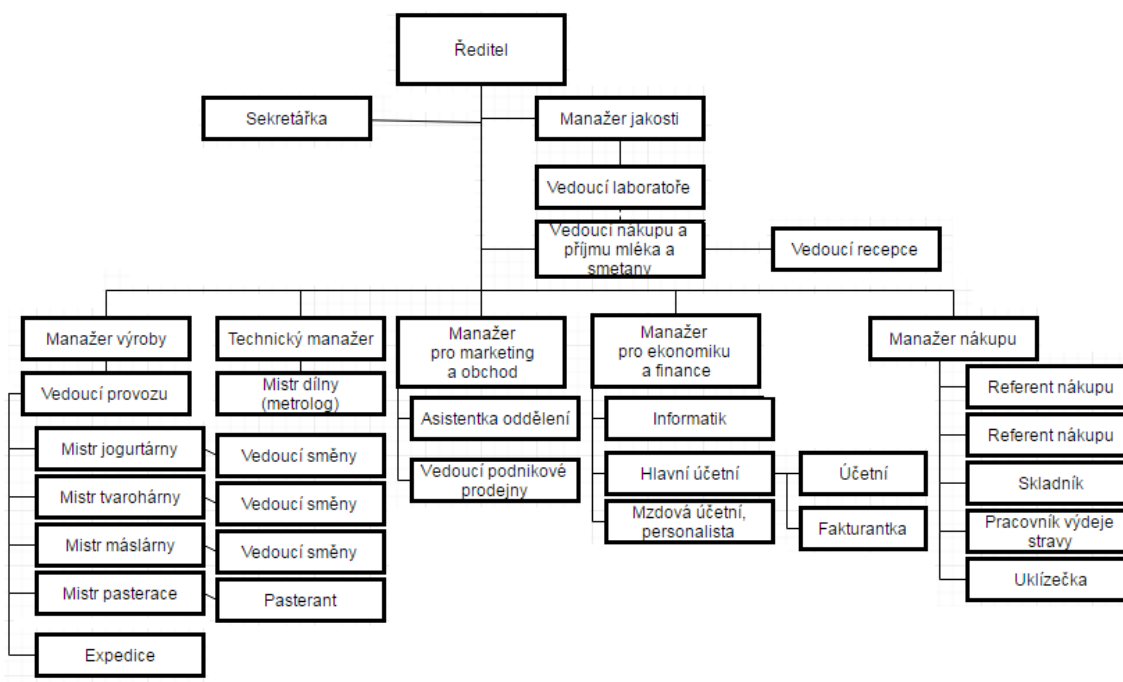
Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Organizační struktura

Na následujícím obrázku č. 7 můžete vidět organizační strukturu firmy Choceňská mlékárna. Už na první pohled je patrné, že se v organizaci vyskytují jasně dané liniové vztahy, tedy každý podřízený má jasně vytyčeného pouze jednoho nadřízeného. V struktuře se vyskytují další úseky vyhranění stranou, která podléhají pouze řediteli a to jsou štábní útvary.

Nicméně se v organizační struktuře objevuje liniově funkční typ mezi vedoucím laboratoře a vedoucím nákupu a příjmu mléka a smetany. Jelikož se jedná jenom o jeden funkční vztah, kdy podřízený má dva vedoucí, pak na základě celého prozkoumání organizační struktury převažuje jasně liniově štábní organizační struktura.



Obrázek č. 7: Organizační struktura firmy Choceňská mlékárna, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování na základě [18]

V organizační struktuře se neuvádí žádné právní oddělení, což se v dnešní době zdá nereálné, jelikož se podniky bez něj neobejdou. Dále se vyskytuje pár nesrovnalostí, např. technický manažer údajně není vůbec součástí výroby nebo manažer obchodu a nákupu by spolu měli úzce spolupracovat stejně jako s manažerem pro ekonomiku a finance a nemít každý zvlášť vlastní oddělení.

4.1.2 Základní informace o firmě MADETA, a.s.

<u>Datum zápisu do OR:</u>	1. srpna 1995
<u>Obchodní firma:</u>	MADETA a. s.
<u>Sídlo:</u>	Rudolfovská tř. 246/83, České Budějovice 4, 370 01 České Budějovice
<u>Identifikační číslo:</u>	63275635
<u>Právní forma:</u>	Akciová společnost
<u>Rozhodující předmět činnosti:</u>	<ul style="list-style-type: none">• hostinská činnost• výroba kosmetických přípravků• silniční motorová doprava nákladní• mlékárenství• revize vyhrazených elektrických zařízení• projektová činnost ve výstavbě• revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení• pronájem nemovitostí• provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy• výroby a rozvod tepla• zámečnictví, nástrojářství• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení• opravy silničních vozidel• klempířství a oprava karoserií• prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Statutární orgán (představenstvo):

- Ing. Milan Teplý – předseda
- Ing. Pavel Buryánek - místopředseda
- Ing. Michal Chládek – člen
- Ing. Petr Payer - člen
- Ing. Jan Teplý - člen

Způsob jednání:

Za společnost vůči třetím osobám jedná před soudy a před jinými orgány v celém rozsahu představenstvo, a to buď společně všichni členové představenstva, společně předseda a místopředseda nebo předseda nebo místopředseda a jeden člen představenstva.

Dozorčí rada:

- Ing. Aneta Hrubešová – člen
- Mgr. Kamila Vaněčková - člen
- Mgr. Katarína Prouzová - předseda

Akcie:

- 20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
- 20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 15 000 000,- Kč
- 20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 9 900 000,- Kč

Základní kapitál: 500 000 000,- Kč

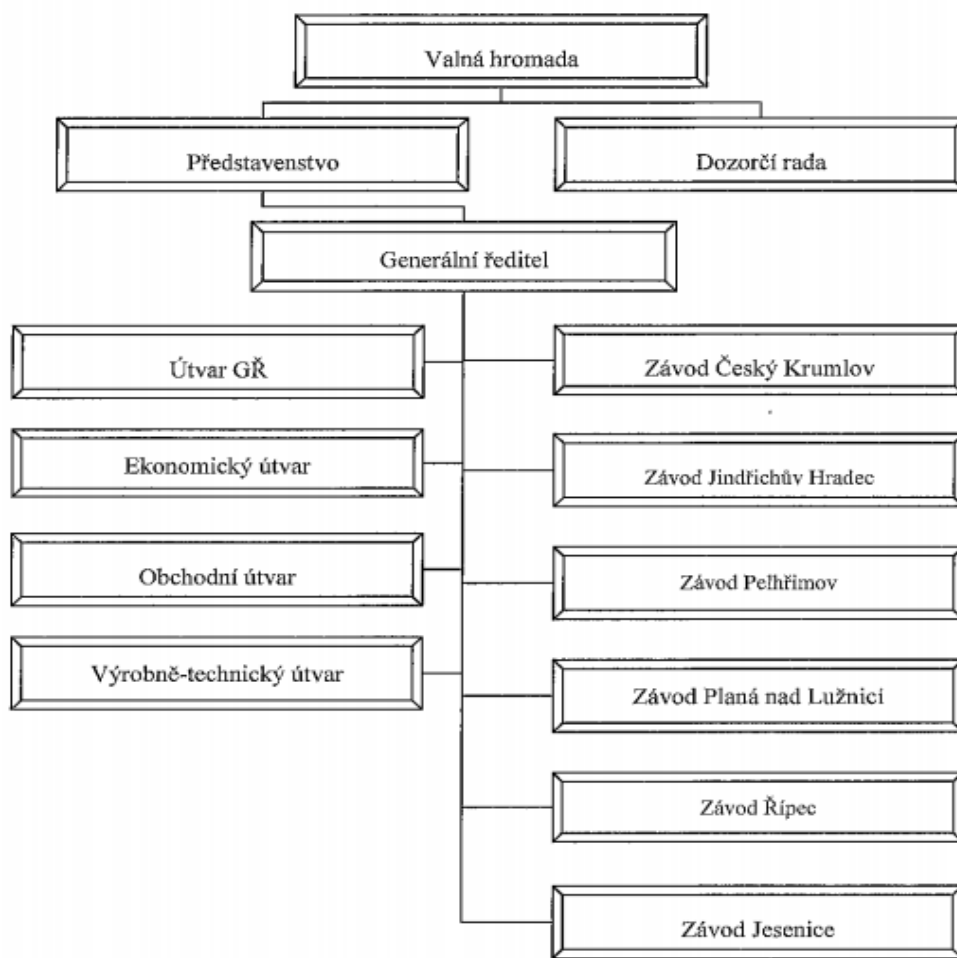
Splaceno: 500 000 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Organizační struktura

Podle zveřejněné organizační struktury z výroční zprávy firmy MADETA, a.s., je patrné, že se v organizaci se nevyskytuje více nadřazených pro stejné podřízené, objevují pouze linie bez žádných štábních útvarů. Avšak část oddělení se zaměřuje pouze na konkrétní závody (např. Český Krumlov, Prachatice atd.), jedná se o divize rozdělené podle výrobních závodů v městech z Jižních Čech. Zde se setkáváme s kombinací liniové a divizní organizační struktury, jelikož převažují divize, proto se jedná o divizní organizační strukturu (viz obr. č. 8).



Obrázek č. 8: Organizační struktura firmy MADETA, a.s.

Zdroj: převzato z[15]

Podle uvedené organizační struktury v organizaci neexistuje žádný statutární orgán, což je nepravděpodobné, jedině by každý závod měl svůj vlastní štáb, případně organizace může outsourcingovat některé činnosti, např. právnícké oddělení či účetnictví, ale pro takto velkou firmu vychází lépe si zajistit vlastní a levnější oddělení. Lze přepokládat, že organizační struktura nebude zcela odpovídat realu a nejspíše by bylo vhodné doplnit i útvary jednotlivých divizí.

4.1.3 Základní informace o firmě Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.

<u>Datum zápisu:</u>	17. června 1992
<u>Obchodní firma:</u>	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.
<u>Sídlo:</u>	Zámecká 2/57, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí
<u>Identifikační číslo:</u>	46578323
<u>Právní forma:</u>	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Mlékárenství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Statutární orgán:

- Marie Frydrychová – jednatelka
- MVDr. Jana Novotná – jednatelka
- Ing. Jiří Malina – jednatel
- Ing. Jaroslav Vévoda – jednatel

Způsob jednání:

Jménem společnosti jednají jednatelé každý samostatně.

Společníci:

- Marie Frydrychová - obchodní podílu 25 %
- MVDr. Jana Novotná - obchodní podílu 25 %
- Ing. Jiří Malina - obchodní podílu 25 %
- Ing. Jaroslav Vévoda - obchodní podílu 25 %

Základní kapitál:

140 000,- Kč

Splaceno:

140 000,- Kč

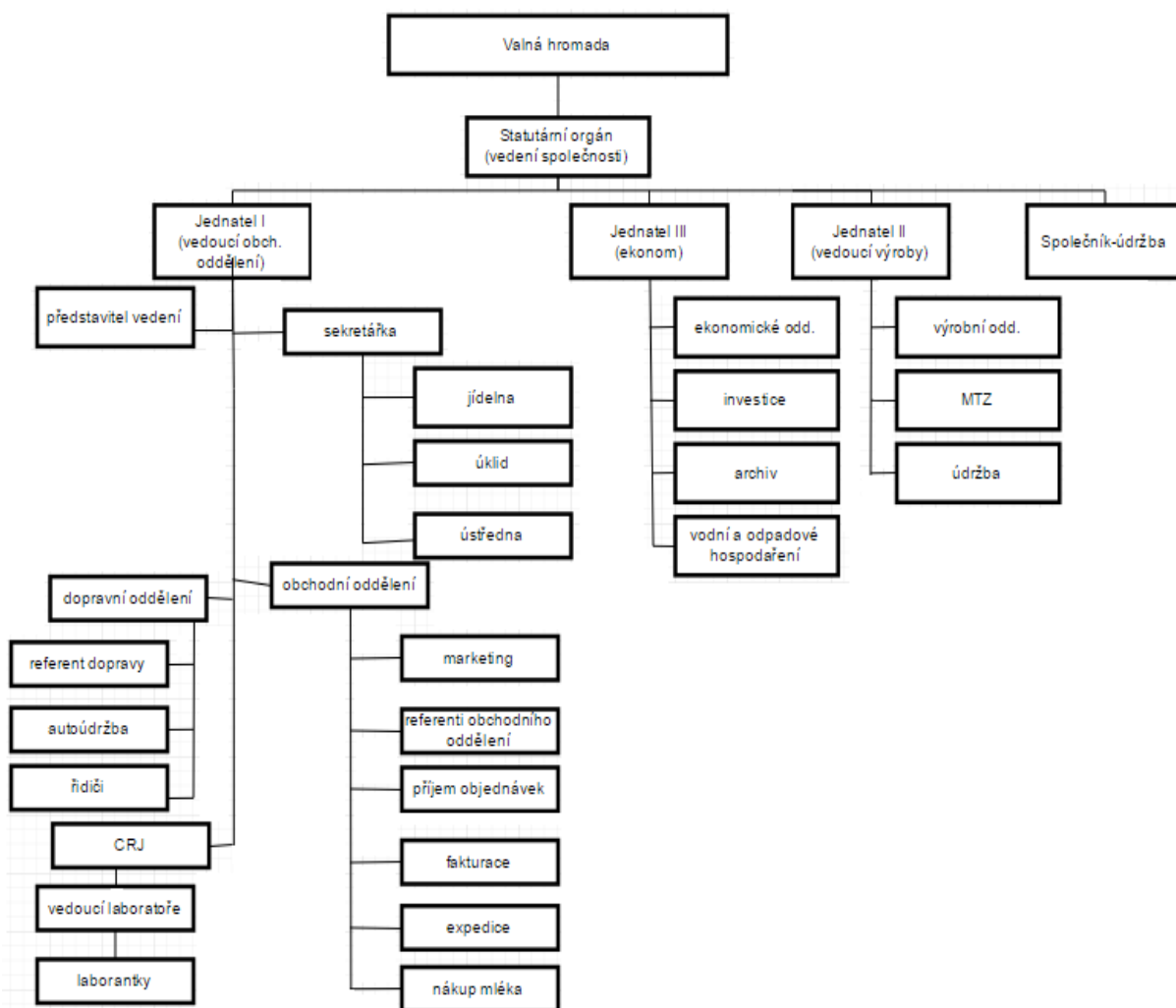
Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Organizační struktura

Mlékárna Valašské Meziříčí stejně jako MADETA ve své organizační struktuře neuvedla žádný štábní útvar. Každý z liniových manažerů zodpovídá za výsledky pouze svých přímých podřízených. Z uvedených údajů vyplývá, že organizace se skládá pouze z liniových vztahů,

nevyskytují se zde žádné funkční ani divizní prvky, tím pádem se firma využívá poměrně širokou liniovou organizační strukturu (viz obr. č. 9).



Obrázek č. 9: Organizační struktura firmy Mlékárna Vlašské Meziříčí, spol. s r.o.

Zdroj: vlastní zpracování na základě [15]

Stejně jako předešlá mlékárna nejsou uvedeny žádné štábní útvary (např. oddělení jakosti, právnické oddělení či sekretářka ředitele apod.). Jako většina právnických osoby se ani mlékárna neobejde bez právníka, pokud nevyužije služeb outsourcingu. Pokud chce firma dodržet určité standardy a ocenění (ISO, národní produkty apod.), musí mít vlastní oddělení kvality.

4.2 Informace o pivovarech

Stejně jako u mlékáren se nejdříve popíšu obecné informace o pivovarech získané z obchodního rejstříku a jejich organizační struktury, aby se následně mohly porovnat jednotlivé ukazatele v odvětví vybraných firem.

4.2.1 Základní informace o firmě Pardubický pivovar, a.s.

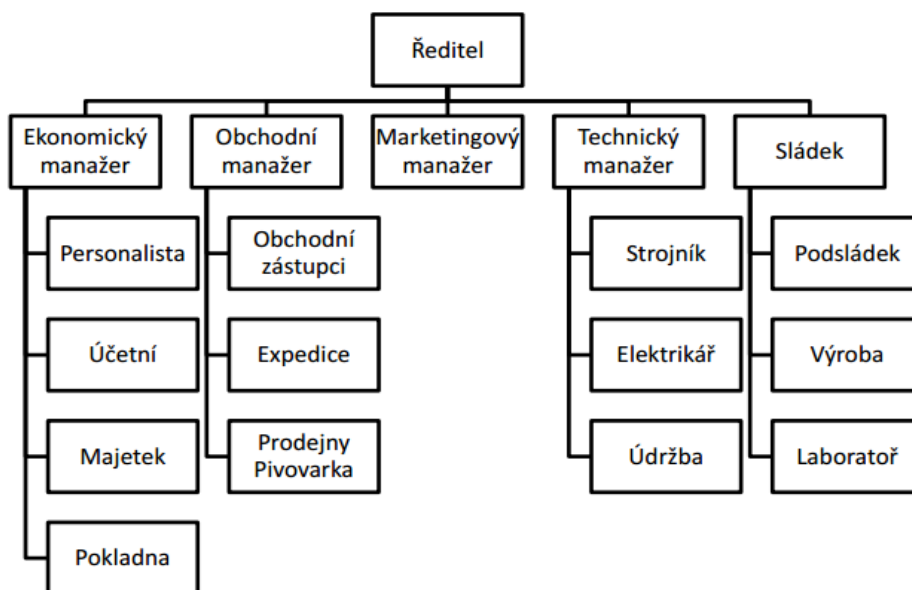
<u>Datum zápisu:</u>	1. ledna 1993
<u>Obchodní firma:</u>	Pardubický pivovar a.s.
<u>Sídlo:</u>	Pardubice, Palackého třída 250, PSČ 53033
<u>Identifikační číslo:</u>	47468556
<u>Právní forma:</u>	Akciová společnost
<u>Předmět podnikání:</u>	<ul style="list-style-type: none">• Hostinská činnost• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• Pivovarnictví a sladovnictví• Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
<u>Statutární orgán (představenstvo):</u>	<ul style="list-style-type: none">• Ing. Leoš Kvapil – předseda• Ing. Michal Pátek – místopředseda• Ing. Antonín Doleček – člen
<u>Způsob jednání:</u>	Společnost zastupuje každý člen představenstva samostatně.
<u>Dozorčí rada:</u>	<ul style="list-style-type: none">• Ing. Jan Kvasnička – předseda• Miroslav Mejtský – člen• Prof. Ing. Pavel Dostálek, CSc – člen
<u>Akcie:</u>	150 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
<u>Základní kapitál:</u>	150 000 000,- Kč
<u>Splaceno:</u>	150 000 000,- Kč
<u>Ostatní skutečnosti:</u>	

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Organizační struktura

V organizační struktuře společnosti Pardubický pivovar se nachází hlavně přímé vztahy řízením neboli linie (viz obr. č. 10). Nejvyšší pravomoc ve společnosti náleží řediteli, ten dále řídí čtyři manažery a sládka. Z nichž má každý pod sebou další přímé podřízené. Výjimku

představuje marketingový ředitel, jež údajně nikoho dále neřídí. V organizaci se nevyskytují manažeři, kteří by sdíleli stejné podřízené. Dále neexistuje přítomnost žádného štábního útvaru, proto lze tvrdit, že se jedná o liniovou organizační strukturu.



Obrázek č. 10: Organizační struktura firmy Pardubický pivovar, a.s.

Zdroj: převzato z [19]

Opět podnik neuvedl žádný štábní útvar. Hlavní oddělení pod ředitelem jsem téměř totožná s ostatními uvedenými podniky. Výhodou této organizační struktury vychází z jednoduchosti pracovních vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Každý by bez problému měl vědět, komu se zodpovídá.⁷²

4.2.2 Základní informace o firmě Pivovar HOLBA, a.s.

<u>Datum zápisu:</u>	22. ledna 1996
<u>Obchodní firma:</u>	Pivovar HOLBA, a.s.
<u>Sídlo:</u>	Pivovarská 261, 788 33 Hanušovice
<u>Identifikační číslo:</u>	64610276
<u>Právní forma:</u>	Akciová společnost
<u>Předmět podnikání:</u>	

- pivovarnictví a sladovnictví
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, -

nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán (představenstvo):

- PhDr. Zdeněk Konečný - předseda
- Ing. Vilém Nohel – místopředseda
- Miroslav Koutek – člen
- Mgr. Antonín Polák – člen

Způsob jednání:

- Jednání za společnost náleží představenstvu společnosti. Za společnost jedná společně předseda představenstva a spolu s ním kterýkoliv člen představenstva anebo společně místopředseda představenstva a spolu s ním kterýkoliv člen představenstva.

Dozorčí rada:

- Karel Kuropata – předseda
- Ing. Petr Fridrich – člen
- Božena Drexlerová – členka

Akcie:

- 10 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
- 208 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč

Základní kapitál: 209 000 000,- Kč

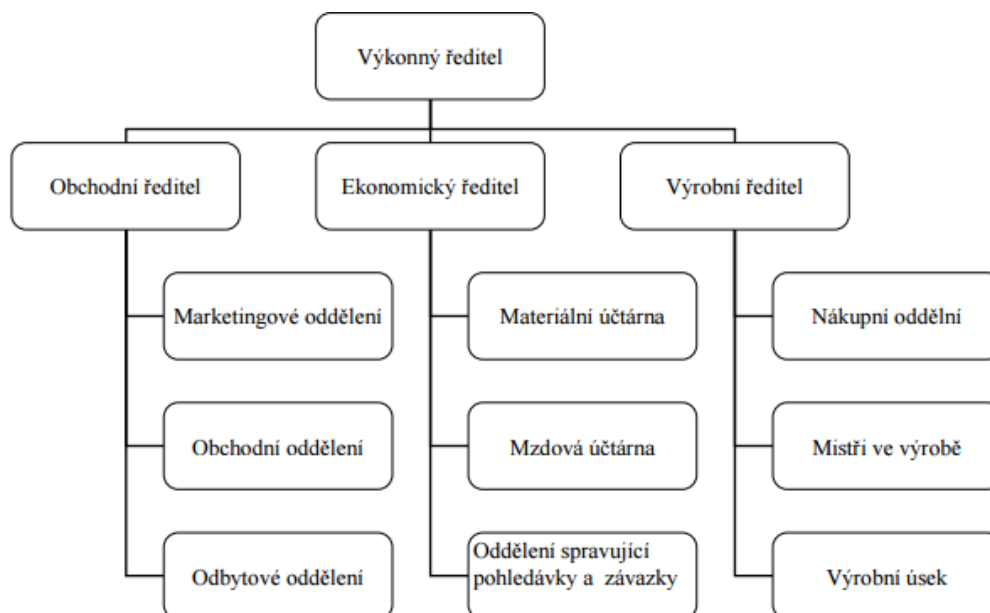
Splaceno: 209 000 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Organizační struktura

Následující obrázek č. 11 zobrazuje organizační strukturu firmy Pivovar HOLBA. Nejvyšší post náleží výkonnému řediteli, který přímo řídí tři své další ředitele (obchodu, ekonomiky, výroby). Podle uvedených údajů v organizaci neexistují štábní útvary, z toho důvodu dochází k závěru, že se jedná o liniiovou organizační strukturu.



Obrázek č. 11: Organizační struktura firmy Pivovar HOLBA, a.s.

Zdroj: převzato z [21]

Jako jedna z mála organizací zahrnuje obchodní ředitel marketingové a obchodní oddělení. Díky úzké spolupráci se dá očekávat, že budou schopni vytvořit efektivnější obchodní strategii pro podnik. Nevýhoda může vycházet z velkého počtu řízených lidí při tak malém množství oddělení.

4.2.3 Základní informace o firmě Rodinný pivovar Bernard, a.s.

<u>Datum zápisu:</u>	27. prosince 2000
<u>Obchodní firma:</u>	Rodinný pivovar BERNARD a.s.
<u>Sídlo:</u>	5. května 1, 396 01 Humpolec
<u>Identifikační číslo:</u>	26031809
<u>Právní forma:</u>	Akciová společnost
<u>Předmět podnikání:</u>	

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- Pivovarnictví a sladovnictví
- Hostinská činnost

Statutární orgán - představenstvo:

- Ing. Stanislav Bernard – předseda
- Daniel Gabriel Roger Krug – místopředseda
- Ing. Josef Vávra – člen
- Hedwig Sybille Dirk Maria Lodewijk Neven – člen

Způsob jednání:

Za společnost jednají společně vždy předseda a místopředseda představenstva; společnost může zastupovat i člen představenstva, který k tomu byl představenstvem pověřen. Činí tak způsobem, že k vytištěné nebo napsané obchodní firmě společnosti připojí své podpisy.

Dozorčí rada:

- Michel Luc Jozef Marie Victor Moortgat – předseda
- Ing. Iva Vávrová – místopředseda
- Mgr. Helena Bernardová – člen
- Seraf De Smedt – člen

Akcie:

- 256 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč, akcie společnosti jsou omezeně převoditelné. Omezení převoditelnosti akcií je upraveno v čl. 7 odst. 2-24 stanov. Podmínkou převoditelnosti je souhlas valné hromady.
- 40 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč, akcie společnosti jsou omezeně převoditelné. Omezení převoditelnosti akcií je upraveno v čl. 7 odst. 2-

24 stanov. Podmínkou převoditelnosti je souhlas valné hromady.

Základní kapitál: 260 000 000,- Kč

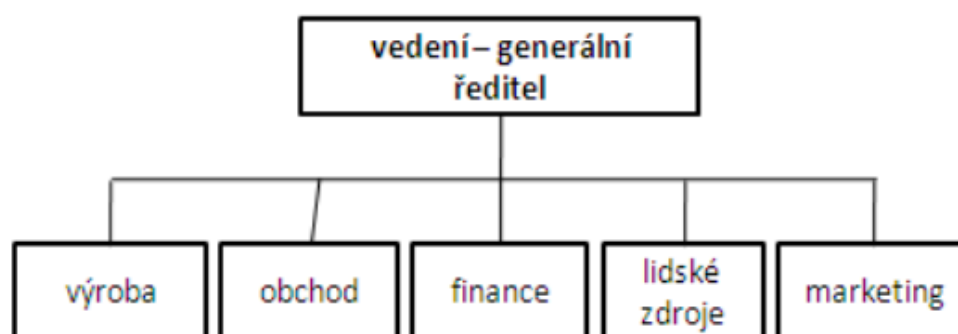
Splaceno: 260 000 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Na základě projektu fúze sloučením ze dne 10. května 2016 zanikla společnost BHV real s.r.o se sídlem Čiklova 629/9, Nusle, 128 00 Praha 2, IČ 03535151, a její jmění přešlo na nástupnickou společnost Rodinný pivovar BERNARD a.s. se sídlem 5. května 1, 39601 Humpolec, IČ 26031809.

Organizační struktura

Poslední organizační struktura společnosti Rodinný pivovar Bernard udává následující organizační strukturu (viz obr. č. 12). Jestli se jedná o pravdivé informace, pak se skládá organizace z vedení (generální ředitel) a pod sebou přímo řídí pět dalších oddělení (výroba, obchod, finance, lidské zdroje, marketing) bez žádného štábního útvaru. Z toho se dá vyvodit, že se jedná o liniový typ.



Obrázek č. 12: Organizační struktura firmy Rodinný pivovar Bernard, a.s.

Zdroj: převzato z [20]

Poslední a zároveň nejjednodušší organizační struktura se skládá z ředitele a jeho pěti oddělení. Zase nejsou uvedeny žádné štábní útvary. Jedná se nejspíše o hodně obecné schéma a podnik detailní organizační strukturu tají.

4.3 Porovnání ukazatelů

Nyní následují dvě podkapitoly zaměřené na porovnání ukazatelů vybraných firem v odvětví. Nejprve se porovnájí mlékárny, následně pak pivovary. Jako první atribut se porovnávají tržby. Tržby jsou nezbytné z krátkodobého hlediska, aby firma byla schopna

chodu, ale pro dlouhodobé udržení podniku na trhu je nezbytný zisk, proto dalším porovnávaným ukazatelem jsou zisky. Rentabilita aktiv představuje ziskovost z vloženého majetku (aktiv) do podnikání neboli kolik procent z vloženého aktiva se podniku vrátilo v podobě zisku, proto je zahrnuta mezi hodnotící kritéria. Jelikož se jedná o různě velké podniky, využije se relativního zisku k porovnání a počet zaměstnanců. K lepšímu a efektivnějšímu porovnání jsou ukazatelé zaznamenány za posledních pět let v tabulkách pro lepší přehlednost a v grafech pro snazší porovnání a viditelnost rozdílů. V posledních částech následujících podkapitol jsou uvedeny počty zaměstnanců v jednotlivých firmách.[12]

4.3.1 Porovnání mlékáren

Jak už bylo zmíněno, nejprve se porovnají ukazatele tržeb, výsledku hospodaření, rentabilita aktiv, relativní zisky a počet zaměstnanců z vybraných mlékáren za roky 2011 - 2015. Údaje jsou většinou zjištěny z výročních zpráv podniků dostupných v Obchodním rejstříku.

Tržby mlékáren

Z měřených mlékáren vycházely většinou nejnižší tržby v Choceňské mlékárně. V letech 2011 – 2013 tržby stoupaly, až poslední dva měřené roky začal pokles tržeb blížící se k hodnotě tržeb ve druhém roce. Rozdíl tržeb mezi roky 2013 a 2015 činil 32 mil. Kč. I přes výkyvy tržeb vykazuje spojnice trendu mírný růst tržeb.

Mezi porovnávanými mlékárnami je jasně vidět, že MADETA dosahuje nejvyšších tržeb, pouze v poslední roce došlo k menšímu poklesu. Přesto se podařilo i v posledním roce dosáhnout skoro o 4,5 mld. Kč vyšších tržeb oproti konkurentů. Z toho jasně vyplývá, že si firma udržuje tendenci růstu tržeb.

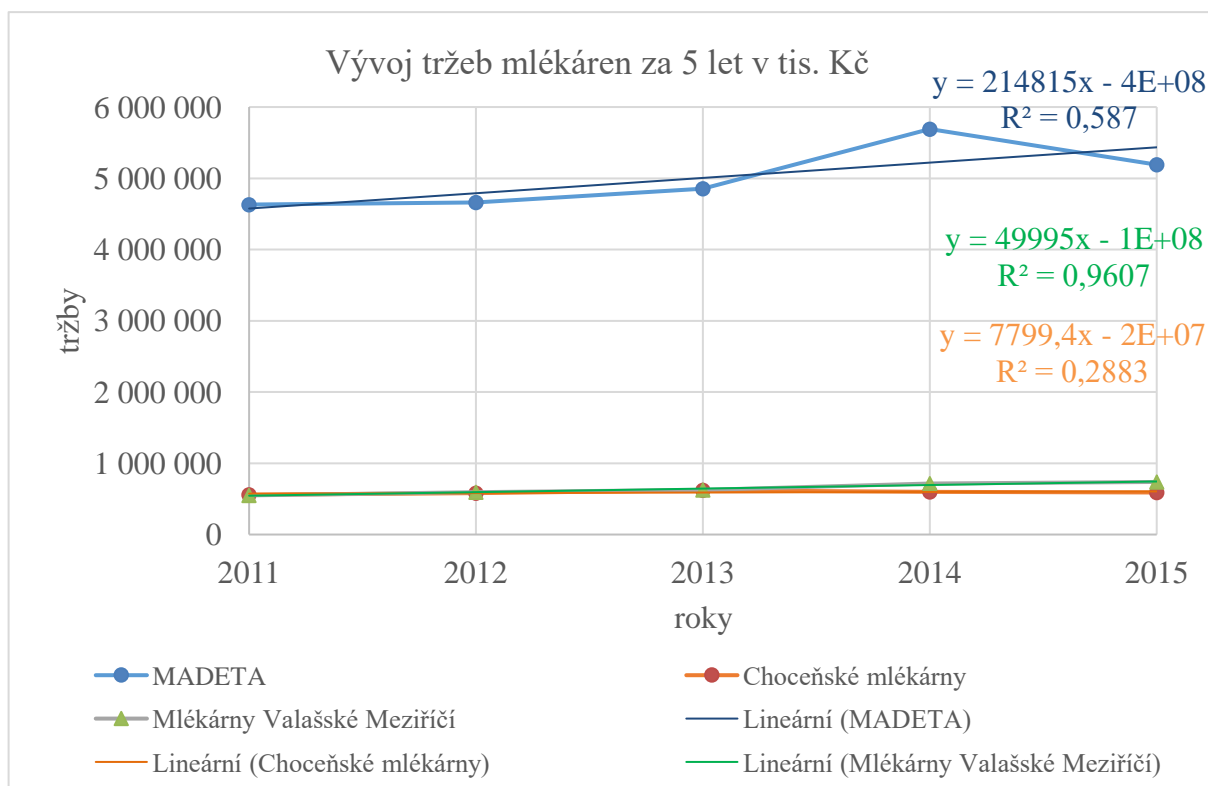
Mlékárna Valašské Meziříčí dosahovala v prvním měřeném roce nejnižších tržeb, avšak po pěti letech dosáhla vyšších tržeb oproti Choceňské mlékárně a to rozdílem skoro 150 mil. Kč. Za měřené období si Mlékárna Valašské Meziříčí dokázala udržet trvalý růst tržeb. Všechny číselné údaje jsou zahrnuty v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Tržby mlékáren za 5 let v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
Choceňská mlékárna	557 714	582 376	620 418	599 076	588 361
MADETA	4 631 120	4 658 854	4 856 169	5 690 839	5 189 201
Mlékárna Valašské Meziříčí	549 639	594 494	624 134	717 727	737 999

Zdroj: vlastní zpracování na základě

Pro lepší představu rozdílů v tržbách následuje graf č. 1 zobrazující vývoj tržeb výše zmíněných mlékáren za roky 2011 až 2015. Zároveň jsou v grafu zahrnuty lineární přímky tendencí tržeb jednotlivých mlékáren společně s jejich předpisy a spolehlivost (R).



Graf č. 1: Vývoj tržeb mlékáren za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hospodaření (zisk) mlékáren

Druhým vybraným ukazatelem pro porovnání je výsledek hospodaření mlékáren. Choceňská mlékárna v prvním roce dosáhla nejnižšího zisku za celé sledované období ze všech mlékáren, ale v dalším roce se jí podařilo zvýšit zisk přes 20 mil. Kč a díky tomu dosahuje vyšších tržeb než Mlékárna Valašské Meziříčí. V třetím roce poklesl zisk více jak o polovinu. Pokles přetrval v dalším roce, ale v posledním roce se znovu podařilo zvýšení tržeb.

V zaznamenaných hodnotách opět jasně vede společnost MADETA dosahující ve všech měřených letech nejvyšších zisků. Mezi roky 2012 a 2013 MADETA vykázala velký skok mezi zisky, jedná se o sumu téměř 120 mil. Kč, další rok zisk lehce poklesl, ale na konci sledovaného období se opět znovu vyhoupl nahoru na nejvyšší zaznamenanou tržbu. U dalších mlékáren během měření nedošlo k tak razantnímu výkyvu v zisku.

Mlékárně Valašské Meziříčí každoročně rostly zisky, až na výjimku v roce 2013, kdy lehce poklesl zisk, ale nedostal se pod hranici v prvním roce. Mlékárna Valašské Meziříčí dosahovala

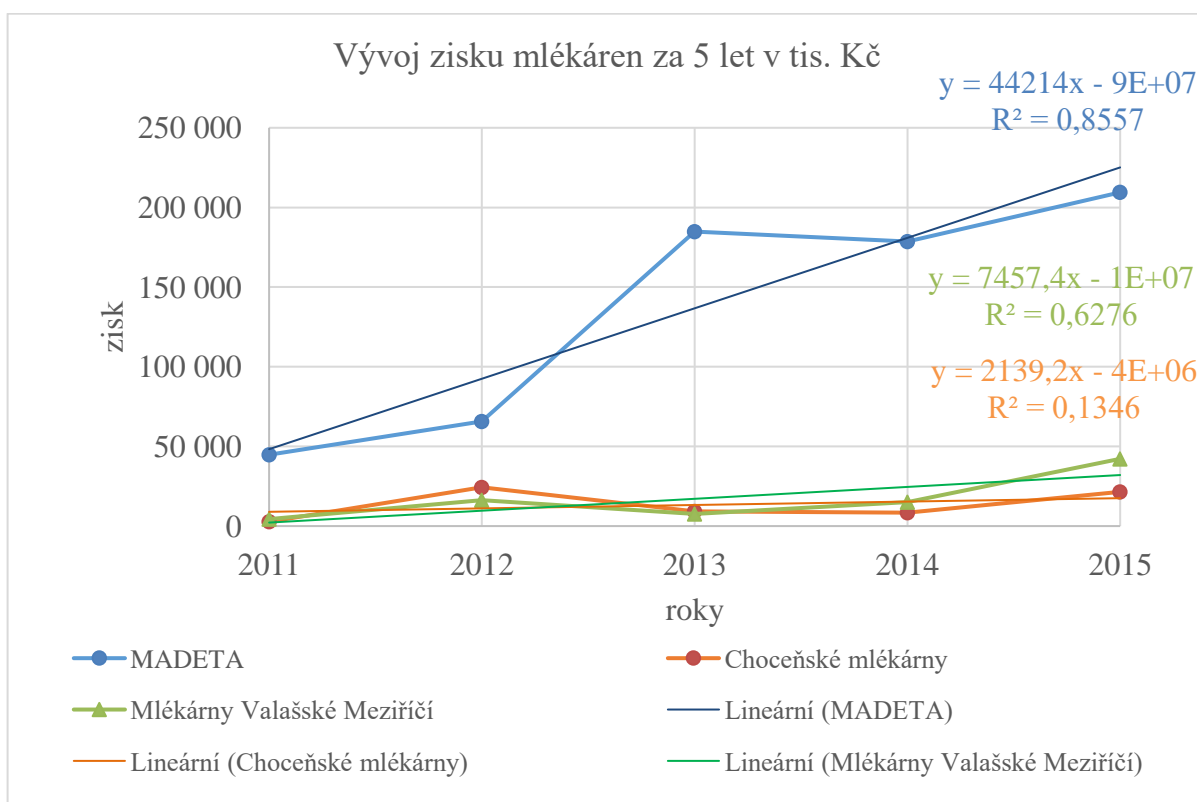
v roce 2015 skoro stejně vysokých zisků jako MADETA v prvním měřeném roce a za sledované období se držela průměrně na druhém místě s tendencí růstu výsledku hospodaření. Opět jsou všechny ukazatele zahrnuty v následující tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Výsledky hospodaření (zisk) mlékáren za 5 let v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
Choceňská mlékárna	2 740	24 350	9 305	8 368	21 427
MADETA	44 800	65 764	184 862	178 564	209 469
Mlékárna Valašské Meziříčí	4 391	16 192	7 690	15 100	42 224

Zdroj: vlastní zpracování

Už na první pohled z grafu č. 2 dochází k zřejmé dominanci firmy MADETA z porovnávaných mlékáren. Přímkou trendu zisku dosahuje vyššího sklonu než ostatní, takže se dá předpokládat s vysokou pravděpodobností růst v dalším roce.



Graf č. 2: Vývoj zisku mlékáren za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Relativní zisky mlékáren

Ukazatel relativního zisku dává přehled, kolik procent z tržeb tvoří zisk, tudíž relativní zisk se vypočítá poměrem zisku k tržbám.

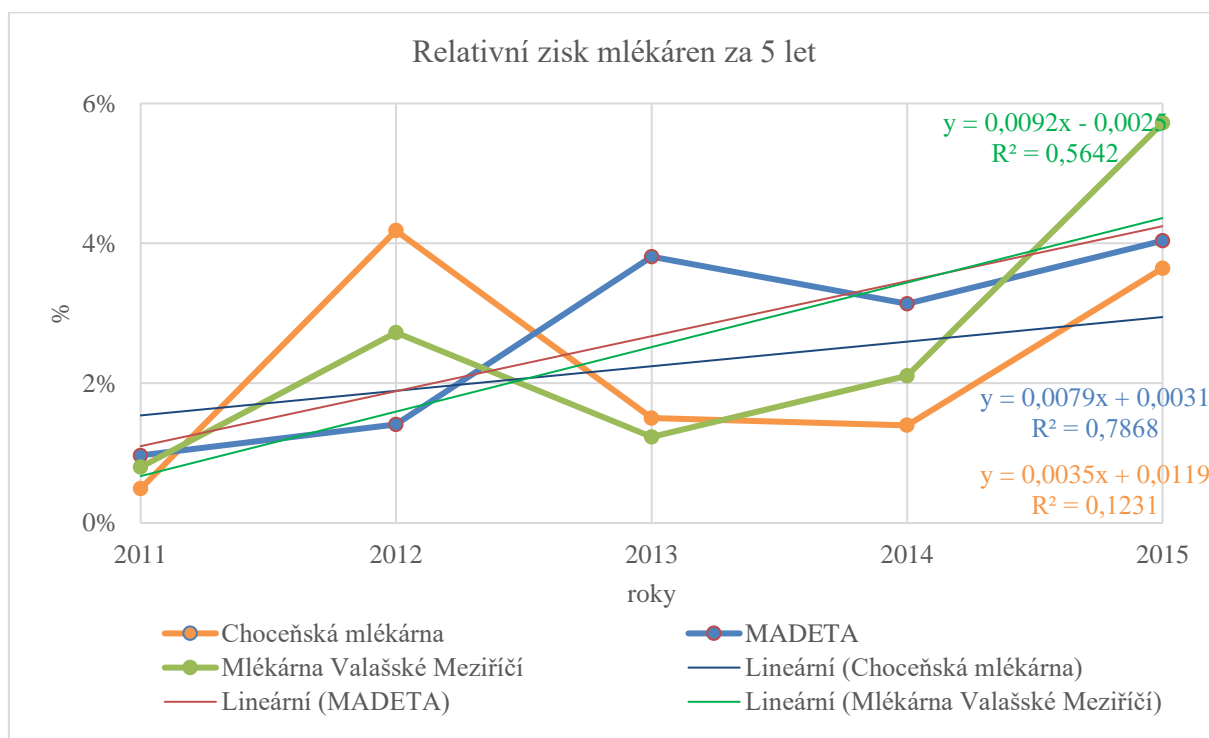
Nejnižší průměrnou hodnotu zaznamenala Choceňská mlékárna už v prvním roce, ale postupem se podařilo zvyšovat s občasným poklesem. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost Mlékárna Valašské Meziříčí v posledním roce, ale průměrně nejvyšší hodnoty dosáhla MADETA.

Tabulka č. 3: Relativní zisky mlékáren

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Choceňská mlékárna	0,49%	4,18%	1,50%	1,40%	3,64%	2,24%
MADETA	0,97%	1,41%	3,81%	3,14%	4,04%	2,67%
Mlékárna Valašské Meziříčí	0,80%	2,72%	1,23%	2,10%	5,72%	2,52%

Zdroj: vlastní zpracování

Už na první pohled je z grafu č. 3 zřejmé, že dochází k velkým výkyvům u všech mlékáren, ale všechny si drží tendenci růstu.



Graf č. 3: Relativní zisk mlékáren

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv mlékáren

Posledním použitým ukazatelem je rentabilita aktiv (ROA). Důvodem výběru plyne z objektivnějšího srovnání firem vzhledem k tomu, jak s velkým majetkem disponují firmy a kolik zisku z něj dokážou vyprodukovat. Z porovnání s předešlými ukazateli dochází k výraznějším výkyvům zaznamenaných hodnot.[6]

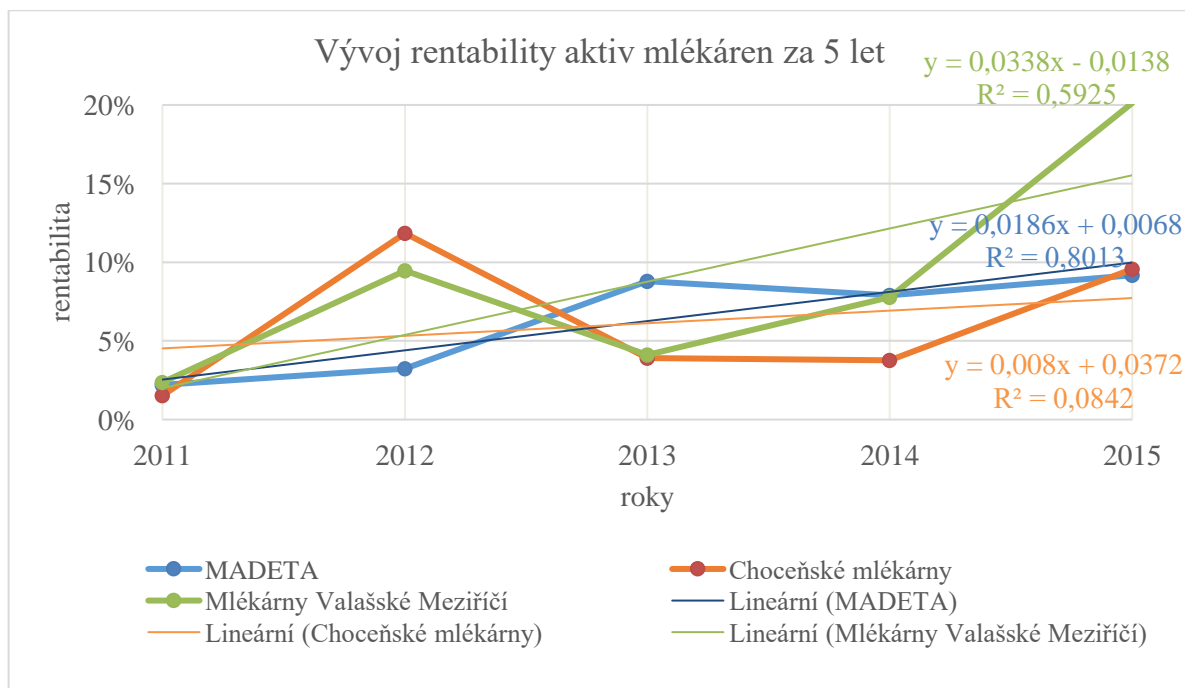
Choceňská mlékárna v 2011 roce dosáhla nejnižší rentability (1,53%) z porovnávaných mlékáren. Postupně se rentabilita zvyšovala s občasným kolísáním, nicméně mlékárna stále dosahovala slabé tendence růstu. Průměr rentability za měřené roky je srovnatelný s mlékárnou MADETA, která jednoznačně dosahovala nejvyšších tržeb a zisků z vybraných podniků. Přes velké rozdíly v předešlých ukazatelů se MADETA tentokrát dostala k podobným hodnotám jako u konkurentů. Hodnota rostla s mírným výkyvem ve čtvrtém roce, takže si udržela tendenci mírného růstu a průměr rentability pak činil lehce přes 6 %. Přestože si v rentabilitě nejlépe vedla Mlékárna Valašské Meziříčí, ani ona se nevyhnula mírnému kolísání při vývoji, ale i tak průměrně dosahovala o 2 % více než konkurenti. V roce 2015 se jí dokonce podařilo zvýšení rentability o 12 % (viz tabulka č. 3).

Tabulka č. 4: Rentabilita aktiv mlékáren za 5 let

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Choceňská mlékárna	1,53%	11,84%	3,91%	3,78%	9,56%	6,12%
MADETA	2,21%	3,23%	8,79%	7,90%	9,18%	6,26%
Mlékárna Valašské Meziříčí	2,37%	9,46%	4,10%	7,77%	20,12%	8,76%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro snadnější porovnání následuje graf č. 3 vývoje rentability aktiv za pět let. V grafu jsou zachyceny nepravidelné výkyvy ve vývoji rentability, silnější než u předešlých údajů.



Graf č. 4: Vývoj rentability aktiv mlékáren za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Počty zaměstnanců v jednotlivých podnicích

Pro objektivnější závěry je nezbytné do porovnání zahrnout celkové počty zaměstnanců v jednotlivých mlékárnách (viz tabulka č. 4). Mlékárna Valašské Meziříčí nezveřejňuje přesné počty, ale pohybuje se počet mezi 100 – 200 zaměstnanců, proto se využije průměru 150. Počty zaměstnanců se ještě využijí v další části pro přepočet zisku na zaměstnance.

Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců v jednotlivých mlékárnách

	2011	2012	2013	2014	2015
Choceňská mlékárna	88	87	92	90	90
MADETA	1 774	1 508	1 474	1 463	1 430
Mlékárna Valašské Meziříčí	150	150	150	150	150

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Porovnání pivovarů

Tato podkapitola se zabývá porovnání ukazatelů pivovarů. Zde se budou porovnávat stejně jako u mlékáren ukazatelé tržeb, výsledků hospodaření a rentabilita aktiv třech už zmíněných vybraných pivovarů za roky 2011- 2015.

Tržby pivovarů

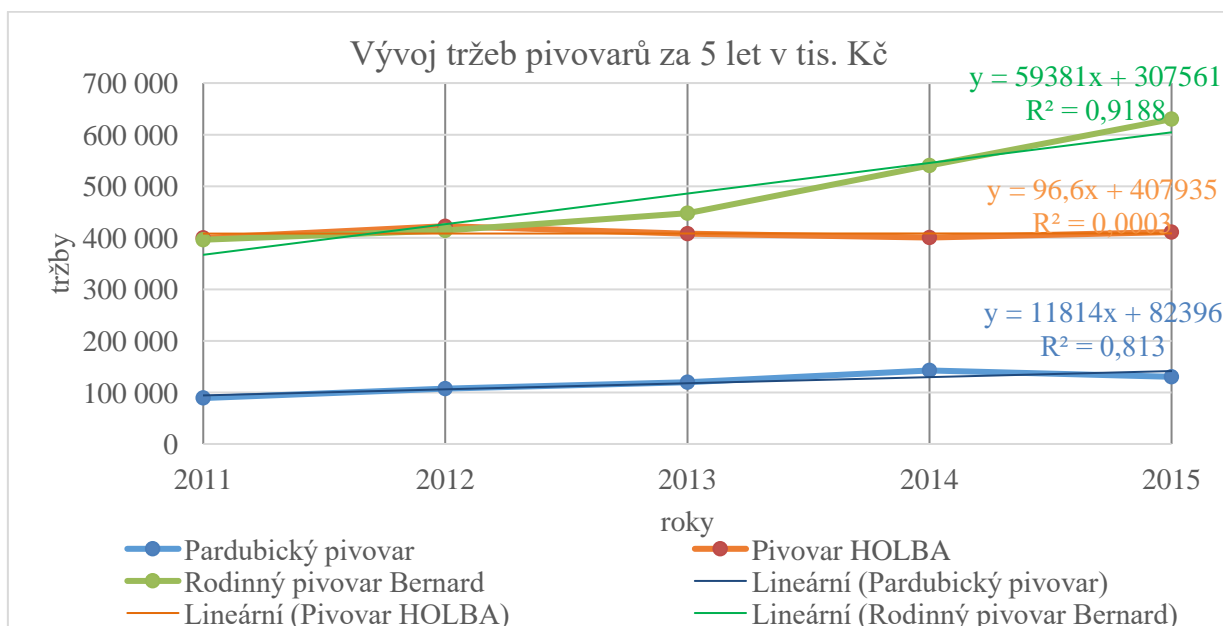
Nejnižších tržeb dosahoval Pardubický pivovar, ale i přes to si držel v letech 2011 – 2014 růst tržeb. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu. I přes nízké tržby oproti konkurentům se podařilo Pardubickému pivovaru učinit progres mezi prvním a posledním měřeným rokem. Pivovar HOLBA dosahoval vyšších tržeb než Pardubický pivovar, ale zato měl nižší tendenci růstu tržeb za sledované období. V prvním roce dosáhl nejvyšších tržeb s rozdílem lehce přes 3 mil. Kč oproti druhému Rodinnému pivovaru Bernard. Nejlépe si jednoznačně vedl Rodinný pivovar Bernard, kterému se podařilo každoročně zvyšovat tržby. Celkem zvýšil za 5 let tržby přes 200 mil. Kč, což činí polovinu původní hodnoty (viz tabulka č. 6).

Tabulka č. 6: Tržby pivovarů za 5 let v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
Pardubický pivovar	89 106	107 075	120 000	142 579	130 422
Pivovar HOLBA	399 517	422 424	407 848	400 244	411 090
Rodinný pivovar Bernard	396 170	414 222	447 841	540 206	630 084

Zdroj: vlastní zpracování

Během vývoje za sledované období se ukazuje, jak se dokázal Rodinný pivovar Bernard dostat od svých konkurentů daleko a to hlavně v posledním zaznamenaném roce 2015. Z pivovarů dosahuje nejnižší tendence růstu Pivovar HOLBA (viz graf č. 5).



Graf č. 5: Vývoj tržeb pivovarů za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hospodaření (zisk) pivovarů

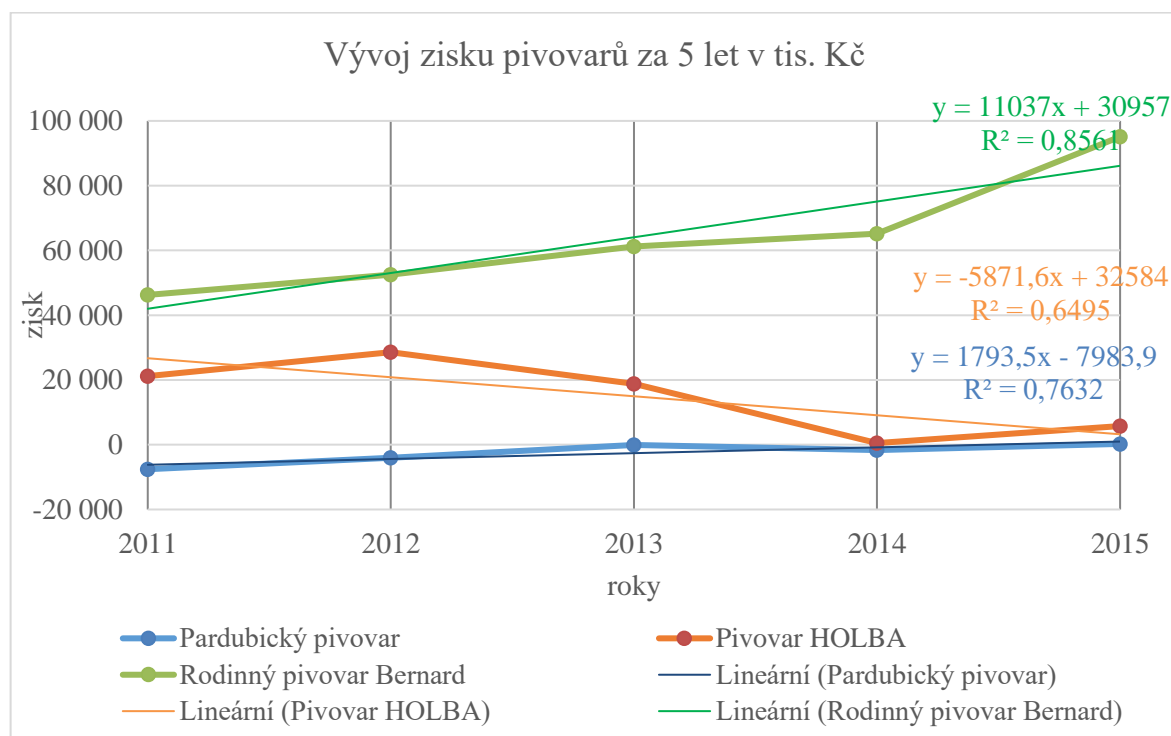
Ve výsledku hospodaření jednoznačně vychází nejhůře Pardubický pivovar, jelikož za většinu sledovaného období vychází záporný zisk tedy ztráta. Avšak ztráta se podařila snižovat i s výkyvem v roce 2014, kdy se zase propadla, ale v posledním roce se konečně dostal ze ztráty do zisku. Pivovar HOLBA se za sledované období vždy držel na druhém místě, nicméně zisk po celou dobu měření kolísal. Po celkovém prozkoumání bylo zjištěno, že celková tendence zisku měla sklon klesat. Celkově si znovu vedl nejlépe Rodinný pivovar Bernard. Zisk za měřené období držel sklon růstu a ani jednou nepoklesl. Rozdíl mezi posledním a prvním rokem přesáhl skoro 50 mil. Kč čistého zisku (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7: Výsledky hospodaření (zisk) pivovarů za 5 let v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
Pardubický pivovar	-7 564	-3 988	-30	-1 689	254
Pivovar HOLBA	21 139	28 574	18 811	512	5 812
Rodinný pivovar Bernard	46 261	52 547	61 199	65 219	95 109

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf č. 6 zobrazuje vývoj zisku vybraných pivovarů za sledované období. Na první pohled zaujme přímka tendence Pivovaru HOLBA, která jako jediná klesá.



Graf č. 6: Vývoj zisku pivovarů za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Relativní zisky pivovarů

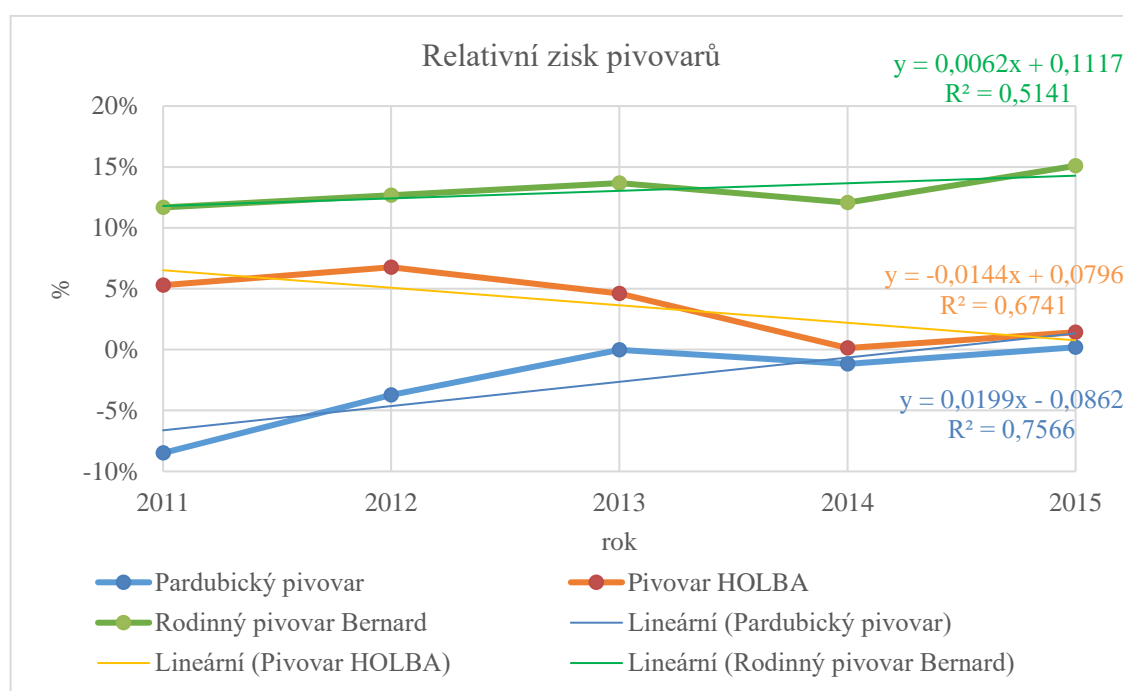
Nejnižší čísla opět vykázal Pardubický pivovar, i když se mu dařilo snižovat hodnotu, v průměru se nedostal dostat ze záporných čísel. Pivovar HOLBA měl vyšší hodnoty, ale vcelku spíše upadal a podařilo se mu občasné zvýšení. Nejlépe si vedl Rodinný pivovar Bernard, jež se držel daleko od konkurentů a v průměru dosáhl skoro o 10 % vyššího relativního zisku (viz tabulka č. 9).

Tabulka č. 8: Relativní zisky pivovarů

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Pardubický pivovar	-8,49%	-3,72%	-0,03%	-1,18%	0,19%	-2,65%
Pivovar HOLBA	5,29%	6,76%	4,61%	0,13%	1,41%	3,64%
Rodinný pivovar Bernard	11,68%	12,69%	13,67%	12,07%	15,09%	13,04%

Zdroj: vlastní zpracování

Jako jediný Pivovar HOLBA znovu vykázal klesající tendenci přímky, ostatní pivovary se drží poměrně silného růstu (viz graf č. 8).



Graf č. 7: Relativní zisky pivovarů

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv

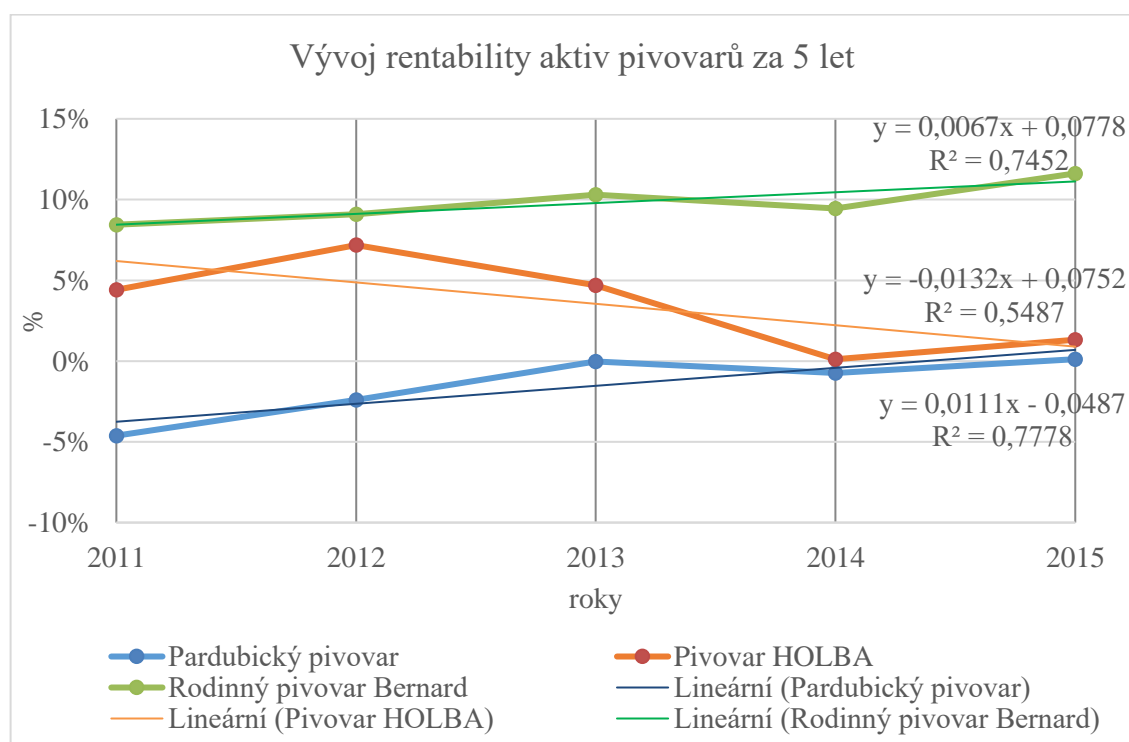
Jestliže výsledek hospodaření Pardubického pivovaru vycházel záporně, nemůže ani jinak vycházet rentabilita, tudíž první čtyři měřené roky vykázaly záporné hodnoty až na poslední rok, kdy se pivovar dostal ze ztráty a konečně dosáhnul zisku. U Pivovaru HOLBA se potvrdilo, že zisky měly kolísavou podobu, takže ukazatel rentability aktiv měl podobně proměnlivou tendenci s nejvýraznější změnou v roce 2014, kdy dosáhl nejnižší naměřené hodnoty 0,11 %. Ukazatel rentability aktiv u Rodinného pivovaru Bernard si neudržel pouze stoupání jako u zisku. V roce 2014 vykázala rentabilita aktiv pokles vzhledem k předešlému roku, přesto si podnik drží mírnou tendenci růstu (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 9: Rentabilita aktiv pivovarů za 5 let

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Pardubický pivovar	-4,62%	-2,40%	-0,01%	-0,74%	0,12%	-1,53%
Pivovar HOLBA	4,42%	7,18%	4,69%	0,11%	1,33%	3,55%
Rodinný pivovar Bernard	8,45%	9,10%	10,31%	9,45%	11,62%	9,79%

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední grafu č. 6 zobrazuje rozdíly rentabilit aktiv pivovarů a jejich trendy za 5 po sobě jdoucích let.



Graf č. 8: Vývoj rentability aktiv pivovarů za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Počet zaměstnanců

Stejně jako u mlékáren se na závěr porovnají počty zaměstnanců (vč. vedoucích pracovníků) v jednotlivých pivovarech za měřené období. Počet zaměstnanců dále slouží při výpočtech v následující podkapitole.

Tabulka č. 10: Počet zaměstnanců v jednotlivých pivovarech

	2011	2012	2013	2014	2015
Pardubický pivovar	81	89	81	98	93
Pivovar HOLBA	160	158	160	151	151
Rodinný pivovar Bernard	137	140	151	144	155

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Shrnutí ukazatelů v závislosti na organizační struktuře

Na základě výše zmíněných ukazatelů se nejprve zjistí přepočet ukazatelů tržeb a zisku na zaměstnance s tím, že hodnoty tržeb, zisku, zaměstnanců se přepočítají na průměr za měřené období.

První tabulka obsahuje přepočtené a upravené hodnoty mlékárenských společností s tím, že tučně zvýrazněné hodnoty jsou nejvyšší dosažené. Tedy tabulky zahrnují průměrný počet zaměstnanců, poměr tržeb k počtu zaměstnanců a poměr zisku k počtu zaměstnanců a to vše v průměru za roky 2011 – 2015.

Z přepočtů na zaměstnance plyne, že nejlépe si vedla Choceňská mlékárna, i když z předešlých údajů si vedla hůře. Za ní se držela Mlékárna Valašské Meziříčí a poslední byla největší ze společností MADETA (viz tabulka č. 11).

Tabulka č. 11: Porovnání ukazatelů tržeb a zisku na zaměstnance v mlékárnách

	Průměrný počet zaměstnanců	Poměr tržeb na zaměstnance	Poměr zisku na zaměstnance
Choceňská mlékárna	89	6 594,96	148,08
MADETA	1 530	3 271,82	89,35
Mlékárna Valašské Meziříčí	150	4 298,66	114,13

Zdroj: vlastní zpracování

Ty samé údaje, ale použité z pivovarských společností obsahuje následující tabulka č. 12. Oproti mlékárnám nedošlo k žádné změně. Nejhůře si vedl Pardubický pivovar, pak Pivovar HOLBA a nejvyšších hodnot dosáhl Rodinný pivovar Bernard.

Tabulka č. 12: Porovnání ukazatelů tržeb a zisku na zaměstnance v pivovarech

	Průměrný počet zaměstnanců	Poměr tržeb na zaměstnance	Poměr zisku na zaměstnance
Pardubický pivovar	88	1 332,99	-29,45
Pivovar HOLBA	156	2 616,82	95,96
Rodinný pivovar Bernard	145	3 340,47	440,63

Zdroj: vlastní zpracování

5 CELKOVÉ HODNOCENÍ

Pro vyhodnocení, zda existuje spojitost mezi konkrétní organizační strukturou (OS) a finančními výsledky podniku, se rozdělí mezi jednotlivé firmy body od 1 do 3 s tím, že 3 body znamenají nejlepší výsledky v hodnocené části a 1 značí nejslabší z porovnávaných firem. Z toho se pak dá usuzovat, zda je možnost existence spojitosti.

Mlékárny

Z počátku se jevila nejlépe společnost MADETA, ale po přepočítání na zaměstnance či na velikost majetku došlo k poměrně razantní změně, a nakonec zaznamenala nejnižší počet bodů. Z toho se dá usuzovat, že zvolení divizní organizační struktury se zdá nepříliš vhodné. Přes počáteční nízké hodnoty Chocoňská mlékárna nakonec vykázala skoro nejlepší výsledky vzhledem ke své velikosti. To se může přisuzovat liniově štábní struktuře v podniku. Mlékárna Valašské Meziříčí sice dosahovala nižších hodnot než MADETA, ale při přepočtu došlo k velké změně. Jelikož disponuje s menším majetkem a počtem zaměstnanců, pak nelze očekávat vyšší tržby a zisky, ale při přepočtu poměru zaměstnanců vyšla nejlépe.

Tabulka č. 13: Vyhodnocení spojitosti OS a ukazatelů mlékáren

	OS	tržby	Zisk	relativní zisky	ROA	Celkem
Chocoňská mlékárna	liniově štábní	3	3	1	1	8
MADETA	Divizní	1	1	3	2	7
Mlékárna Valašské Meziříčí	liniová	2	2	2	3	9

Zdroj: vlastní zpracování na základě

Ze zjištěných údajů by se dala předpokládat existence spojitosti mezi typem organizační struktury a finančními výsledky podniků. Při větším počtu firem pro další práci by se pak mohlo toto tvrzení stát objektivnějším, ale rozsah této práce na to nestačí.

Pivovary

U pivovarů na rozdíl od mlékáren nedošlo k výrazným změnám mezi jednotlivými ukazateli po přepočtech na zaměstnance.

Ve všech vyhodnocených ukazatelích si stále vedl nejlépe Rodinný pivovar Bernard s liniovou organizační strukturou. Po celkovém vyhodnocení dosáhl 12 bodů z 12. Za ním se držel Pivovar HOLBA s 8 body, ale i ten využívá pouze liniového vedení ve své společnosti.

Poslední se stále držel Pardubický pivovar s pouhými 4 body. Taktéž využívá liniové organizační struktury.

Tabulka č. 14: Vyhodnocení spojitosti OS a ukazatelů pivovarů

	OS	tržby	zisk	relativní zisky	ROA	Celkem
Pardubický pivovar	liniová	1	1	1	1	4
Pivovar HOLBA	liniová	2	2	2	2	8
Rodinný pivovar Bernard	liniová	3	3	3	3	12

Zdroj: vlastní zpracování na základě

Oproti mlékárnám vybrané pivovary udávají, že využívají liniové struktury. Proto nelze tvrdit, zda existuje spojitost organizační struktury a finančních výsledků firmy. Tvrzení by šlo objektivněji posoudit po ještě důkladnějším prozkoumání organizačních struktur a srovnání více podniků ze stejného odvětví, to však nelze obsáhnout v rozsahu bakalářské práce, ale při rozsáhlejší práci by se dalo vyhodnotit tvrzení efektivněji.

Shrnutí

Z vybraných mlékáren se v různých ukazatelích projevovaly firmy různě. Z jednotlivých tržeb a zisků se jevila nejlépe firma MADETA, ale při přepočtu těchto jmenovaných ukazatelů na zaměstnance začala dominovat Chocoňská mlékárna. V součtu všech hodnot se nakonec projevila **nejúspěšnější Mlékárna Valašské Meziříčí**. Přestože se jedná poměrně malou firmu při porovnání ukazatelů na zaměstnance či ziskovosti majetku dosáhla nejvyšších hodnot. Firma využívá liniové organizační struktury, kde každý má určeného pouze jednoho nadřízeného.

Naopak v pivovarech jednoznačně celou dobu dominoval **Rodinný pivovar Bernard**, jenž ve všech ukazatelích **vykazoval nejvyšší hodnoty z porovnávaných konkurentů**. Ani při přepočtu na zaměstnance nedosáhl žádný z ostatních pivovarů lepších výsledků. Přisuzovat by se to opět mohlo liniové organizační struktuře, avšak všechny pivovary udaly liniovou strukturu.

Jako základní objev se jeví spojitost liniové organizační struktury projevující se ve finančních výsledcích organizací. Pro objektivnější studii je zapotřebí porovnání více podniků ve stejném odvětví, aby se dokázala již zmíněná spojitost. Tato práce může sloužit jako základ pro rozsáhlejší studii souvislosti organizační struktury a finančních výsledků.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na management podniku. Management podniku představuje široký pojem zahrnující řadu doporučení, metod, rad, návodů při řízení podniku. To zahrnuje rozšíření o manažerské funkce dělicí se na sekvenční (plánování, organizování, kontrola, personalistika, vedení lidí) a průběžné (analýza problémů, rozhodování, realizace). Dále navazují informace o vybraných podnicích, popsání jejich systému organizace a následné zjištění, zda existuje propojení organizačních struktur s finančními výsledky.

Jak už bylo nastíněno, bakalářská práce se skládá z dvou částí – teoretická a praktická. Teoretická část byla sepsána na základě prostudování odborné literatury, z níž byl definován management a jeho významové roviny ve smyslu řídicích pracovníků, proces v podniku a vědní disciplína. Následně vypsání manažerských funkcí, jejich definice, dělení a vše podstatné s nimi spojené.

Praktická část byla zaměřena na zjištění, zda existuje propojení druhu organizační struktury s vlivem na vybrané ukazatele (tržby, zisky, relativní zisky, rentabilitu aktiv). Pro objektivnější výsledky se využily hodnoty ukazatelů za 5 po sobě jdoucích let (2011-2015).

Z průzkumu firem došlo k následujícím hlavním závěrům. Během porovnávání mlékáren docházelo k výrazným výkyvům u všech vybraných společností. Zprvu se nejlépe jevila mlékárna MADETA dosahující výrazně vyšších tržeb a zisků. Při porovnání relativního zisku se MADETA stále držela první, ale už s nepatrným rozdílem. Zvrat nastal při přepočtu hodnot na zaměstnance, jelikož začala vykazovat nejvyšší hodnoty společnost Choceňská mlékárna a MADETA se propadla na poslední místo. Při výpočtu rentability aktiv poprvé dosáhla nejvyšších hodnot Mlékárna Valašské Meziříčí, jež se při předchozích výpočtech držela vždy druhá, a díky tomu si při celkovém vyhodnocení vedla nejlépe z mlékáren. Z veřejně dostupných zdrojů vyplývá, že Mlékárna Valašské Meziříčí je organizována liniovou strukturou.

Na rozdíl od mlékáren v pivovarech nedocházelo k výrazným změnám při porovnávání. Celou dobu s velkým rozdílem oproti konkurenci jasně dominoval Rodinný pivovar Bernard, který dosáhl vždy nejvyšších hodnot. Pivovar HOLBA vykazoval většinou tendenci poklesu, ale přesto dosahoval vyšších hodnot než Pardubický pivovar. I když Pardubický pivovar dosahoval záporných či nízkých hodnot, podařilo se mu udržet tendenci růstu a další roky se dá předpokládat znovu zvýšení ukazatelů. Nejlépe vyhodnocení podnik z pivovarů (Rodinný pivovar Bernard) je taktéž organizován liniovou strukturou stejně jako Mlékárna Valašské Meziříčí.

Z výzkumu vychází možná spojitost mezi uspořádáním vedení podniku a finančními výsledky firmy. Uspořádání v liniové struktuře se jeví propojené s finančními ukazateli podniku, ale při daném rozsahu práce není toto tvrzení dostatečně potvrzeno, pro přesnější výsledky by bylo nutné vypracovat rozsáhlejší práci (např. diplomovou). Zároveň výsledky firmy ve velké míře ovlivňuje přístup a dlouholeté tradice podniků, což se nedá objektivně zahrnout do porovnání.

První cíl práce problematiky managementu podniku, podnikové kultury a manažerských funkcí byl zahrnut v 1. až 3. kapitole. Hlavní cíl práce zaměřený na výběr a popis podniku s porovnáním jejich organizačních struktur a vybraných ukazatelů s vyvozením hlavních závěrů byl obsažen v 4. a 5. kapitole.

BIBLIOGRAFIE:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732756.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.
- [5] PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. Vzdělávání účetních v ČR (Institut svazu účetních). ISBN 9788073573720.
- [6] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071792284.
- [7] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [8] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.
- [9] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 8072190148.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [10] Firemní kultura [online]. 2011 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>
- [11] Podnikatel. *Živnostenské podnikání* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=46829>
- [12] Použité poměrové ukazatele. *Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [13] Typy organizačních struktur a jejich členění. *BusinessInfo* [online]. 2010 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>

- [14] Úrovně řízení a typy managementu. *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>
- [15] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [16] *08. Rozhodování: Dobře a špatně strukturované problémy* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=08>
- [17] 5 Different Types of Leadership Styles. *Housten News, Sports, Business.* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/5-different-types-leadership-styles-17584.html>

ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

- [18] DOSTÁLOVÁ, Lucie. *Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.* Pardubice, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ing. Michaela Stříteská.
- [19] CHURAVÁ, Lucie. *Návrh marketingové strategie společnosti Pivovar HOLBA, a.s.* Brno, 2010. Diplomová práce. Mendelova Univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Šárka Stojarová, Ph. D.
- [20] LANGROVÁ, Ivana. *Marketingový mix pivovaru BERNARD pro segment vysokoškolských studentů v Kraji Vysočina.* Jihlava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií. Vedoucí práce Ing. Martina Chalupová.
- [21] VEJR, Radim. *Strategická analýza společnosti Pardubický pivovar.* Hradec Králové, 2015. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce Ing. Mgr. Petra Marešová, Ph.D.