

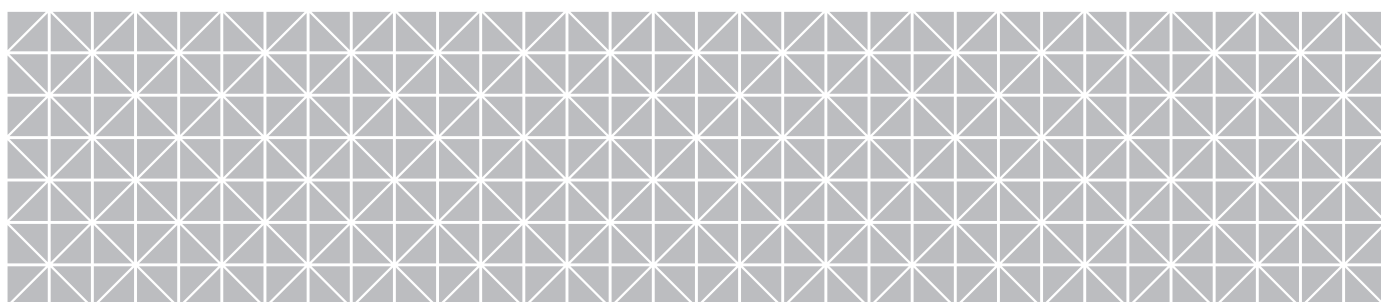


FAKULTA EKONOMICKÁ
ZÁPADOČESKÉ
UNIVERZITY
V PLZNI

EKONOMIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Studijní opora

Miroslav PAVLÁK



Ekonomika malých a středních podniků

Studijní opora

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

ISBN 978-80-261-0268-7

Vydala Západočeská univerzita v Plzni

2013



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tvorba této publikace byla podpořena z projektu „Komplexní inovace bakalářského studijního programu Ekonomika a management“, Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost – Prioritní osa: 7.2 Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj. Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0059.

OBSAH

Úvod	4
1 Turbulentní prostředí globální ekonomiky a malé a střední podniky	5
1.1 Průmyslová malovýroba a drobné podnikání ve světle historických souvislostí.....	5
1.2 Vymezení pojmu podnik	7
1.3 Nové pojetí strategického řízení v turbulentním prostředí globální ekonomiky.....	8
1.4 Uplatňování moderních metod v řízení MSP v ČR	9
2 Charakteristiky MSP.....	12
2.1 Kvantitativní charakteristiky MSP.....	12
2.2 Kvalitativní charakteristiky MSP.....	14
2.3 Spolupráce malých a středních podnikatelů.....	15
2.4 Příčiny zániku podniků.....	17
3 Podniková strategie – nezbytný předpoklad pro přijímání správných rozhodnutí v podnikovém řízení.....	19
3.1 Strategie podnikatelské činnosti a principy strategického myšlení.....	19
3.2 Proces tvorby podnikové strategie.....	20
4 Střednědobé (taktické) plánování jako nástroj realizace podnikové strategie.....	28
4.1 Důvody pro plánování i v malých a středních podnicích.....	28
4.2 Podnikatelský záměr – Business Plan.....	29
5 Marketingové řízení.....	37
5.1 Definice marketingu a pojetí marketingu jako filosofie businessu.....	37
5.2 Cenová politika jako významný nástroj marketingového mixu.....	40
5.3 Marketingový koncept.....	42
6 Řízení obchodních činností.....	45
6.1 Obchodní jednání s obchodním partnerem/zákazníkem.....	45
6.2 Etika v podnikání a obchodních vztazích.....	48
7 Personální řízení.....	49
7.1 Integrovaný personální management.....	49
7.2 Strategické personální řízení.....	50
7.3 Personální plánování.....	52
7.4 Získávání, výběr a rozmísťování zaměstnanců.....	54
7.5 Motivování zaměstnanců.....	56
7.6 Obecné zásady pracovně - právních vztahů.....	59
8 Řízení inovací.....	62
8.1 Inovační strategie.....	62
8.2 Životní cyklus inovací.....	64
8.3 Zdroje inovačních příležitostí.....	65
9 Projektové řízení.....	68
9.1 Projektový cyklus.....	68
9.2 Projektová dokumentace.....	72
9.3 Příklad konkrétního projektu – případová studie.....	75
10 Finanční řízení.....	84
10.1 Ekonomická efektivnost podniku.....	84
10.2 Kalkulace nákladů.....	85
10.3 Případové studie k vybraným metodám kalkulace vlastních nákladů.....	87
10.4 Řízení vlastních nákladů.....	93
10.5 Trojúhelník finančních cílů.....	94
11 Metody řízení podporující naplňování strategických cílů podniku.....	98
11.1 Komunikace.....	98
11.2 Týmová práce.....	101
12.3 Delegation.....	103
Seznam literatury.....	110
Příloha - Konkurence a autodiagnóza podniku.....	114

Úvod

V podnikohospodářské praxi jsme svědky toho, že zejména v mikro a malých podnicích je strategické a taktické řízení opomíjeno. Podnikatelé se rozhodují spíše intuitivně a podceňují význam přípravy podnikatelských strategií.

Praktická publikace ukazuje, že strategické řízení podnikových procesů v malých a středních podnicích není zbytečné, ale naopak, že je potřebné. Autor toto tvrzení opírá jak o své praktické zkušenosti nezávislého konzultanta, tak o své teoretické poznatky získané během řady studijních pobytů v zahraničí, z nichž nejvýznamnější byly stáže na Univerzitě v St. Gallen ve Švýcarsku, na Hospodářské univerzitě ve Vídni a na Škole řízení a obchodu v Angoulême ve Francii.

Autor při zpracování textu vychází z několikaletých analýz uskutečňovaných v rámci výuky svého předmětu *Specifika malých a středních podniků* na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V publikaci se dozvíte, jak zpracovat strategický podnikatelský koncept a jak realizovat strategické cíle prostřednictvím střednědobých plánů. Pochopíte význam integrovaného řízení podnikových procesů (lidské zdroje, marketing, inovace, finance) a prohloubíte si znalosti v oblasti tzv. měkkých prvků řízení (komunikace, týmová práce, delegování), jež jsou nezbytné pro naplňování strategických cílů. Součástí publikace je také problematika projektového řízení a řízení obchodních činností.

Publikace je určena nejen malým a středním podnikatelům, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat, ale také studentům vysokých škol podnikohospodářského zaměření, kteří si chtějí osvojit praktické dovednosti.

1 Turbulentní prostředí globální ekonomiky a malé a střední podniky



Cíle:

- Seznámit se s historickými souvislostmi vývoje drobného podnikání.
- Vysvětlit pojem „podnik“ z legislativního, ekonomického a sociologického hlediska.
- Získat poznatky o nových přístupech řízení podniků v turbulentním prostředí globální ekonomiky.
- Diskutovat význam uplatňování nových metod řízení pro posílení konkurenceschopnosti podniků v turbulentním prostředí.



Klíčová slova: historický vývoj drobného podnikání, podnik v turbulentním prostředí globální ekonomiky, nové metody řízení podnikových procesů.

1.1 Průmyslová malovýroba a drobné podnikání ve světle historických souvislostí

Průmyslová malovýroba je stará jako lidstvo samo; vyskytuje se již na nejnižším stupni vývoje člověka, který byl svým vlastním řemeslníkem. Pokud chtěl člověk bydlet, lovit, obdělávat půdu, odívat se, byt i zcela primitivně, musel si k tomu cíli potřebné předměty vyrobit. **Nejstarší formou průmyslové malovýroby je domácnostní malovýroba v rodině a pro rodinu.**

V Evropě se v raném středověku vyvíjí v sídlech knížat, biskupů, klášterů, velmožů **malovýroba dvorská**, prvotně jen pro potřebu dvorského hospodářství. Časem se však vyrábí více a přebyteky dvorské malovýroby přicházejí na trh.

Vývojem měst, kterým je udělováno trhové právo, vzniká **malovýroba řemeslnická**. I ta prochází svým vývojem. Řemeslník nejprve pracoval se surovinou dodanou zákazníkem, později však prodával hotový výrobek z vlastní suroviny. Začalo se rozvíjet skladové hospodářství.

Řemeslníci se začali organizovat do bratrstev, ze kterých se později vyvinula tzv. **cechovní soustava**. Cechovní soustava byla charakterizována tím, že živnost mohl provozovat jen ten, kdo byl členem cechu. Cechy byly obligatorní svazy živnostníků, které hájily hospodářské, sociální i mravní zájmy svých příslušníků (mistrů i pomocníků) a zároveň uspokojovaly zájmy spotřebitelů péčí o dobrou jakost výrobků s jednotnou a slušnou cenou. Cechy svou roli v uzavřeném městské hospodářství dobře plnily do konce 16. století. Poté se však stále více uzavíraly a degenerovaly.

Zejména uzavřenost cechů byla překážkou tzv. **merkantilistické politiky**¹ absolutistických států 17. a 18. století. Absolutistický stát začal omezovat cechovní samosprávu svými normami, které

¹ V 18. století vznikají poradní orgány na podporu průmyslu a obchodu (komerční deputace zřízená za Josefa I., komerční kolegium z r. 1724 s manufakturními komisaři a podkomisaři v jednotlivých krajích, komerční konces z r. 1757 apod.). Také ztráta Slezska nepřímo přispěla k rozvoji průmyslu v ostatních zemích Koruny české. Merkantilistická politika se snaží o rozvoj průmyslu (veliká účast šlechty při zakládání průmyslových podniků) a zahraničního obchodu (aby obchodní bilance vykazovala přebytek vývozu nad dovozem).

umožňovaly provozování živností i mimo cechovní svazek. V českých zemích byl za Karla VI. dne **16. listopadu 1731** vydán tzv. **řemeslnický patent**, podle kterého zřizování nových cechů bylo vyhrazeno zeměpánovi, jenž si také vyhrazoval právo potvrzovat stanovy cechů již existujících. Jako jakési vzorové stanovy byly vydány **5. ledna 1739 generální artikule cechovní**.²

V právní úpravě za absolutismu byly rozeznávány dva druhy živností: živnosti **manufakturní**³ (výrobní) a živnosti **obchodní**. Živnosti **manufakturní** se dělily na **cechovní** a **necechovní**. V tomto období hovoříme o tzv. **koncesním systému**.

Koncesní systém byl nahrazen systémem **volnosti živnostenské**, jehož výrazem byl **živnostenský řád vydaný pro rakouskou říši dne 20. prosince 1859**. Tento živnostenský řád znal pouze dvě skupiny živností – **živnosti koncesované** (závislé na úředním povolení, bylo jich 14) a **volné** (svobodné, všechny ostatní).

Po převratu v roce 1918 platilo na území Československa trojí živnostenské právo: v českých zemích právo rakouské, na Slovensku a Podkarpatské Rusi právo uherské a na Hlučínsku právo německé. Byla to tehdy dosti nepřehledná situace, a proto vyvstala nutnost nové kodifikace živnostenského práva. Živnostenským **zákonem z 10. října 1924 čis. 259 s účinností od 1. května 1925** byly **živnostenské předpisy platné v českých zemích, až na nepatrné výjimky, přeneseny na Slovensko a Podkarpatskou Rus**.

V meziválečném Československu formuloval zásady tzv. **středostavovské politiky** významný národohospodář **Karel Engliš** ve svém díle „*Národní hospodářství*“ Vycházel z premisy, že: **„Pořádek individualistický se dá udržeti jen, když je mnoho podnikatelů“ a proto „politika středostavovská tedy se stará hlavně o udržení středních a malých podniků.“** (CÍSAŘ, 1996)

Po Únoru 1948 zvítězila ideologie nad ekonomickou racionalitou a dochází k totální likvidaci soukromého podnikání. Vyvstala ovšem otázka, jak nahradit rozsáhlou hospodářskou infrastrukturu drobného živnostenského podnikání. Nejrozšířenějším modelem, který měl nahradit živnostenské podnikání, byl tzv. **komunální podnik** resp. **podnik místního hospodářství**. Tyto podniky byly po celé období 1948 – 1989 předmětem státního vlastnictví. Byl zřízen resort místního hospodářství v čele s resortním ministerstvem, kterým bylo Ministerstvo vnitra, s výjimkou krátkého období, kdy bylo dokonce zřízeno samostatné Ministerstvo místního hospodářství. Tento resort se začal označovat jako **hospodářství řízené národními výbory**. Výsledkem tohoto vývoje byla byrokratizace řízení, odtržení jejich činností od skutečných potřeb obyvatelstva, ztráta charakteru drobného podnikání a pokles výkonnosti (CÍSAŘ, 1996).

Základním předpokladem obnovy drobného soukromého podnikání bylo vytvoření zákonných podmínek pro rovnost všech druhů vlastnictví. Bylo nutno zrušit ústavní zákon, který zabezpečoval monopolní postavení tzv. státního socialistického vlastnictví. **Právní předpoklady pro rovnoprávnost všech vlastnických forem a likvidace diskriminace soukromého vlastnictví bylo nutno zajistit zákonnou normou ústavního charakteru. K tomu došlo ústavním zákonem č. 100/1990 Sb.**, kterým se mění a doplňuje ústavní zákon č. 100/1961 Sb., Ústava ČSFR a ústavní zákon č. 143/1968 Sb. o čs. federaci (CÍSAŘ, 1996).

² Komenského slovník naučný. III. Nakladatelství a vydavatelství Komenského slovníku naučného. Praha: 1937

³ Manufaktury se podle charakteru dělí na heterogenní a organické. V heterogenních manufakturách dělníci vyráběli nejprve jednotlivé součásti a pak je kompletovali, přičemž mohlo jít o řemeslníky různých oborů (např. výroba kočárů), nebo téhož oboru (např. výroba hodinek). V organických manufakturách docházelo k dělbě práce podle operací (např. výroba jehel, papíru). In: Malá československá encyklopedie. II. Praha: Academia. 1985

1.2 Vymezení pojmu podnik

Podnik můžeme vymežit z několika hledisek: z hlediska legislativního, ekonomického a sociologického.

A. Hledisko legislativní

V této souvislosti můžeme uplatnit následující přístupy pro kategorizaci podniků:

- a. **malé a střední podniky** (*Narižení Komise (ES) č. 70/2001; zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání*). O malých a středních podnicích bude pojednáno později.
- b. **organizace a malé organizace** (*zákon č. 582/1991 Sb. o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších změn a doplňků*). Dle citovaného zákona **organizace** zaměstnává více než 25 zaměstnanců, nebo méně než 25 zaměstnanců, ale evidenci mezd pro ni vede jiná právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává více než 25 zaměstnanců. Každý zaměstnavatel, který zaměstnává více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru je podle *zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti* povinen zaměstnávat občany se zdravotním postižením ve výši povinného podílu občanů se zdravotním postižením na celkovém počtu svých zaměstnanců. Povinný podíl činí 4 %.
- c. **fyzické osoby** (*novela Živnostenského zákona č. 169/2012 Sb.*) Fyzická osoba může být zaměstnavatelem, pokud má způsobilost k právním úkonům. Způsobilost k právním úkonům vzniká dosažením 18 let věku (*§10 Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.*). Živnosti dělíme na **ohlašovací a koncesované**.

Ohlašovacími živnostmi jsou

- a) živnosti řemeslné, podmínkou provozování živnosti je odborná způsobilost;
- b) živnosti vázané, podmínkou provozování živnosti je odborná způsobilost;
- c) živnost volná, u které není jako podmínka provozování živnosti odborná; způsobilost stanovena.

Koncesované živnosti

Podmínkou provozování koncesované živnosti je odborná způsobilost.

- d. **právnické osoby** (*novela Obchodního zákoníku č. 351/2011 Sb.*)

B. Hledisko ekonomické

Z ekonomického hlediska posuzujeme podniky:

- a. **podle předmětu činnosti**. Podniky můžeme rozdělit podle jejich orientace na ty, které jsou zaměřeny na poskytování služeb, a na ty, které se soustředí na výrobu zboží,
- b. podle **CRM (Customer relationship management - Řízení vztahů se zákazníky)**. Podle druhu zákazníků rozdělujeme podniky na podniky, jejichž zákazníci jsou tzv. „spotřebitelské“ podniky, tj. takové, jejichž zákazníci jsou zároveň konečnými spotřebiteli (**business-to-customer**), další kategorií jsou podniky, které produkují služby pro jiné podniky (**business-to-business**), třetí kategorií jsou podniky, které poskytují své služby státní správě (**business-to-government**).

C. Hledisko sociologické

Sociologie je věda o sociálních skupinách a organizacích. Zabývá se principy utváření a existence sociálních systémů. Sociální systémy obsahují dva typy vazeb, jedná se o vazby vyjadřující návaznost jednotlivých činností na téže úrovni a ty, které vyjadřují vztahy nadřazenosti a podřízenosti. V této souvislosti se dostáváme k otázce personálního řízení podniku a organizace práce. Rozlišujeme celou řadu organizačních struktur (organigramů), jako je líniová organizační struktura, líniově - štábní, funkcionální, maticová, fraktálová, amébová apod.

Vzhledem k tomu, že za všeobecně uznávané atributy úspěšného podniku jsou považovány následující charakteristiky, budeme se jimi v následujících kapitolách podrobněji zabývat:

- kvalita řízení (kapitola 3, 4, 9 a 11),
- orientace činnosti na zákazníky (kapitola 5 a 6),
- kvalita pracovníků a schopnost být atraktivní pro talentované lidi, umět rozvíjet jejich schopnosti a udržet si je (kapitola 7),

- inovativnost (kapitola 8),
- zhodnocení dlouhodobých investic a finanční zdatnost (kapitola 10).

1.3 Nové pojetí strategického řízení v turbulentním prostředí globální ekonomiky

Bohužel, velmi často se u manažerů malých a středních podniků setkáváme s názorem, že tvorba strategie není nutná. Naopak, stává se přítěží, neboť brání flexibilitě (SATTES, 1995). Vždyť právě jednou z charakteristik řízení zejména malých a středních podniků je kladení velkého důrazu na intuici a improvizaci a téměř úplná absence plánování (PLEITNER, 1994). Podle názoru většiny zmíněných subjektů je proces tvorby a realizace strategie spojen s řadou úkolů, na které jim síly a zdroje nestačí.

V dnešní turbulentní době však vzrůstá riziko i pro malé a střední podniky, že v důsledku špatných rozhodnutí ztratí své postavení na trhu a ve společnosti. Uvědomování si této hrozby by mělo být pro jejich manažery výzvou a jedním z důvodů, proč se zabývat problematikou vytváření podnikové strategie. Její výhodou je jednoznačná a pragmatická. Dává totiž odpověď na otázku zda „děláme správná rozhodnutí“.

Pojem strategie⁴ bývá používán různým způsobem. Někteří manažeři se zaměřují na koncové body (účel, poslání, cíl, úkol), jiní naopak kladou větší důraz na prostředky dosahování koncových bodů (plány), než na koncové body jako takové.

V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi strategie. Na tomto místě si dovolíme uvést některé z nich:

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí. (PORTER, 1994).

Strategie je sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku. (MINTZBERG, 1996).

Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. (VEBER, 2009).

Pro strategické řízení je charakteristické, že má dlouhodobější povahu, opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, spadá do pravomoci vrcholového vedení podniku a vyžaduje tvůrčí myšlení. (SRPOVÁ, ŘEHOR, 2010)

Posláním strategií není přesně identifikovat to, jak podnik dosáhne svých cílů, protože to je úkolem nespočetného množství podpůrných činností, z nichž největší význam má bezpochyby správné sestavení **Podnikatelského plánu (Business Plan)**. Strategie „pouze“ vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. Je tedy zřejmé, že jejich užitečnost z hlediska praxe a jejich význam z hlediska potřeb plánování jsou nezastupitelné.

Je nutno si uvědomit, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje. Proto je dobré znát dopředu rizika, která nově začínající podniky čekají. Je tedy bezpochyby vhodné ztotožnit se s tvrzením, že správných rozhodnutí je možno trvale dosahovat pouze prostřednictvím systematické analýzy vývojových trendů z dlouhodobého hlediska. Jinými slovy, systematické vyhodnocování dat a informací se stává klíčovým předpokladem podnikatelského úspěchu. **Základní podnikatelskou filosofií by se mělo stát přesvědčení, že účelné je klást důraz na práci ex ante (na analýzu pravděpodobných rizik), nikoli na práci ex post (na opožděnou reakci na předem neidentifikovaná rizika).** Reálným projevem takovéto progresivní a racionální práce je jasně formulovaná podniková strategie. Ta totiž bere v úvahu globální (celosvětové) trendy. V důsledku

⁴ Pozn.aut.: Pojem *strategie* je odvozen z řeckého slova *strategos*, tzn. *obecný*.

změn, které proběhly počátkem 21. století, a které vtiskly ekonomickému a sociálnímu prostředí podniků nové znaky, se stále více ukazuje, že tvorba podnikové strategie je rozhodujícím faktorem pro přijímání správných rozhodnutí v podnikovém řízení. Zároveň je však nezbytné zdůraznit, že klasické pojetí strategie jako dlouhodobě neměnného dokumentu ztrácí v důsledku turbulentních změn své původní poslání. **V současné době totiž nemůžeme strategii považovat za dlouhodobý trvale platný dokument, ale spíše za dokument obecný, jenž bude připouštět různé alternativy vývoje v dlouhodobé perspektivě.**

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci, která ovlivňuje výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Jak podniková politika, tak ani podniková strategie nejsou statické. Jejich formulace představuje evoluční proces. Tento vývoj vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a vnitropodnikových organizačních struktur. Nedokážou-li se české podniky včas adaptovat na současný vývoj světové ekonomiky a získat potřebnou konkurenceschopnost na světových trzích, postupně zaniknou. **Účinnou obranou proti této hrozbě je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných/manažerských kompetencí pro strategické řízení podniků.**

1.4 Uplatňování moderních metod v řízení MSP v ČR

O tom, že role malých a středních podniků (MSP) v české ekonomice je významná, jistě málokdo pochybuje, neboť MSP mají poměrně značný národohospodářský přínos. Významnou měrou se podílejí na tvorbě pracovních příležitostí, na tvorbě HDP a stávají se i aktéry zahraničního obchodu. Kromě svých předností, kterými jsou relativní pružnost na změny podmínek a schopnost vyplňovat mezery na trhu, mají také své slabé stránky, jež jsou dány zejména obtížnějším přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem.

Pro malé a střední podniky působící v současném turbulentním prostředí globální ekonomiky je strategické řízení nutností. Pro kvalifikované vytvoření podnikové strategie a její následnou úspěšnou implementaci prostřednictvím Podnikatelského záměru (Business Plan) je však nezbytná podmínka existence podnikové kultury, jež podporuje management změny založený na uplatňování moderních metod řízení.

Možnost využití potenciálu MSP v ekonomice je do značné míry závislá na prostředí, kterým jsou obklopeny. Fenomén globalizace se stává pro některé MSP hrozbou. Důvodů je několik. Podnikatelé se obávají zejména silného konkurenčního tlaku zahraničních podniků, jejich kapitálového a technologického vybavení. **Neuvědomují si však nutnost změny vlastního myšlení v oblasti podnikového řízení. Nevnímají strategické řízení jako jeden z významných předpokladů vlastní konkurenceschopnosti. Dnes je již jisté, že ani malí a střední podnikatelé se nemohou vyhnout radikálním změnám v tradičních metodách své práce. Týká se to např. štihlé a flexibilní výroby, organizační bezbariérovosti, multifunkčnosti pracovníků a jejich sebeřízení i metod odměňování.⁵**

Celoživotní či průběžné učení se stalo jednou z podmínek zajištění konkurenceschopnosti. Během posledních několika let se stále častěji měnilo technické vybavení pracovišť a v důsledku toho rostly požadavky kladené na pracovní sílu. Předpokládáme, že tento trend bude i nadále pokračovat.

Rada kvality České republiky a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR představily veřejnosti výsledky průzkumu mezi českými podnikateli, který sledoval názory zástupců malých a středních podniků na konkurenceschopnost, bariéry v podnikání a používání inovací a moderních metod řízení. Průzkum provedla v roce 2011 výzkumná agentura ASPECTIO, sledoval názory vybraného vzorku 541 respondentů z podniků s více než 25 zaměstnanci s oborem činnosti výroba, obchod a služby.

⁵ Jedná se o moderní metody řízení, které podporují flexibilitu, inovační myšlení a kreativitu pracovníků.

Téměř polovina podnikatelů považuje za největší překážku v podnikání právě silnou konkurenci. Za další významné bariéry považují představitelé podniků malou podporu státu a legislativní omezení (25 %). Jen málo podnikatelů ale hledá chybu na své straně. Pouze 3 % podnikatelů vidí bariéru rozvoje podniku v zastaralých metodách řízení. 98 % respondentů přitom považuje kvalitní a koncepční řízení podniku za důležité pro jeho dlouhodobou konkurenceschopnost. Na druhé straně 77 % českých podnikatelů aktivně žádnou moderní metodu řízení nezná a téměř stejné procento firem žádnou takovou metodu nepoužívá.⁶

Z průzkumu vyplývá, že ačkoli si čeští podnikatelé uvědomují význam moderních metod řízení, mají o nich jen minimální informace a prakticky je nepoužívají. Výsledky výzkumu ukazují, že pouze 16,9 % respondentů uvažuje o zavedení některé z moderních metod řízení podniku. Moderní metody řízení podniku v současné době využívá 28,1 % dotázaných podniků. Existuje zde velký prostor pro zavádění těchto postupů a metod, a to s přihlédnutím k tomu, že vedení podniků přisuzuje tomuto nástroji řízení velkou důležitost. Celkově 152 respondentů uvedlo, že využívají jednu z metod řízení podniku. Nejvíce užívanou metodou je Štíhlý podnik (28,9 %), Six Sigma (12,5 %) a Balanced Scorecard (13,2 %). V kategorii jiné byly často uváděny metody, které nepatří mezi moderní metody řízení, což opět upozorňuje na neznalost těchto konkrétních nástrojů řízení.

Respondenti jsou ve větší míře přesvědčeni o tom, že české výrobky snesou srovnání se zahraniční konkurencí. Zároveň ale chápou, že z pohledu kvality řízení podniků je nezbytná realizace moderních metod řízení. Bohužel ale – jak již bylo zmíněno – tyto moderní metody řízení příliš neznají, ani se jejich aplikací vážněji nezabývají.

Většina respondentů uvedla, že jejich podnik provádí inovace (92,6 %). Převážná část z oslovených podniků provádí inovace prostřednictvím vlastních zdrojů a svépomocí (67,5 %). Tento trend může být výhodný z pohledu okamžitých nákladů, není však zároveň optimálním řešením z pohledu získání informací od špičkových odborníků v jednotlivých oborech. Spolupráce s odborně vysoce fundovanými organizacemi (23 %) je příslibem do budoucna, měla by ale probíhat v mnohem větší míře.

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Průmyslová malovýroba se vyvíjela v několika historických etapách.
- Podniky lze vymezit z hlediska legislativního, ekonomického a sociologického.
- V současné době nemůžeme podnikovou strategii považovat za dlouhodobý trvale platný dokument, ale spíše za dokument obecný, jenž bude připouštět různé alternativy vývoje v dlouhodobé perspektivě.
- Účinnou obranou proti ztrátě konkurenceschopnosti je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných/manažerských kompetencí pro strategické řízení podniků.

⁶ Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR *Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti*. Kompletní výsledky průzkumu jsou zveřejněny na www.amsp.cz v sekci „Nepřehlédněte“.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte jednotlivé etapy vývoje průmyslové malovýroby a drobného podnikání.
2. Definujte pojem „podnik“ z legislativního, ekonomického a sociologického hlediska.
3. Vysvětlete pojem „podniková strategie“ a charakterizujte základní principy strategického řízení podniku v konkurenčním prostředí.
4. Popište moderní metody řízení malých a středních podniků.



Doporučená literatura:

- CÍSAŘ, Jaromír 1996. Drobné podnikání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996 ISBN 80-7079-955-2
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. 1996. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1996. ISBN 978-0-13-234030-4
- PLEITNER, Hans Jobst 1994. Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Berlin / München / St. Allen: Hrsg: Mugler, Josef / Schmidt, Karl-Heinz unter Mitarbeit von Habersaat, Margarit, 1994.
- PORTER, Michael E. 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- SATTES, Ingrid; BRODBECK, Harald 1995. Erfolg in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH, 1995. ISBN 3-519-02167-6
- SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav 2010. Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473339-5
- VEBER, Jaromír a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- ČSÚ. Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců. ČSÚ, 2010.
url: [http://www.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/AD002F0149/\\$File/140310q229.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/AD002F0149/$File/140310q229.pdf)
- The Observatory fo European SMEs, SBA Fact Sheet
url: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm
- Komenského slovník naučný. III. Nakladatelství a vydavatelství Komenského slovníku naučného. Praha: 1937.
- Malá československá encyklopedie. II. Praha: Academia 1985.
- Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti.
url: <http://www.amsp.cz/10-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>
- Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje. Březen 2011.
url: <http://download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc>
- Narizení Komise (ES) č. 70/2001*
- Novela Živnostenského zákona č 169/2012 Sb.
- Zákon č. 582/1991 Sb. o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších změn a doplňků
- Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání
- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

2 Charakteristiky MSP



Cíle:

- Seznámit se s kvantitativními a kvalitativními charakteristikami MSP.
- Pochopit základní principy spolupráce MSP.
- Diskutovat příčiny zániku podniků.



Klíčová slova: kvantitativní a kvalitativní charakteristiky MSP, principy spolupráce MSP, příčiny zániku podniků.

2.1 Kvantitativní charakteristiky MSP

V současné době rostoucí globalizace by se mohlo zdát, že význam malého a středního podnikání klesá. Opak je pravdou. Evropská unie vynakládá značné finanční prostředky na podporu rozvoje malých a středních podniků (MSP), protože v nich spatřuje důležitého aktéra pro hospodářský růst regionů. MSP totiž plní v národním hospodářství nezastupitelnou funkci. Vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Ekonomický a sociální přínos MSP je charakterizován zejména jejich schopnostmi:

- pomáhat zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn;
- působit jako dodavatelé velkých podniků;
- vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků;
- napomáhat podnikatelským aktivitami rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí;
- podporovat rozvoj strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů.

Podle Evropské komise (2001) jsou v Evropské unii pro členění podniků používána následující kritéria:⁷

- **mikropodniky** do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR;
- **malé podniky** do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR a ne více než 25 % kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP (tzv. kritérium nezávislosti);
- **střední podniky** do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR a opět ne více než 25 % kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP.

V České republice jsou MSP definovány v §2 zákona č. 47/2002. Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Definice obsahuje tři základní kritéria odlišující MSP od podniků velkých: počet pracovníků, čistý obrat a nezávislost podniku. Zákon č. 47/2002 Sb. vnáší do českého právního řádu

⁷ Nařízení Komise (ES) č. 70/2001

definici malých a středních podniků obsaženou v Doporučení Komise 96/280/EC ze dne 3. dubna 1996.

Je možné předpokládat, že v globální ekonomice 21. století budou MSP dominovat. Tento předpoklad lze opřít o trendy v průmyslově nejvyspělejších státech světa. Zejména e-business se považuje za příležitost, která překlene rozdíly mezi malými a velkými podniky. Informační technologie nabízejí i velkým a byrokratickým institucím obrovské šance, aby radikálně decentralizovaly a převáděly pravomoci a rozhodování na nejnižší úroveň.

Ekonomická data o malých a středních podnicích je možno vyhledat prostřednictvím ČSÚ popř. v pravidelných Zprávách o vývoji MSP publikovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Níže uvedené ekonomické informace byly převzaty ze *Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012*⁸:

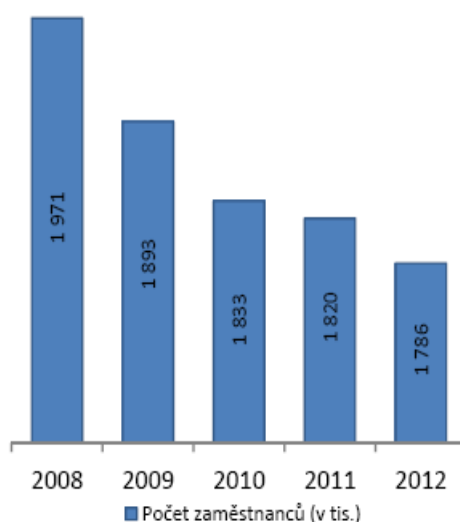
- Podíl malých a středních podniků (údaj vychází z definice MSP užívané Českým statistickým úřadem) na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2012 byl 99,86 %.
- Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků se v roce 2012 snížil oproti roku 2011 o 34 tis. (o 1,9 %) na celkových 1786 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2012 činil 59,43 %.
- V absolutní hodnotě dosahuje vývoz malých a středních podniků ve sledovaném období nepřetržitý nárůst. V roce 2012 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu malých a středních podniků o 98 747 mil. Kč, tj. o 6,56 %. Podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu v roce 2012 byl 59,88 % a podíl malých a středních podniků na celkovém vývozu byl 53,51 %.

Tab. 1: Počet jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců 2010 (v tis.)

Období	Celkem	Počet zaměstnanců				
		0	1 - 5	6 - 19	20 – 249	250 a více
2010	2 605	2 309	204	59	31	2
%	100	88,6	7,8	2,3	1,2	0,1

Zdroj: ČSÚ, druhé čtvrtletí 2010

Obr. 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2008 - 2012



Zdroj: *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012*. MPO. 2013.

⁸ *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012*. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Sekce fondů EU. 2013.

Z tabulky je zřejmé, že množina mikropodniků je největší. **Vzhledem k tomu, že právě u těchto podniků splývá role vlastníka a manažera** (a tudíž osoba manažera není vyměnitelná, tzn. úspěch podniku závisí na úspěšnosti vlastníka = manažera), **je nezbytné, aby i tzv. mikropodnikatelé, pokud chtějí udržet své postavení v konkurenčním prostředí, měli alespoň obecné povědomí o moderních manažerských technikách a snažili se je uplatňovat v praxi. V této souvislosti hovoříme o tzv. kvalitativních charakteristikách MSP, které jsou vedle charakteristik kvantitativních (viz výše) jedním z atributů MSP.**

2.2 Kvalitativní charakteristiky MSP

V podmínkách tržního hospodářství existuje základní předpoklad, který musí být splněn při zahájení podnikání. Tímto předpokladem je **racionální iniciativa**.

Na začátku iniciativy stojí myšlenka - idea. Chce-li podnikatel myšlenku realizovat, musí vyvinout iniciativu. Avšak ne každá iniciativa je racionální. Co je nutné učinit pro to, aby iniciativa byla racionální? Po vzniku záměru podnikatele realizovat určitou myšlenku je třeba zpracovat projekt, ve kterém je třeba zvážit veškeré předpoklady úspěšné podnikatelské akce, a to:

- vizi ziskové příležitosti,
- správné načasování realizace záměru z hlediska trhu,
- profesně a kvalifikačně připravené osoby (iniciátor + spolupracovníci),
- promyšlený a propracovaný postup přípravy a realizace záměru,
- přiměřené zdrojové zajištění.

Podnikatel musí zvážit rizikovost záměru na základě ohodnocení atraktivnosti řady kritérií a musí vždy brát v úvahu omezení, která mohou jeho iniciativě stát v cestě. Omezení, která mohou ovlivnit realizaci záměru, je celá řada a je nutné je brát v úvahu. Na tomto místě se zastavíme u charakteristiky osobnosti úspěšného podnikatele. **Je třeba zdůraznit následující zjištění: v MSP (zejména v mikro a malých podnicích) splývá role vlastníka a manažera, jinými slovy, manažer je nenahraditelný! Z tohoto důvodu považujeme osobnost podnikatele za významnou kvalitativní charakteristiku podniku: pokud vlastník = manažer nemá manažerské znalosti a dovednosti, podnik nemá šanci na úspěch.**

Na základě několikaleté vlastní analýzy podnikatelského prostředí prostřednictvím sběru dat v rámci předmětu *Specifika malých a středních podniků*, který je autorem publikace vyučován v kombinované i prezenční formě na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, docházíme k následujícím zjištěním:

A. Profil úspěšného podnikatele (ideální osobnostní charakteristiky úspěšného podnikatele):

Tab. 2: Profil úspěšného podnikatele

Extrém 1	Ideální charakteristika	Extrém 2
Postupování ve skocích	Iniciativa	Pasivita
Spekulování	Ochota riskovat	Bojácnost
Slepé hrdinství	Odvaha	Nesmělost
Posedlost	Motivace	Nechuť
Hroší kůže	Schopnost snášet psychickou zátěž	Náchylnost ke stresu
Neschopnost relaxovat	Dynamika	Lenivost
Fantazírování	Kreativita	Netvůrcí přístup
Plytvání	Přehled o financích	Skrblivost

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

B. Podnikatelské cíle:

Tab. 3: Osobní cíle podnikatele

Cíle	Podíl v procentech
Vyrábět kvalitní výrobky/poskytovat kvalitní služby	96
Spokojenost s prací	87
Nemít nadřizeno	79
Finanční nezávislost	75
Kontakty s lidmi	77
Vybudovat rodinný podnik	35
Vysoký příjem	33
Atraktivní životní styl	32
Moc a vliv	21

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že podnikatelé si uvědomují následující souvislosti: vysokého příjmu a atraktivního životního standardu je možno dosáhnout jen prostřednictvím prodeje kvalitních výrobků a služeb. Jinými slovy můžeme říci, že v naprostá většina dotázaných klade důraz na výkonnost, na marketing, na vztah k zákazníkovi a nikoli na spekulování.

Tab. 4.: Cíle zaměstnavatele

Cíle	Podíl v procentech
Vytváření dobrých pracovních podmínek	84
Udržení pracovních míst	52
Zlepšení životní úrovně zaměstnanců	38
Vytváření nových pracovních míst	28

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Tabulka č. 4 nás informuje o tom, že podnikatelé vnímají význam spokojenosti a motivace zaměstnanců pro dosahování vlastních podnikatelských cílů.

Tab. 5: Podnikové cíle

Cíle	Podíl v procentech
Kvalita	93
Rentabilita	89
Produktivita	85
Podíl na trhu	62

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Tabulka č. 5 poskytuje svědectví o snaze podnikatelů klást důraz na faktory, které jsou předpokladem přežití podniku v konkurenčním prostředí.

2.3 Spolupráce malých a středních podnikatelů

V současné době globální ekonomiky je existence podniku bez vazeb na vnější okolí neudržitelná. Pod pojmem „vazby na vnější okolí“ nemáme samozřejmě na mysli uplatňování praktik nekalé hospodářské soutěže. Pokud hovoříme o vazbách, máme na mysli schopnost a ochotu komunikovat a navzájem spolupracovat.

Malé a střední podniky ve většině průmyslově vyspělých zemích v rostoucí míře spolupracují ve sdružených sítích obvykle v rámci určitého regionu. Spolupráce umožňuje vlastníku malé firmy účastnit se rozhodování, mít kontakty s jinými individuálními podnikateli, kteří jsou vystaveni stejným problémům, těžit z jejich zkušeností a praxe na základě skutečného společného zájmu, zejména v rámci společné nákupní, odbytové, marketingové a dokonce i personální politiky. Tyto konkurenční výhody nahrazují částečnou ztrátu autonomie vlastníka malé firmy, zejména pokud se týká horní části distribučního řetězce, tj. jeho vztahu k dodavatelům. Na základě zkušeností, v současné době hlavně zahraničních, se prokazuje, že zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci a postavení malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.

Základní principy, na kterých jsou sítě malých a středních podniků organizovány, mohou být (STRÍTECKÝ, 2000):

1. Vzájemná nezávislost

Sít' se skládá z nezávislých podniků, mezi kterými existují dvoustranné obchodní vztahy. Systém je otevřený a neexistuje žádná vnitřní hierarchie, žádný podnik není podnikem „vedoucím“.

2. Vzájemná preference

Při zadávání kontraktů se členské podniky navzájem preferují, to však nevylučuje možnost, že kontrakt bude zadán vně skupiny.

3. Vzájemná nekonkurence

Členské podniky si navzájem nekonkurují, což je nezbytné pro důvěru mezi členy.

4. Vzájemné nevykořisťování

Členské podniky se nesnaží ze vzájemných transakcí vytěžit mimořádný zisk. Cílem je maximalizace zisku z externích obchodů – vzájemné obchodování je prostředkem jejich úspěšné realizace. (Absence tohoto pravidla by vedla k vytvoření hierarchie silných a slabých členů skupiny, což by šlo k jejímu rychlému rozkladu.)

5. Flexibilita a podnikatelská autonomie

Flexibilita je dána schopností jednotlivých členských podniků reagovat na tržní příležitosti. K uzavírání transakcí nepotřebují získávat souhlas skupiny. Sít' jako celek se podobá kolonii organismů, která se pohybuje tam, kde je největší hojnost potravy.

6. Demokracie v síti (neexistuje žádný vlastník či kontrolor sítě)

Sít' drží pohromadě díky obchodním vazbám mezi členskými podniky a díky doзору nad transakcemi, které provádí centrální účetní oddělení, nebo podnik. Členské podniky však mohou mít podíl jeden ve druhém, stejně jako ve společných podnicích s třetí stranou.

7. Nedodržení pravidel vede k vyloučení

Existuje možnost vyloučení z řetězce – sítě, pokud se některý člen skupiny neřídí danými pravidly.

8. Všichni členové mají přístup k externím dodavatelům

Neexistuje žádná hierarchie zprostředkovatelů či subdodavatelů uvnitř podniku, což vytváří dobré podnikatelské klima.

9. Členové sítě mohou odejít podle svého uvážení

Skupina jako celek neklade odcházejícímu podniku žádné překážky, pokud nejsou závazky ke skupině. Protože však akcie držené členskými podniky nejsou volně obchodovatelné na kapitálovém trhu, musí odchod podniku ze skupiny odsouhlasit všechny zainteresované strany.

Konkrétní postup vytváření sítě malých a středních podniků pak může být tento (VOJÍK, 2006):

1. Stanovení strategických cílů sítě (prvořadým důvodem účelového spojení je zajistit nebo zlepšit hospodářské postavení podniku a posílit jeho konkurenceschopnost).

2. Rozhodnutí, jakých zdrojů bude potřeba k zahájení spolupráce a k jejímu udržení (za tímto účelem je nezbytné provést analýzu vnějšího okolí podniku a uskutečnit rozbor vlastní podnikatelské situace).

3. Výběr strategických partnerů, posouzení jejich cílů a jejich přínosu pro sít' (při výběru strategického partnera je třeba vzít v úvahu tyto aspekty: vizi, poslání a strategické cíle podniku; výrobní program; vlastnické vztahy a organizační strukturu; inovační aktivity; vztahy k okolí).

4. Určení zaměření činnosti sítě a sladění potřeb strategických partnerů (společný podnikatelský záměr obvykle obsahuje: vymezení účelu budoucí strategie; charakteristiku společných aktivit; hlavní cíle a možnosti jejich dosažení; představu o řízení sítě; očekávání přínosů a zisku apod.).

5. Organizování pracovních schůzek zaměřených na plnění stanovených cílů (cíle musí být motivující, v opačném případě pracovní schůzky ztratí smysl a síť se časem rozpadne; mezi nejdůležitější důvody vedoucí k ukončení sítě patří: dosažení cílů; zrušení sítě z důvodu nesplnění cílů; rozchod obchodních partnerů apod.).

2.4 Příčiny zániku podniků

Sítě MSP však nejsou všelék a neodstraní konkurenční prostředí mezi všemi podnikatelskými subjekty v tržní ekonomice. A bylo-li by tomu tak, byla by to chyba. Je třeba si uvědomit, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje. Je však dobré znát dopředu rizika, která nově začínající podniky čekají.

Jedná se o tyto dva segmenty příčin zániku podniků (BARROW, 1996; VOJÍK, 2006):

1. Všeobecné příčiny

- Ekonomické aspekty (fiskální politika státu, ceny vstupů, apod.);
- Ekologické aspekty (environmentální management);
- Technologické aspekty (podcenění investiční a technologické náročnosti podnikání);
- Dodavatelské aspekty (špatný odhad strategických záměrů dodavatelů);
- Vnější aspekty (podmínky finančních institucí při poskytování bankovních služeb, zvýšené náklady logistických služeb).

2. Příčiny na straně podnikatele

- Nedostatek zkušeností (nástup na startovní čáru podnikání si vyžaduje značnou dávku všestrannosti);
- Neexistence výrobní nebo obchodní strategie (před zahájením podnikání je nutno zjistit, kdo je cílová skupina podniku);
- Přehnaná optimistická představa o velikosti trhu (začínající podnikatel se neobejde bez průzkumu trhu, na který se chce zaměřit. Musí zjistit, kdo jsou jeho konkurenti, a odhadnout, jak bude přijímána jeho nabídka);
- Podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání (je třeba odhadnout dobu potřebnou ke zřízení provozovny, jejímu vybavení a nákupu zásob);
- Nedostatek oběžného kapitálu (dobře připravený odhad peněžních toků bude podnikateli pomáhat při rozhodování kolik je čeho potřeba a kdy);
- Příliš nákladné zahájení podnikání (nové podnikání by mělo být zahájeno skromně a uvážlivě);
- Podnikatel si plete hotové peníze se ziskem (hotovost proudící do podniku není totéž co mzda; začínající podnikatelé tuto hotovost příliš často ihned použijí k vylepšení svého životního standardu);
- Špatné sídlo podniku (pro podnikání je důležité místo provozovny a výše nájmu za toto místo; průzkum před zahájením podnikání může podnikateli pomoci najít vhodné místo);
- Výběr a výchova lidí (velké společnosti si mohou dovolit dělat chyby při výběru personálů; malý podnik si takový luxus nemůže dovolit).

Nesprávně vedené účetnictví (Řada začínajících podnikatelů považuje řádně vedené účetnictví za byrokratický přežitek).

Tab. 6: Příčiny zániku podniků

% krachujících podniků	Příčina krachu	Zdůvodnění
44	Neschopnost	Nedostatek schopností vést podnik – fyzických, morálních, intelektuálních
17	Nedostatek zkušeností s řízením	Žádné nebo velmi malé zkušenosti s řízením lidí před zahájením podnikání
16	Nevyvážené zkušenosti	Malé zkušenosti s účetnictvím a výrobou
15	Nezkušenost v oboru	Malé zkušenosti s výrobou před zahájením
1	Zanedbávání podniku	Podnikání je věnována malá pozornost pro špatné návyky, špatný zdravotní stav, manželské neshody
1	Podvod nebo katastrofa	Falšování dokladů, stávka, požár, povodeň, ale i pojišťovací podvody, vyloupení
6	Namyšlenost, nekompetentnost	Mohu si dělat se svoji firmou, co chci

Zdroj: Vojík, 2006

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Evropská unie vynakládá značné finanční prostředky na podporu rozvoje malých a středních podniků (MSP), protože v nich spatřuje důležitého aktéra pro hospodářský růst regionů.
- Je možné předpokládat, že v globální ekonomice 21. století budou MSP dominovat.
- V podmínkách tržního hospodářství existuje základní předpoklad, který musí být splněn při zahájení podnikání. Tímto předpokladem je racionální iniciativa.
- Zejména v mikro a malých podnicích splývá role vlastníka a manažera.
- Zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.
- Sítě MSP však nejsou všelék a neodstraní konkurenční prostředí mezi všemi podnikatelskými

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte kvantitativní a kvalitativní charakteristiky malých a středních podniků.
2. Vysvětlete základní principy efektivní spolupráce malých a středních podnikatelů.
3. Popište základní příčiny zániku podniků.



Doporučená literatura:

BARROW, Colin 1996. Základy drobného podnikání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8
 STŘÍTECKÝ, Josef 2000. Sítě spolupráce malých a středních podniků. Praha: Moderní řízení 6/2000. ISSN 0026-8720
 VOJÍK, Vladimír 2006. Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Praha: Nakladatelství VŠE. Praha. 2006. ISBN 80-245-0781-1

3 Podniková strategie – nezbytný předpoklad pro přijímání správných rozhodnutí v podnikovém řízení



Cíle:

- Seznámit se s principy strategického myšlení.
- Vysvětlit proces tvorby podnikové strategie.
- Specifikovat druhy analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku.
- Vyložit problematiku návrhu a výběru strategií.
- Diskutovat filosofii tzv. podnikatelského konceptu.



Klíčová slova: strategické plánování, proces tvorby podnikové strategie, podnikatelský koncept.

3.1 Strategie podnikatelské činnosti a principy strategického myšlení

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3, existuje celá řada definic a vysvětlení, co je podnikatelská strategie.

Strategické plánování je možno definovat jako proces, prostřednictvím kterého dochází ke zpracování informací za účelem sladění požadavků okolí s potenciálem podniku tak, aby byl zajištěn z dlouhodobého hlediska úspěch podniku. Jinými slovy, strategické plánování je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi (KOTLER, 1991).

Které argumenty je možno uvést pro tvorbu strategií a strategických plánů také v malém a středním podniku? Jedná se o tato zdůvodnění:

1. **Strategické plánování** má s podnikatelským myšlením společné to, že je orientováno na podnik jako celek. Plánováním se dá strategická základna podniku přeměnit na základnu úplnou, konsistentní a transparentní (PICHLER, 1996).
2. **Strategické plánování** je předpokladem pro účinnou kontrolu, neprůhledné cíle totiž svádějí v případě neúspěchů k situacím, kdy místo hledání příčin vedoucích k odchylkám od cíle se původní cíle dodatečně přizpůsobí nastalé realitě.
3. **Strategické plánování** dává možnost integrovat zaměstnance a tím podpořit jejich motivaci k uvedení strategie do praxe.

Formulovat vizi podniku a definovat jeho strategické cíle nemůže každý. Takovouto dovednost má jen ten, kdo zvládá principy strategického myšlení. Mezi principy strategického myšlení řadíme:

1. princip variantního myšlení
2. princip trvalého myšlení
3. princip tvůrčího myšlení
4. princip intuitivního myšlení
5. princip zpětnovazebního myšlení
6. princip inovativního myšlení
7. princip globálního myšlení

Z uvedených principů je zřejmé, že strategické myšlení je myšlením progresivním a předbíhajícím současné status quo podnikatelského prostředí, je tedy něčím, co posouvá podnik do roviny vyšší konkurenceschopnosti.

Pochopitelně, že může nastat situace, a v době hospodářské krize jsme toho častými svědky, že podnik sice vytvořil „strategii“, ale přesto se nestal konkurenceschopným a často i zkrachoval. V takovém případě můžeme říci, že slovo strategie je poněkud nadnesené, strategie by měla být synonymem úspěchu, neboť již od antických dob byli strategy ti, kdo vyhrávali bitvy či byli jinak úspěšní (např. Perikles). Podnikatelské prostředí je v podstatě bitevním polem, na kterém se utkávají vojska (**podniky**) a usilují o co největší teritoriální zisky (**podíl na trhu**). Za účelem dosažení teritoriálních zisků pak spolu tato vojska vedou válku (**konkurenční boj**) či uzavírají aliance (**strategická partnerství**). Z uvedených pojmů podíl na trhu, konkurenční boj a strategická partnerství je zřejmé, že hlavní slovo při formulaci vize a definování strategických cílů mají, či měli by mít, marketingoví specialisté. **Součástí strategického myšlení je tedy i naplňování základních principů marketingu založených na detailní analýze trhu a na důsledné orientaci na zákazníka.**

3.2 Proces tvorby podnikové strategie

Tvorba a realizace strategie by se měla stát ústředním bodem podnikové politiky (podnikovou politikou rozumíme zásady, které podnik uplatňuje). Při tvorbě podnikové strategie postupujeme v těchto krocích:

1. Analýza vnitřních a vnějších faktorů
2. Návrh a výběr strategií
3. Uplatnění strategie v praxi
4. Evaluace strategie

3.2.1 Analýza vnitřních a vnějších faktorů

Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných (**Strengths**) a slabých stránek (**Weaknesses**), kde jsou nejčastějšími vstupy:

1. Finanční analýza podniku

Bude o ní pojednáno v kapitole Finanční řízení

2. Hodnocení pomocí EFQM

Model EFQM (European Foundation for Quality Management), byl vytvořen v roce 1988 s cílem zvýšení konkurenceschopnosti evropských podniků prostřednictvím využití filosofie TQM⁹. V modelu jde o obsáhlé, systematické a pravidelné přezkoumání podnikových aktivit prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců v oblasti uplatňování principů TQM a integrování TQM do podnikových operací.

⁹ **TQM** (Total Quality Management) je metodou strategického řízení a manažerskou filozofií. Existuje několik definic TQM, nicméně všechny jsou založeny na následujících principech: **Total** – úplné zapojení všech zaměstnanců podniku; **Quality** – důraz na kvalitu v celém podniku; **Management** – důraz na prolínání principů kvality všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi

Obr. 2: EFQM Model Excellence – základní kritéria

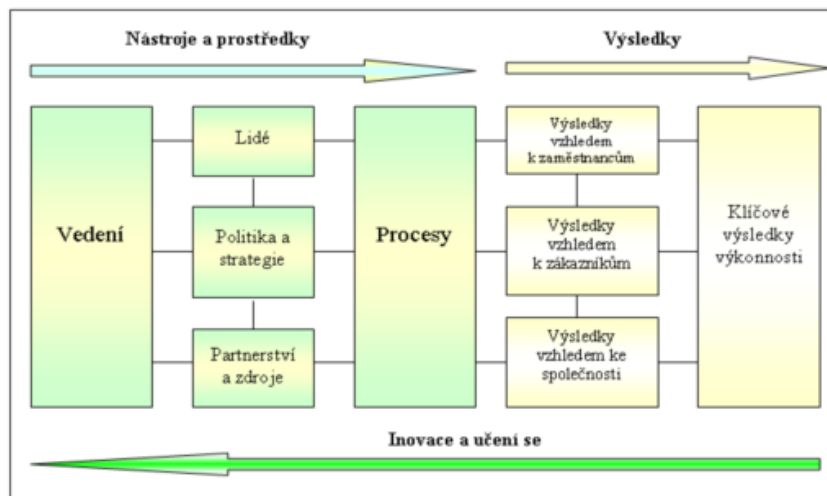


Schéma: EFQM Model Excellence - základní kritéria

Zdroj: Nenadál, 2004

Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), které souvisí s okolním prostředím organizace. Nejčastějšími vstupy jsou:

1. Analýza trendů vnějšího prostředí - PESTLE Analýza

PESTLE analýza slouží ke strategické analýze vnějšího okolí podniku. **PESTLE** je akronymem a jednotlivá písmena znamenají **různé typy vnějších faktorů**:

- P – Political - politické
- E – Economical - ekonomické
- S – Social - sociální
- T – Technological - technologické
- L – Legal - legislativní
- E – Ecological - ekologické

Někdy se používá také podobná zjednodušená varianta nazývaná **PEST analýza**:

- P – politické
- E – ekonomické
- S – sociální
- T – technologické

2. Sektorová analýza (například Porterova analýza pěti sil)

Porterova analýza pěti sil je založena na poznání pěti klíčových faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku (PORTER, 2002).

- Stávající konkurence
- Nová konkurence
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční produkty

3. Analýza konkurenčního postavení (segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)

Tato problematika bude oslovena v kapitolách Střednědobé (taktické) plánování jako nástroj realizace podnikové strategie a Marketingové řízení.

4. Paretova a ABC analýza

Paretova (ABC) analýza je velice efektivním a zároveň jednoduchým nástrojem sloužícím k přesnému určení cílové skupiny zákazníků. Lze ji označit za součást strategického managementu (strategické analýzy) podniku. Paretova analýza vychází ze zkušenosti, že 20 % zákazníků tvoří 80 % obratu/zisku podniku. Jinými slovy, že 80 % veškerých důsledků je způsobeno pouze asi 20 % příčin, např.:

- 80 % příjmů získáme od 20 % zákazníků
- 80 % skladové plochy nám zabere 20 % skladových položek
- 80 % tržeb nám přinese 20 % zboží/služeb
- 80 % tržeb vznikne prací 20 % zaměstnanců atd.

Na základě Paretova pravidla sice zjistíme, od kterých zákazníků získáme např. 80 % tržeb, nicméně zbývajících 20 % tržeb není rozhodně objem financí, které bychom mohli nechat bez povšimnutí. Proto se Paretovo pravidlo rozvinulo v tzv. ABC analýzu, která pracuje s kategorizací významu jednotlivých položek detailněji. **ABC analýza** bere v úvahu, že dalších 20 % příčin může mít rovněž významný důsledek pro činnost podniku. ABC analýza člení zákazníky do 3 segmentů podle velikosti obratu/zisku. ABC segmentům je pak věnována rozdílná pozornost. Největší je věnována segmentu A - klíčoví zákazníci a segmentu C - zákazníci, kteří nám zisk nepřinášejí (u tohoto segmentu je nutno přijmout rozhodnutí, zda s ním přestaneme spolupracovat). Základní filosofií ABC analýzy je soustředění se na ty segmenty zákazníků, kteří jsou pro podnik skutečně významní.

3.2.2 Návrh a výběr strategií

1. Návrh alternativních strategií

Na základě analýzy vnějšího i vnitřního prostředí by měly být připraveny strategické alternativy. Současná doba je turbulentní a nespojitá, dochází k častým výkyvům a změnám a je proto nutné mít zpracovány různé varianty strategických rozhodnutí.

Podnikatelské strategie můžeme v podstatě rozdělit do dvou skupin a to na strategie, které zajistí **přežití** podniku a na strategie **růstové** (THOMMEN, 1993).

Strategie přežití je charakteristická pro trh, který se nachází v recesi, anebo pro odvětví, jež se potýká s problémy, které mají svůj původ v některých fázích životního cyklu.

Růstové strategie jsou zaměřeny na zvýšení podílu na trhu. Jedná se zejména o tyto strategie:

1. **Strategie Výrobek/Trh**
2. **Strategie inovační**
3. **Strategie konkurenceschopnosti**

Ad 1) Strategie Výrobek/Trh

V rámci této strategie můžeme zvolit čtyři přístupy:

Obr. 3: Růstové strategie

TRH

		TRH	
		Současný	Nový
VÝROBEK	Současný	Proniknutí na trh	Rozvoj trhu
	Nový	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Zdroj: Upraveno podle (Thommen, 1993)

Strategie Proniknutí na trh: Těto strategie může být dosaženo prostřednictvím zvýšení odbytu a rovněž také díky rozšíření počtu zákazníků. Tato strategie znamená, že se podnik soustředil na převzetí tržního podílu jiného podniku. Abychom dosáhli ekonomické efektivity, budeme muset věnovat velkou pozornost analýze trhu a snažit se o nalezení skulin na stávajícím trhu.

Strategie Rozvoj trhu: Tato strategie je zaměřena na nové trhy a nebo na nové možnosti využití stávajících výrobků. V takovém případě bychom se měli dívat na produkční proces s nadnárodní perspektivy a hledat nové trhy v jiných částech světa. Vždyť i rozšíření Evropské unie mělo bezesporu vedle svého politického efektu i efekt ekonomický, neboť se jím otevřely nové trhy, které byly hladové po spotřebním zboží.

Strategie Rozvoj výrobku: Tato strategie má za cíl uspokojování nových potřeb zákazníků. Nové výrobky tak mohou doplnit starý výrobní nebo odbytový program podniku.

Strategie Diverzifikace: Prostřednictvím této strategie je možno dosáhnout růstu na nových trzích s novými výrobky, které mají buď s dosavadními výrobky konkrétní souvislost (např. jako komplementární výrobky), nebo tuto souvislost postrádají.

Ad 2) Strategie inovační

Tyto strategie mají úzkou vazbu na životní cyklus produktu. V praxi rozlišujeme tři inovační strategie:

Strategie prosperity: Tato strategie je perspektivně nejprogresivnější cestou. Odpoutání od kontinuity vývoje nastává ještě ve fázi růstu. Zdánlivě působí jako nesmyslné rozhodnutí o opuštění až dosud progresivního vývoje a nastoupení rizikové cesty další existence podniku. Je třeba si však uvědomit, že díky této strategii má podnik zajištěn kontinuální růst. Uplatnění této strategie však předpokládá změnu podnikatelského myšlení.

Strategie sanace: O strategii sanace hovoříme v situaci, kdy management podniku přistupuje k inovacím v době nejvyšší nutnosti, tedy ve fázi úpadku, tzn. v době, kdy podnik ztratil své trhy a zákazníky.

Strategie znovuzrození: Jedná se o nejméně efektivní strategii, neboť k její realizaci dochází až ve fázi zániku, tzn. po bankrotu či v procesu bankrotu podniku. Tato strategie je zjevně nejhorší alternativou.

Ad 3) Strategie konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost můžeme podle Portera (1985) zajistit třemi přístupy.

Strategie nízkých nákladů: Tato strategie předpokládá, že konkurenční výhody dosáhneme prostřednictvím snížených nákladů, a to za použití široké škály prostředků, kterými jsou:

- Přísná kontrola variabilních nákladů a celkových nákladů;
- Omezování výdajů do činností jako jsou služby a reklama;
- Budování produkčních a skladovacích kapacit pouze v potřebné velikosti;
- Vyhnutí se marginálním zákazníkům.

Tato strategie umožňuje, aby podnik dosáhl prostřednictvím poklesu cen vyššího obratu, nebo aby při stejných cenách navýšil svůj zisk.

Strategie diferenciace: Tato strategie spočívá v tom, že podnik vyrábí výrobky či poskytuje služby obdobně jako konkurent, avšak za nižší ceny. K diferenciaci může podnik použít i dalších nástrojů, jako jsou:

- Design a / nebo uznávané obchodní jméno;
- Jedinečná technologie;
- Účinná reklama;
- Efektivně vybudovaná obchodní síť;
- Kvalitní lidské zdroje.

Strategie koncentrace na silné stránky: Jedná se o strategii, která předpokládá, že se podnik soustředí na tržní skuliny. Za skuliny na trhu považujeme:

- Určitou skupinu odběratelů;
- Určitou část výrobního programu;
- Geograficky ohraničený trh.

2. Výběr z alternativních strategií

Alternativní strategie musí být před konečným výběrem pečlivě vyhodnoceny. Strategický výběr musí být prováděn s ohledem na **riziko**, zahrnuté v jednotlivých rozhodnutích. Dalším kritickým prvkem při výběru strategie je její **načasování**.

3.2.3 Uplatnění strategie v praxi

Vytvořit strategii podniku pochopitelně nestačí. Musí být uplatněna v praxi. Za tím účelem je nezbytné, aby byly realizovány následující kroky (KREIKEBAUM, 1993):

- je nutno ji objasnit všem zaměstnancům, kteří se na její přípravě nepodíleli; jedině tak u nich umocníme pocit spoluodpovědnosti a identifikace s úkoly;
- zaměstnanci by měli být proškoleni v otázce priorit, které strategie předkládá; jedině tak u nich umocníme pocit spoluzodpovědnosti a identifikace s úkoly;
- vedení podniku by mělo zůstat v úzkém kontaktu se zaměstnanci; je to jedna z cest, jak řešit nedorozumění, která možná vyvstanou v souvislosti s vlastní realizací strategie.

Někteří autoři uvádějí následující návrhy jak postupovat při uplatňování strategie v praxi (PŮMPIN, 1988):

- vedení podniku se musí od počátku účastnit přípravy strategie; jedině tak může vzrůst pocit jeho identifikace se strategií;
- do realizování strategie je třeba zainteresovat všechny pracovníky, neboť se v tomto případě nejedná pouze o záležitost vrcholového vedení;

- všechny části podniku (oddělení) se musí k realizování strategie vyjádřit. Podniková strategie je součástí celého podniku, i když některých oddělení (marketing, výroba) se strategie týká více než ostatních;
- k prosazování strategie je zapotřebí určitých prostředků, které se dělí na **přímé** a **nepřímé** (HENDERSON, 1970).

Mezi **přímé prostředky** řadíme takové, které se bezprostředně týkají podnikové činnosti:

- Manažerské nástroje jako jsou Management by Objectives (řízení podle cílů) a delegování, tedy nástroje založené na komunikaci a podporující tvůrčí přístup.
- Přípravu plánů a rozpočtů. Podniková strategie musí být rozpracována do dílčích plánů, které se z časového hlediska dělí na dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní). Malí a střední podnikatelé, pokud vůbec plánují, využívají plány operativní. Strategickému plánování nevěnují pozornost.
- Organizační strukturu (nikoli liniiová, ale organizační struktura založená na maximální autonomii a odpovědnosti za výkon a přidanou hodnotu, např. tzv. strategické obchodní jednotky, které spojuje společná vize, ale jsou autonomní ve volbě nástrojů pro dosahování strategických cílů. Tímto způsobem je možno podpořit soutěživost, flexibilitu a také odpovědnost.)
- Informační systém (ten zajišťuje nejen distribuci informací o strategii, ale také informace pro zpracování strategie).
- Maximální pracovní nasazení managementu.

Mezi **nepřímé prostředky** řadíme:

- Podnikovou kulturu, podnikovou identitu a podnikovou etiku.
- Vzdělávání zaměstnanců (zaměstnanci by měli být proškolení, aby dokázali strategicky myslet a jednat, aby se dokázali angažovat pro řešení nových úkolů).

3.2.4 Evaluace strategie

Realizování strategie musí být čas od času hodnoceno (kontrolováno), neboť **v okolí podniku dochází k neustálým změnám a mohou tedy vyvstat nové problémy**, kterým je třeba strategii přizpůsobit. Kontrolování je významné z hlediska zabezpečení zpětné vazby.

3. 2. 5. Podnikatelský koncept

Strategie vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. **Formulovat vizi podniku a definovat jeho strategické cíle** však nemůže každý. Takovouto dovednost má jen ten, kdo zvládá principy strategického myšlení. Podniková strategie není statická. Její formulace představuje evoluční proces, který vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a **vnitropodnikových organizačních struktur** (vhodná je organizační struktura nikoli liniiová, ale ta, která je založena na maximální autonomii a odpovědnosti za výkon a přidanou hodnotu, např. tzv. strategické obchodní jednotky, které spojuje společná vize, ale jsou autonomní ve volbě nástrojů pro dosahování strategických cílů. Tímto způsobem je možno podpořit soutěživost, flexibilitu a také odpovědnost.). Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci. **Účinnou obranou proti této hrozbě je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných/manažerských kompetencí pro strategické řízení podniků** (tvůrčí přístup podporují např. manažerské nástroje jako jsou týmová práce a delegování, tedy nástroje založené na komunikaci).

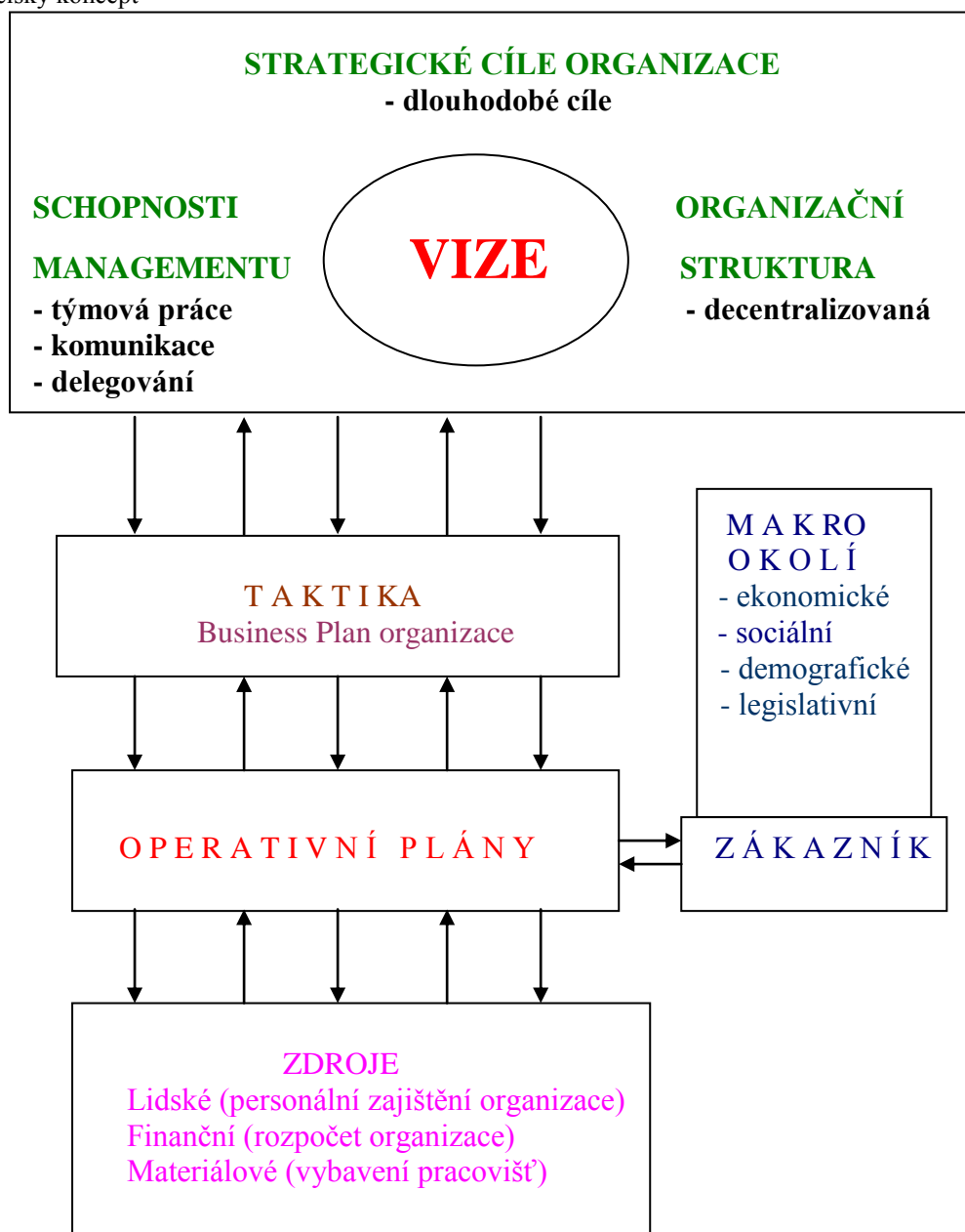
Pro kvalifikované vytvoření podnikové strategie a její úspěšnou implementaci prostřednictvím **Podnikatelského záměru (Business Plan)** je nezbytná podmínka existence podnikové kultury, jež podporuje management změny založený na uplatňování výše uvedených moderních metod řízení. Posláním Podnikatelského záměru (Business Planu) je identifikovat to, jak podnik dosáhne svých cílů.

Podnikatelský záměr zahrnuje dílčí střednědobé (taktické) podnikové plány (plán finanční, výrobní, marketingový, personální apod.), přičemž **je nutno klást důraz na naplňování základních principů marketingu založených na detailní analýze trhu a na důsledné orientaci na zákazníka.**

Následující úroveň řízení je úroveň **krátkodobá (operativní)**. Rovněž na této úrovni provádíme důkladnou **analýzu vnějšího prostředí podniku**. Hodnotíme zejména **faktory ekonomické, sociální, politické, demografické, legislativní, technologické a geografické.**

Abychom mohli zajistit realizaci krátkodobých a střednědobých plánů, musíme mít k dispozici **vstupy**, kterými jsou zejména zdroje lidské a finanční, dále pak materiál, suroviny, výrobní prostředky apod. Součástí vstupů jsou v širším slova smyslu i tzv. měkké dovednosti manažerů a kvalifikace zaměstnanců.

Obr. 4: Podnikatelský koncept



Zdroj: vlastní¹⁰

¹⁰ Výše uvedený podnikatelský koncept vyjadřuje vzájemný vztah mezi strategickým, taktickým a operativním řízením podniku.

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Strategické plánování je možno definovat jako proces, prostřednictvím kterého dochází ke zpracování informací za účelem sladění požadavků okolí s potenciálem podniku tak, aby byl zajištěn z dlouhodobého hlediska úspěch podniku.
- Součástí strategického myšlení je i naplňování základních principů marketingu založených na detailní analýze trhu a na důsledné orientaci na zákazníka.
- Tvorba a realizace strategie by se měla stát ústředním bodem podnikové politiky.
- Podnikatelské strategie dělíme do dvou skupin: na strategie přežití a na strategie růstové.
- K prosazování strategie využíváme přímých a nepřímých prostředků.
- Realizování strategie musí průběžně hodnoceno (kontrolováno).

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte základní principy strategického myšlení.
2. Uveďte argumenty pro tvorbu strategických plánů v malém a středním podniku.
3. Vysvětlete procesy tvorby podnikové strategie.
4. Charakterizujte růstové strategie.
5. Popište postup uplatňování strategie v praxi.
6. Charakterizujte podnikatelský koncept.



Doporučená literatura:

- DALE, Barrie. G. et al.: *Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false?* Quality Focus, 2000, vol. 4, No. 3, pp. 4-10. ISSN 1460-4248.
- HENDERSON, Bruce D. 1970 Perspectives sur la stratégie de l'entreprise. Puteaux: Hommes et Techniques, 1970.
- KOONTZ, Harold 1993. Management. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993 ISBN 80-85605-45-7
- KOTLER, Philip 1991: Marketing, Management. Praha: Victoria Publishing, 1991
- KREIKEBAUM, Hartmut 1993. Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 1993.
- NENADÁL, Jaroslav 2004. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- PICHLER, J. Hanns 1996. Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern /Stuttgart / Wien: Verlag Haupt, 1996. ISBN 3-258-05471-1
- PÜMPIN, Cuno 1988. Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis. Bern: 1988.
- SANDBROOK, Martin: Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. Journal of Change Management, 2001, Vol. 2, No. 1, pp. 83 – 90. ISSN 1469-7017.
- SUN, Hongyi et al. 2004. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. International Journal of Quality & Reliability Management, 2004, vol. 21, No. 2, pp. 131 - 54. ISSN 0256-671X.
- THOMMEN, Jean-Paul. 1993. Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Treuhands-Kammer, 1993. ISBN 3 908143 20 9.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. 2005. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN: 80-247-1069-2.

4 Střednědobé (taktické) plánování jako nástroj realizace podnikové strategie



Cíle:

- Vysvětlit důvody pro taktické plánování v malých a středních podnicích.
- Seznámit se s jednotlivými kroky plánovacího procesu.
- Specifikovat účel zpracování Podnikatelského záměru (Business Planu.)
- Vyložit strukturu Podnikatelského záměru (Business Planu)



Klíčová slova: důvody pro taktické plánování v MSP, kroky plánovacího procesu, podnikatelský záměr (Business Plan).

4.1 Důvody pro taktické plánování i v malých a středních podnicích

V malých a středních podnicích se často setkáváme s rezervovaným přístupem k plánování. Důraz je kladen především na intuici. Ukažme si tedy nyní, proč je plánování i pro malý střední podnik přínosné a jaká je struktura podnikových plánů.

V první řadě je třeba zdůraznit, že **řídít podnik bez plánování není ekonomicky efektivní**. Proč? Protože **součástí procesu řízení jsou činnosti, které jsou vlastní i procesu plánování**. Jedná se o tyto činnosti:

1. předvídání
2. organizování
3. přikazování
4. koordinace
5. kontrola

Jinými slovy, řídit podnik bez výše uvedených činností nelze. A jsou-li tyto činnosti obsaženy v procesu plánování, nelze řídit ani bez plánování. **Řídit a neplánovat znamená řídit polovičatě, nedůsledně.**

Řízení má následující charakteristické rysy:

1. Procesy řízení jsou protikladem dezorganizujících procesů. Zabezpečují stabilitu podniku, udržují jeho dynamickou rovnováhu s prostředím a umožňují podnik zdokonalovat.
2. Řízení je možno charakterizovat jako uvádění podniku do souladu s objektivní realitou, která působí v daném prostředí.
3. Řízení předpokládá nepřetržitý koloběh i formací (údajů o okolí podniku, o vnitřním stavu podniku) a to jak mezi podnikem a okolím, tak mezi jednotlivými útvary podniku.
4. Nevyhnutelná je i existence zpětné vazby, která tvoří jeden s nejdůležitějších principů řízení. Jde o informace o účincích, vyvolaných různými zásahy řízeného objektu, informace o realizaci nebo nedosáhnutí cíle.
5. Řízení je tedy spojeno s přímými a zpětnými vazbami, tzn. jedná se o uzavřený cyklus řízení.

6. Důležitým rysem řízení je jeho směřování k určitému cíli. Nejvyšším cílem řízení je optimalizace působení podniku, získávání co největšího efektu danými prostředky, nebo minimalizace nákladů na dosažení stanoveného efektu.

Mezi hlavní důvody pro taktické plánování v malých a středních podnicích patří zejména tato zjištění:

1. Prostřednictvím plánování se můžeme dokonale přizpůsobit situaci na trhu.
2. Prostřednictvím plánování můžeme své aktivity agresivněji zaměřit na trh.
3. Prostřednictvím plánování a tedy včasného posouzení situace můžeme zdokonalit rozhodovací procesy v podniku.
4. Prostřednictvím plánování můžeme optimalizovat elementární zdroje produkčního procesu (lidské a finanční zdroje, suroviny a materiály, stroje a výrobní zařízení).
5. Prostřednictvím plánování získáme o vlastním podniku přesné informace a tím můžeme přispět k posílení jeho konkurenceschopnosti.
6. Prostřednictvím plánování získáme dobrý základ pro vedení lidí za účelem dosažení vytyčených cílů.
7. Prostřednictvím plánování podpoříme spolupráci mezi jednotlivými útvary v podniku.

Plánování není ničím jiným, než vyústěním **plánovacího procesu**, který se skládá z následujících kroků:

1. analýzy situace,
2. identifikace problémů,
3. stanovení cílů pro řešení problémů,
4. určení postupů a prostředků pro zabezpečení stanovených cílů,
5. sestavení rozpočtu (a jeho posouzení, a to jak z hlediska ekonomické efektivity řešení cílů, tak z hlediska finanční náročnosti zajištění postupů a prostředků pro dosažení cílů),
6. kontrola jako zpětná vazba, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

Uvnitř podniku se setkáváme s celou řadou plánů, které však nepůsobí autonomně, ale vzájemně se ovlivňují. A to je velice důležité tvrzení. Nelze např. vytvářet personální plán bez ohledu na plán výroby a odbytu, na plán nákladů apod. Můžeme říci, že takovým všezahrnujícím střednědobým plánem je **Podnikatelský záměr - Business Plan**.

4.2 Podnikatelský záměr – Business Plan

Jaká je struktura Podnikatelského záměru? Jaké jsou jeho cíle a čemu slouží? To jsou otázky, které v souvislosti se strategickým i střednědobým řízením podniku považujeme za velice důležité.

Z hlediska strategického hraje střednědobý Podnikatelský plán v řízení podniku nezastupitelnou roli, neboť napomáhá naplňování strategické vize a poslání podniku. Z hlediska střednědobého nám pak slouží zejména k těmto účelům:

1. **napomáhá identifikovat náklady podniku a zdroje jejich financování**
2. **je nástrojem pro vyhledávání obchodních partnerů (za účelem vytváření sítí) a investorů**
3. **je prostředkem pro vybudování efektivních dodavatelsko-odběratelských vztahů**
4. **má význam pro utváření partnerských vztahů s vnějšími i vnitřními zákazníky. Za vnější zákazníky považujeme spotřebitele/klienty, za vnitřní zákazníky zaměstnance.**

Podnikatelský záměr (Business Plan) je základním podnikovým dokumentem, prostřednictvím kterého lze získat přístup k cizímu kapitálu. Potenciální investoři chtějí o podniku získat podrobné informace, aby se vyhnuli riziku vyplývajícímu ze špatného rozhodnutí o investici. Proto je velice důležité, aby byl Podnikatelský záměr připraven s největší pečlivostí. Podnikatelský záměr musí poskytovat pravdivé informace o podniku, nesmí zastírat problémy a možná rizika a musí přicházet s návrhy na jejich předcházení a řešení.

Těmto účelům odpovídá i **struktura Podnikatelského záměru**. Ta se skládá z několika částí (BIRCHER, 1996):

- I. Obecné informace o podniku
- II. Produkty, výroba a zásobování
- III. Trh a zákazníci
- IV. Konkurence
- V. Marketing
- VI. Výzkum a vývoj
- VII. Management podniku
- VIII. Finance
- IX. Cíle pro následující tři roky - shrnutí

Můžeme říci, že takováto struktura Podnikatelského záměru má v podstatě celosvětovou platnost, jak bylo ověřeno autorem publikace na základě vlastního výzkumu, v rámci kterého analyzoval strukturu Podnikatelských záměrů přednášených na zahraničních univerzitách: Universität St. Gallen (Švýcarsko) a Indiana Institute for New Business Ventures, Inc. (USA).

Nyní na následujících stránkách uvedeme konkrétní postup zpracování Podnikatelského záměru tak, aby byl využitelný v podnikatelské praxi.

Podnikatelský záměr

I. Obecné informace o podniku

I.1 Historie podniku a jeho současný vývoj

- Kdy byl podnik založen?
- Jaká je jeho právní struktura?
- Jaká byla klíčová data ve vývoji podniku?

I.2 Organizační struktura podniku

- Kdo jsou vlastníci podniku?
- Kdo řídí podnik?
- Jaká je organizační struktura podniku?

I.3 Klíčová čísla o podniku (za poslední tři roky)

- Obrat
- Cash flow
- Čistý zisk
- Investice

I.4 Silné a slabé stránky podniku ve vztahu k:

- Produktu
- Marketingu
- Managementu
- Financím

II. Produkty, výroba a zásobování

II.1 Charakteristika produktů

- Vyjmenujte a popište produkty
- Specifikujte silné a slabé stránky produktů

II.2 Portfolio produktů – jak hodnotíte vlastní produkty ve vztahu ke konkurenčním produktům z hlediska:

- Ceny
- Kvality

II.3 Životní cyklus produktů

- V jaké fázi životního cyklu se produkty nacházejí (fáze: vzniku, růstu, zralosti, úpadku a zániku)?

II.4 Požadavky a potřeby zákazníků

- Jaké požadavky a potřeby mají zákazníci dnes a jaké budou mít v budoucnu?
- Do jaké míry uspokojují produkty požadavky a potřeby zákazníků?

II.5 Kapacita a omezení

- Jak velká je vaše výrobní kapacita?
- Jak vysoká je budoucí investiční náročnost pro udržení či rozšíření výrobní kapacity?

II.6 Rozhodující dodavatelé

- Kdo jsou vaši rozhodující dodavatelé?
- Máte s dodavateli uzavřen smluvní vztah?

II.7 Výrobní infrastruktura

- Jaké suroviny a materiály potřebujete a kde je získáváte?
- Jaké máte výrobní zařízení a v jakém stavu je výrobní infrastruktura?
- Jak vysoký je podíl výrobních zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců a jaké jim poskytujete profesní vzdělávání?
- Jaké využíváte výrobní postupy?
- Jaké máte know-how?
- Jakým způsobem kontrolujete kvalitu produktů?

III. Trh a zákazníci (tato problematika je propracována v kapitolách Marketingové řízení a Řízení obchodních činností)

III.1 Cílové trhy

- Je stávající trh pro vaši firmu atraktivní?
- Jaký je váš cílový trh (segmentace trhu, skupiny na trhu)
- Jak velký je váš cílový trh a jak velké jsou dílčí trhy?
- Jaká je struktura vaší konkurence, jaké jsou nákupní zvyklosti zákazníků a jaké jsou motivy nákupu na těchto trzích?
- Znáte skupiny na trhu?

III.2 Faktory úspěšnosti

- Jaké jsou faktory úspěšnosti na vašem trhu (např. služby zákazníkům, kvalita, cena)?
- Jaké jsou vaše specifické faktory úspěšnosti, které budete dále rozvíjet a na kterých budete stavět svou prosperitu v budoucnu?

- Působí na vašem trhu trendy, které ovlivňují nákupní chování zákazníků (módní vlivy, životní prostředí apod.)?

III.3 Zákazníci

- Jaká je struktura vašich zákazníků a jak se tato struktura bude vyvíjet?
- Existují na straně zákazníků nějaká rizika či příležitosti (nákupní zvyklosti, spotřební koš, kupní síla apod.)?

III.4 Postavení na trhu

- Jak velký podíl máte na trhu a jaký podíl očekáváte v následujících pěti letech?

Obr. 5: Informace o trhu

Informace O trhu	1. rok				2. rok	3. rok
	1Q	2Q	3Q	4Q		
Odhadovaná velikost trhu						
Odhadovaný podíl na tomto trhu						
Odhadovaný prodej						

Zdroj: Vlastní

IV. Konkurence (tato problematika je propracována v kapitole Marketingové řízení)

IV.1 Charakteristika vašich nejvýznamnější konkurentů z hlediska:

- Podílu na trhu
- Sortimentu produktu

IV.2 Charakteristika vašich potenciálních konkurentů z hlediska:

- Jejich možných způsobů proniknutí na trh
- Jejich působení na trhu

IV.3 Konkurenční výhody/nevýhody konkurence z hlediska:

- Kvality
- Ceny
- Marketingu
- Managementu
- Technologií apod.

IV.4 Možné strategie vašich konkurentů

- Dumping
- Aliance a sítě
- Marketingový mix

IV.5 Vaše možné protistrategie

- Cenová politika
- Nové technologie
- Inovace produktů
- Důraz na marketing

V. Marketing (tato problematika je propracována v kapitole Marketingové řízení)

V.1 Nákupní chování zákazníků dnes a zítra

- Jaké jsou rozhodující faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování zákazníků (cena, kvalita, design apod.)?

V.2 Cenová politika

- Jak vytváříte cenu?
- Jaké máte marže?
- Jaká je psychologie tvorby ceny (konkurenční tvorba ceny, diskriminační tvorba ceny atd. viz níže v podkapitole o marketingu)

V.3 Prodej a odbyt

- Jak prodáváte vaše produkty (direkt marketing – telefon, obchodní zástupci, internetový prodej apod.)?
- Jaké využíváte distribuční kanály?
- Jak podporujete vaše prodejce (školení, informační materiály o produktu apod.)?

V.4 Propagace

- Jaké formy propagačního mixu využíváte (reklama, PR, přímý prodej)?
- Jaký máte rozpočet na propagaci?
- Jak kontrolujete ekonomickou efektivnost propagace?

V.5 Místo

- Kde je vaše působiště dnes a kde bude zítra?
- Podle jakých kritérií vybíráte vaše působiště?
- Jaké silné a slabé stránky má vaše působiště z hlediska:
 - dopravní dostupnosti
 - získávání pracovníků
 - možností expanze
 - blízkosti zákazníků?

V.6. Rizika ve vztahu k produkci, managementu, trhu a odbytu

- Máte k dispozici alternativní dodavatele surovin a materiálů, nebo jste vázáni pouze na jednoho dodavatele?
- Jakým způsobem budete řešit otázku případné fluktuace nositelů Know-How?
- Jsou vaše produkty přátelské k životnímu prostředí? Jakým způsobem likvidujete výrobní odpady?
- Máte vypracovány krizové strategie, kterými budete čelit případným rizikům?

VI. Výzkum a vývoj (tato problematika je propracována v kapitole Řízení inovací)

VI.1 Know - how

Jak se orientujete ve výzvách k inovacím ve vašem odvětví z hlediska:

- produktu
- trhu a cenové politiky
- technologií
- rozvoje lidských zdrojů?

VI.2 Inovační politika

- Jaký máte vztah k inovacím?
- Kdo je v podniku zodpovědný za inovace zejména v oblastech produkce a technologií?
- Uskutečňujete v podniku základní výzkum?

- Jaký rozpočet máte pro výzkum a vývoj?

VI.3 Současné projekty

- Jaké projekty v současné době realizujete?
- V jaké fázi životního cyklu se projekty nacházejí?
- Jaká máte od projektů očekávání?
- Od kdy začnou být účinné? Kdy přinesou první výsledky?
- Kolik peněz potřebujete na jejich dokončení?

VI.4 Plánované projekty

- Jaké rozvojové projekty plánujete?
- K čemu tyto projekty přispějí?
- Jak budou tyto projekty financovány?
- Od kdy začnou být účinné?

VI.5 Ochranné známky

- Máte ochrannou známku?
- Jak je zajištěna její právní ochrana?
- Jakým způsobem právně zajišťujete vaše produkty proti padělání?

VII. Management podniku (tato problematika je propracována v kapitole Personální řízení)

VII.1 Management - Crew

- Popište funkce a vzdělání členů vedení podniku
- Jaké mají zkušenosti z vedením a jaké mají odbornou praxi?
- Mají nějaké speciální dovednosti?
- Existují v současné době volná místa v managementu?
- Pokud ano, jak a kdy budou tato místa obsazena?

VII.2 Základní informace o stylu vedení a řízení v podniku

- Jaký uplatňujete styl vedení a řízení v podniku (patriarchální, týmová práce a delegování, pracovní skupiny, řízení podle cílů apod.)?
- Jak podporujete rozvoj zaměstnanců?
- Plánujete činnosti zaměstnanců?

VII.3 Personální marketing

- Jakým způsobem získáváte své zaměstnance?
- Uskutečňujete personální plánování?
- Na základě jakých kritérií provádíte výběr pracovníků?

VII.4. Mzdová politika

- Jaká je mzdová politika podniku ve vztahu k průměrným mzdám v odvětví a v regionu?
- Máte vypracován motivační program?

VII.5 Vzdělávání a další vzdělávání

- Jaké nabízíte zaměstnancům možnosti dalšího vzdělávání?
- Jakým způsobem je kontrolována ekonomická efektivnost účasti zaměstnanců na vzdělávacích programech?

VII.6 Personální Controlling

- Jakým způsobem je kontrolováno dosahování zaměstnaneckých cílů?
- Jakým způsobem reagujete, pokud nejsou cíle splněny?

VIII. Finance (tato problematika je propracována v kapitole Finanční řízení)

VIII.1 Klíčové ekonomické údaje za poslední dva roky

- Zisk
- Cash Flow
- Likvidita
- Rentabilita
- Vlastní a cizí kapitál
- Obrat na zaměstnance
- Zadluženost
- Investice ve vztahu ke Cash Flow
- Úroky
- Daně atd.

IX Cíle pro následující tři roky - shrnutí

IX.1 Obrat a náklady

- Jak se bude vyvíjet obrat v následujících třech letech?
- Jaké budou přímé náklady v následujících třech letech?
- Jaký očekáváte vývoj celkových nákladů?

IX.2 Investice

- Jaké investice plánujete v následujících třech letech?

IX.3 Marketing

- Jaké marketingové aktivity uskutečníte v následujících třech letech?
- Kolik finančních prostředků budete věnovat propagačního mixu?

IX.4 Rozvoj lidských zdrojů

- Jak se bude vyvíjet počet pracovních míst v následujících třech letech?
- Jak se změní struktura zaměstnanců z hlediska:
 - Demografického
 - Sociálního
 - Ekonomického
 - Kvalifikačního?

IX.5 Technologie

- Jaké technologické inovace připravujete v následujících třech letech?
- Jak budete měřit jejich ekonomickou efektivnost?
- Jak se změní produktivita práce?

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Řídit podnik bez plánování není ekonomicky efektivní, protože součástí procesu řízení jsou činnosti, které jsou vlastní i procesu plánování.
- Řídit a neplánovat znamená řídit polovičatě, nedůsledně.
- Podnikatelský záměr (Business Plan) je základním podnikovým dokumentem, prostřednictvím kterého lze získat přístup k cizímu kapitálu.

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Uveďte argumenty pro taktické plánování v malých a středních podnicích.
2. Popište jednotlivé kroky plánovacího procesu.
3. Vysvětlete význam Business Planu z hlediska zajištění efektivního řízení podniku.
4. Charakterizujte strukturu Business Planu.



Doporučená literatura:

BIRCHER, Bruno 1996. Business Plan. Ziele, Struktur, Vorgehen an einem praktischen Beispiel. St. Gallen: KMU HSG, 1996

How to prepare a Business Plan. Guidelines for Entrepreneurs. Indiana Institute for New Business Ventures, Inc.

5 Marketingové řízení



Cíle:

- Vysvětlit pojetí marketingu jako filosofie businessu.
- Zdůraznit cenovou politiku jako významný nástroj marketingového mixu.
- Vyložit strukturu marketingového konceptu.
- Specifikovat principy práce s veřejností.



Klíčová slova: marketing, marketingový mix, cenová politika podniku, marketingový koncept, principy práce s veřejností.

5.1 Definice marketingu a pojetí marketingu jako filosofie businessu

Existuje celá řada definic marketingu.

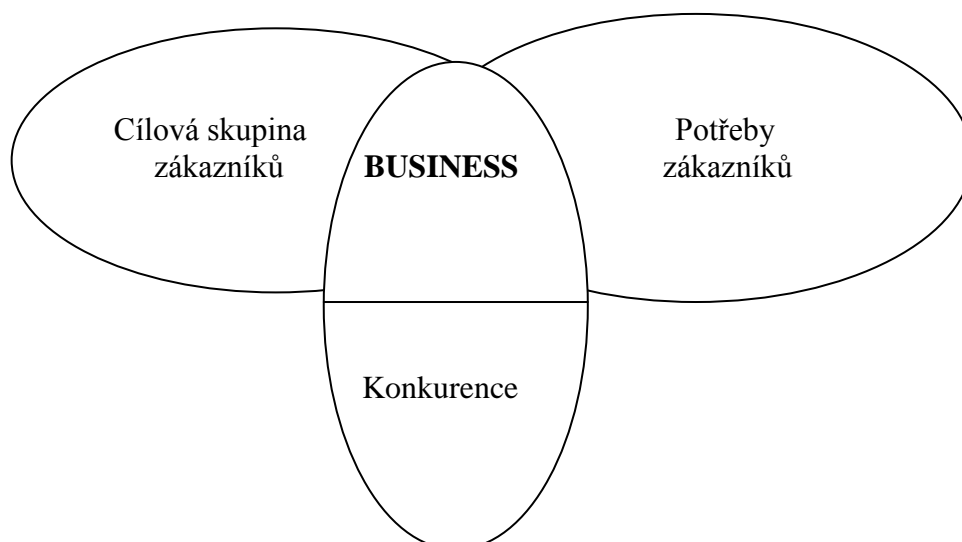
V nejobecnějším slova smyslu je marketing chápán jako: „*společenský a manažerský proces, s jehož pomocí uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a výměny výrobků a jiných hodnot.*“ (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Podrobnější definice vnímá marketing: „*jako činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z toho mají užitek nejenom organizace, ale také její klíčové zájmové skupiny.*“ (FORET, 2008).

Můžeme říci, že mezi nejmodernější koncepce marketingu, které zdůrazňují, že firma nabízí zákazníkovi hodnotu, přičemž má z toho prospěch nejen firma a zákazník, ale také společnost jako taková (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010) patří definice, jež vnímá marketing jako: „*podnikatelskou funkci, která rozpoznává potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil jemu.*“ (KOTLER, KELLER, 2007).

V souvislosti se zaměřením této publikace na problematiku strategického a taktického řízení malých a středních podniků s cílem posílení jejich konkurenceschopnosti můžeme říci, že **marketing je filosofií businessu**. Nyní ovšem vyvstává otázka: **Co je business?** Odpověď zní: **Business bere v úvahu tři množiny: cílovou skupinu zákazníků, potřeby zákazníků a konkurenci. Business je průnikem těchto tří množin** (viz obrázek č. 4).

Obr. 6: Business



Zdroj: Vlastní

V souvislosti s marketingovým řízením podniku je nutné dodržovat základní principy marketingu, kterými jsou bezpochyby **marketingový přístup** a **marketingová orientace na zákazníka**. Tyto základní principy ještě musíme doplnit o tzv. **základní marketingové teze**, bez nichž by se zmiňované principy staly pouhými teoretickými doporučeními bez praktického uplatnění.

Marketingový přístup je založen na **SWOT analýze**. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010):

- **Strengths – silných stránek firmy;**
- **Weaknesses – slabých stránek firmy;**
- **Opportunities – příležitostí v okolí firmy;**
- **Threats – hrozeb v okolí firmy.**

Analýza silných a slabých stránek představuje analýzu vnitřního prostředí podniku, analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem analýzy vnějšího prostředí podniku. Výsledky externí a interní analýzy se zaznamenávají do tabulky, která by měla obsahovat minimálně 10 řádků a sloupců, aby byla přehledná a zachovala si vypovídací schopnost. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat nejen k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů v současnosti, ale také k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010).

Na základě analýzy bychom měli získat zejména tyto rozhodující marketingové informace:

- Jaké faktory ovlivní úspěch podniku?
- Je náš trh dostatečně veliký?
- Jaké jsou silné a slabé stránky naší konkurence?
- Jaká je struktura našich zákazníků? (z hlediska geografického – kde působí náš zákazník; demografického – jaký je věk, pohlaví, příjem našeho zákazníka; psychologického – jaký je životní styl naše zákazníka)?
- Odpovídají naše produkty potřebám zákazníků?
- V jaké fázi životního cyklu se náš produkt nachází?

Marketingová orientace na zákazníka vychází z těchto výzev:

- Zákaznickovy potřeby musí být naší hlavní prioritou.
- Porozumění zákazníkům musí být náš trvalý zájem.
- Inovace musí být považována za nevyhnutelnou, nikoli za nepotřebnou.

Podrobněji se otázce řízení vztahu se zákazníkem budeme zabývat v kapitole Řízení obchodních činností.

Za základní marketingové teze považujeme:

1. Hlavním cílem marketingu je uspokojování potřeb a přání zákazníků. A to nejen potřeb a přání již existujících, ale i zcela nových, o kterých ještě zákazníci nemají tušení.
2. Marketing musí být prováděn nepřetržitě, nikoli jednorázově.
3. Marketing musí být založen na marketingovém výzkumu, který slouží k předvídání a identifikaci zákaznickových potřeb a skrytých přání.
4. Marketing musí být součástí úsilí všech zaměstnanců podniku, nikoli pouze managerů či marketingového oddělení.

O marketingovém řízení byla napsána již celá řada odborných publikací. Cílem naší knihy není pokračovat v tomto trendu, ale podat stručnou a výstižnou charakteristiku toho nejpodstatnějšího, na čem marketing stojí, tzn. **marketingového mixu**.

Přístupme nyní k problematice **Marketingového mixu** a možností jeho praktického uplatnění. Nejčastěji se uvádí tzv. **4P** marketingového mixu, tedy:

P – Produkt – výrobek/služba

P – Price – cena

P – Place – místo

P – Promotion – propagace

K těmto základním čtyřem P přistupují ještě další, např.:

P – People – lidé

P – Programming – programování

P – Partnership - partnerství

O **produktu, místu a propagaci** jsme se již zmínili v souvislosti s přípravou podnikatelského záměru, nebudeme se tedy jimi dále zabývat. Pokud jde o **lidi**, ti jsou zmiňováni v kapitole Personální řízení. **Programování** je předmětem kapitoly týkající se projektového řízení, neboť podnikové rozvojové projekty, pokud mají být spolufinancovány z evropských strukturálních fondů, musí vycházet z Operačních programů. **Partnerství** je osloveno v kapitole druhé, v níž se zabýváme rovněž otázkou vytváření sítí. Kromě toho je problematice partnerství věnována i jistá pozornost v kapitole Personální řízení a Řízení obchodních činností, neboť zdůrazňujeme, že tzv. vnitřní (zaměstnanci) i vnější (spotřebitelé) zákazníky bychom měli považovat za své partnery.

Zbývá **PRICE – CENA**. Tu považujeme, vedle **kvality produktu**, za rozhodující faktor ovlivňující nákupní rozhodování zákazníků a tedy za faktor, který výrazným způsobem ovlivňuje náš podíl na trhu. Z tohoto důvodu se budeme na následujících řádcích věnovat nejprve otázce tvorby ceny z marketingového hlediska a poté přistoupíme k formulaci možných strategií, jež budou brát cenu a kvalitu v úvahu.

5.2 Cenová politika jako významný nástroj marketingového mixu

Tržní cena se tvoří střetem nabídky a poptávky, jinými slovy:

1. je-li poptávka větší než nabídka – cena začíná stoupat,
2. je-li nabídka větší než poptávka – cena začíná klesat,
3. růst ceny způsobuje růst nabídky a pokles poptávky,
4. pokles ceny způsobuje růst poptávky a pokles nabídky,
5. cena má tendenci ustálit se na úrovni, kdy se vyrovnává nabídka a poptávka.

Tolik tedy makroekonomické pojetí tržní ceny. Jaké faktory však působí na pohyb cen? Odpověď na tuto otázku bychom jako podnikatelé měli znát, neboť opomíjení těchto faktorů vede často ke krachu podniků, jak je o tom pojednáno na příslušném místě v této knize.

Pohyb cen ovlivňují zejména:

- mzdová politika v zemi prodeje produktu,
- náklady na provoz prodejních jednotek,
- nezbytné výdaje obyvatelstva na sociální a zdravotní služby, na školství apod. (tzn. omezení disponibilních finančních zdrojů obyvatelstva),
- daňová politika státu,
- kulturně-politické tradice a zvyklosti.

Jako podnikatelé máme dispozici celou škálu způsobů tvorby ceny počínaje tzv. **nákladovým typem ceny** (bereme v úvahu úroveň nákladů a ziskové přírážky), přes **poptávkově orientovanou tvorbu ceny** (jak je zřejmé z názvu, rozhodujícím faktorem je zákazník akceptovaná hodnota produktu), **konkurenčně orientovanou tvorbu ceny** (podnik reaguje na změny ceny konkurence) až po **propagační a diskriminační tvorbu ceny**. U těchto dvou posledně jmenovaných způsobů tvorby ceny se zastavíme, neboť mají úzkou vazbu na propagační mix, který je součástí marketingového mixu.

Pokud jde o **propagační tvorbu ceny**, znamená to, že podniky dočasně snižují ceny svých produktů pod úroveň nákladů. Propagační cenová tvorba má několik forem (KOTLER, 1991):

- *Tvorba cena na úkor vedoucích firem:* v tomto případě velkoprodejny a obchodní domy prudce sníží ceny velmi dobře známých výrobových značek, aby přilákali další zákazníky. Avšak výrobci obvykle nesouhlasí s takovýmto snížením cen jejich výrobků, protože to může oslabit dobrou pověst značky.
- *Tvorba cen pro zvláštní příležitosti:* Prodejci mohou v průběhu sezóny stanovit zvláštní ceny, aby přilákali více zákazníků.
- *Psychologická sleva:* Tento způsob poskytování slevy spočívá v tom, že se výrobek uvede na trh s nepřiměřeně vysokou cenou a po určité době je poskytnuta podstatná sleva.

Diskriminační ceny vznikají tehdy, jestliže firma prodává výrobek nebo službu za těchto podmínek (KOTLER, 1991):

- *Ceny pro různé zákaznické segmenty:* V tomto případě jsou za stejné výrobky nebo služby používány pro různé zákaznické skupiny různé ceny.
- *Ceny pro různé formy výrobku:* Pro různá provedení výrobků se používají různé ceny, které nejsou úměrné jejich příslušným nákladům.
- *Tvorba ceny podle image:* Některé podniky stanovují pro stejný výrobek různé ceny v závislosti na rozdílech v image.
- *Tvorba ceny podle místa nebo podle doby:* V tomto případě jsou používány pro různá místa odlišné ceny, popř. ceny se liší v závislosti na sezónnosti, dnech nebo hodinách.

Může nastat několik okolností, které nutí podnik, aby snížil ceny, i když to může vyvolat cenovou válku. Jednou z nich je **nadbytečná kapacita**. V tomto případě potřebuje podnik zvětšit svůj prodej, avšak nelze to dokázat pomocí zvýšeného prodejního úsilí, zdokonalením výrobku, či jinými

opatřeními. Může se však zaměřit na podporu růstu svého prodeje prostřednictvím snížení cen. Další okolností je **klesající podíl na trhu**. Tato strategie však vytváří určitá rizika:

1. Spotřebitelé se budou domnívat, že jakost výrobků je nižší než u dražších konkurenčních výrobků.
2. Nízká cena získává podíl na trhu, ne však věrnost trhu. Zákazníci se přesunou okamžitě k jiné firmě, která zavede na trhu levnější výrobky (KOTLER, 1991).

Mnoho podniků potřebuje zvýšit ceny svých výrobků. Vědí však, že zvýšení cen ponесou nelibě zákazníci a maloprodeji, ale i jejich vlastní prodejní zástupci. Hlavní okolností, která vyvolává zvýšení cen, je **inflace nákladů**. Vzdrust nákladů neodpovídající růstu produktivity stlačuje ziskové rozpětí a nutí firmy k pravidelnému zvyšování cen. Firmy často zvyšují ceny svých výrobků více, než odpovídá růstu nákladů, protože očekávají další inflaci, případně vládní regulační cenová opatření. Dalším faktorem, který působí na zvyšování cen, je **nadměrná poptávka**.

Existují i jiné možnosti, jak může podnik reagovat na vysoké náklady, nebo růst poptávky, aniž by zvýšil ceny:

- Zmenšení výrobku místo zvýšení ceny.
- Nahrazování přísad nebo materiálů méně nákladnými substituty.
- Snížení nebo zrušení některých funkcí výrobku s cílem snížit náklady.
- Zrušení nebo snížení služeb, které jsou spojeny s výrobkem.
- Používání levnějších obalových materiálů.
- Snížení počtu nabízených modelů.

Poptávková funkce vyjadřuje celkovou odezvu trhu a výši ceny. Zahrnuje reakci mnoha jedinců, kteří jsou různě citliví na výši ceny. Prvním důležitým krokem je proto **určení faktorů působících na citlivost zákazníků vůči cenám**. Jedná se o tyto faktory (KOTLER, 1991):

1. *Vliv jedinečné hodnoty*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže se jedná o jedinečný výrobek.
2. *Vliv povědomosti o náhradě*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mají menší povědomost o náhradních výrobcích.
3. *Vliv obtížného porovnání*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže nemají možnost porovnat kvalitu náhradních výrobků.
4. *Vliv celkových výdajů*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže představují malý podíl z jejich celkových příjmů.
5. *Vliv celkového užitku*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, čím větší užitek jim vyplývá z užívání výrobku.
6. *Účinek sdílených nákladů*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výdaje hradí někdo jiný.
7. *Vliv zhodnocení investice*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výrobek bude používán ve spojení s nějakým již dříve zakoupeným zařízením.
8. *Vliv kvality*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže má výrobek vyšší kvalitu, prestiž nebo exkluzivitu.
9. *Vliv skladovatelnosti*: Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mohou výrobek skladovat.

Jakákoli změna cen může působit na zákazníky, konkurenty, distributory a dodavatele. O vlivu změny ceny na zákazníky bylo již v této kapitole pojednáno, zaměříme se tedy na vliv změny ceny na konkurenty, distributory a dodavatele.

Dříve než podnik (konkurent, distributor, dodavatel) zareaguje, měl by si položit tyto otázky:

1. Proč konkurent změnil cenu?
2. Je tato změna dočasná nebo trvalá?
3. Co se stane s našim podílem na trhu a našimi zisky, jestliže nezareagujeme?
4. Budou reagovat ostatní podniky?
5. Jaké budou pravděpodobné reakce konkurentů na naše uvažované možnosti?

Určení ceny je problémem zvláště tehdy, jedná-li se o určení ceny nového výrobku, či pokud chce podnik zavést svůj výrobek do jiné distribuční sítě. Podnik se přitom musí rozhodovat o umístění výrobku na trhu z hlediska jeho ceny a kvality. Za tímto účelem rozlišujeme několik tzv. **umíst'ovacích strategií** viz obr. č. 7 (KOTLER, 1991).

Obr. 7: Umíst'ovací strategie

		Cena		
		vysoká	střední	nízká
Kvalita	Vysoká	Premiantská strategie	Strategie vysoké hodnoty	Strategie vynikající hodnoty
	Střední	Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Vyděračská strategie	Falešná strategie hospodárnosti	Strategie hospodárnosti

Zdroj: Kotler, 1991

5.3 Marketingový koncept

Na základě marketingové analýzy podnikatelského prostředí jsme připraveni zpracovat tzv. Marketingový koncept.

Marketingový koncept musí odpovědět na tyto **strategické otázky**: „**Čeho chceme dosáhnout na trhu?**“ a „**Kudy povede naše cesta?**“

Marketingový koncept je východiskem pro dosažení marketingových cílů. Smyslem marketingového konceptu je poskytnout informace o:

1. produktech a službách
2. trhu a našem podílu na něm
3. požadavcích zákazníků
4. konkurenci

Strategické otázky jsou však příliš obecné, a proto je vhodné je **konkretizovat**: „**Na jakém trhu jaké výkony (produkty, služby) a v jakém množství přispějí k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků?**“ a „**Jaké místo a jaký podíl by v této souvislosti měl podnik na trhu zaujmout?**“

Abychom zodpověděli tyto konkrétní otázky, je vhodné využít modelu tzv. **Marketingové pyramidy**. Základnu pyramidy představuje **reálné prostředí**, ve kterém se firma nachází. Prostřednictvím marketingového nástroje, kterým je **marketingový mix** (P marketingového mixu), vytváříme

marketingovou taktiku (každodenní marketingové myšlení), prostřednictvím které dosáhneme taktických (střednědobých) a strategických marketingových cílů.

Podnik musí být konkurenční ve všech základních faktorech: výrobku, v procesech a ve vztahu se zákazníkem. Nicméně, nezapomínejme, že konkurenční výhody ve výrobku a procesech jsou dočasné, neboť je konkurenti mohou snadno napodobit. **Pouze dobrý vztah se zákazníkem nemůže být kopírován. Z tohoto důvodu by měla být práci s veřejností věnována maximální pozornost.**

Součástí marketingového konceptu podniku by měla být snaha o udržování a posilování pozitivního image podniku. **Práce s veřejností** by měla být založena na následujících principech:

- partnerství,
- upřímnost,
- návaznost,
- společná snaha o dosažení úspěchu (win-win).

Silný vztah se zákazníkem přináší podniku prospěch, neboť:

- přispívá k rozšíření podílu podniku na trhu prostřednictvím větších nákupů,
- posiluje dobré jméno podniku a tím přitahuje další zákazníky,
- ztěžuje konkurenci vstup na trh.

Hlavním cílem práce s veřejností je vytváření optimálních vazeb mezi jednotlivými cílovými skupinami a podnikem s využitím a podporou komunikačních nástrojů. Ty je možno zahrnout pod Public Relations (PR).

Mezi významné nástroje PR řadíme i **podnikovou kulturu**. O co se vlastně jedná? Není to jen nějaký prázdný imaginární pojem, nebo se jedná o účinný nástroj práce s veřejností? **Můžeme říci, že správně nastavená podniková kultura je významným nástrojem, který má vliv jak na vnitropodnikové řízení, tak na jednání zaměstnanců:** zvyšuje motivaci a posiluje týmovou práci, usnadňuje komunikaci na pracovišti a tím přispívá k rychlejší implementaci inovací a odstraňování rezistence vůči změnám, přispívá ke stabilitě sociálního systému – zaměstnanci se s podnikem identifikují.

Na základě výše uvedených přínosů podnikové kultury budeme jistě téměř všichni souhlasit s jejím pozitivním vlivem na podnikové řízení. Přesto se však v praxi setkáváme se skutečností, že řada podniků svou pozitivní podnikovou kulturu nemá. Proč? Jaké jsou příčiny? Cožpak žádný podnik nechce být stabilizovaný, inovativní, flexibilní? Příčiny tkví v problematice řízení podniku:

- manažeři podniku jsou nejednotní v otázce vize, strategie apod.,
- manažeři podniku nejsou schopni prosadit programy identity (pokud vůbec nějaké mají),
- manažeři podniku nedokáží komunikovat se svými zaměstnanci,
- manažeři podniku jsou nevládní k vnitřním i vnějším zákazníkům,
- manažeři podniku nejsou profesionálové.

Nyní jistě vyvstává otázka: proč se všechna vina svádí na manažery? Zaměstnanci snad nenesou svůj díl viny? Odpověď: Vinu nesou manažeři! Proč? Protože manažeři tvoří strategii podniku a její součástí je i strategie komunikační, tedy strategie práce s cílovými skupinami. Pokud manažeři komunikovat neumějí či nechťejí, nemohou to umět ani řadoví zaměstnanci. Nebo jsou snad řadoví zaměstnanci kvalifikovanější než jejich manažeři? I to je možné, proč ne. Ovšem, jak je potom možné, že ve vedení podniku jsou nekompetentní lidé? Tuto otázku necháváme otevřenou a je na čtenářových osobních zkušenostech, úsudku či fantazii najít si odpověď.

Pamatujte si, že součástí podnikové kultury musí být i šíření významu dodržování etických principů na pracovišti.

Bohužel, v praxi se setkáváme se skutečností, že existuje nedostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v managementu a v čem je její ekonomický přínos. Podnikatelé/obchodníci/manažeři si nejsou jisti, zda se jim etika vyplatí, usilují o krátkodobý zisk, ovšem zapominají, že krátkodobý úspěch je nejistý. Jiní zase považují slušnost za slabost. Další tvrdí: pokud se ostatní nechovají slušně, proč bych já měl být zrovna výjimka? Tvrzení, kterými si někteří podnikatele zdůvodňují své neetické chování, bychom jistě našli celou řadu. **My však budeme oponovat: být slušným se vyplatí a dlouhodobý úspěch lze založit jen na poctivé práci. Být slušným v zákaznických vztazích totiž napomáhá vytváření přidané hodnoty v zákaznických vztazích. Úspěšným může být pouze takový podnik, který dokáže pro své zákazníky přidanou hodnotu vytvářet nejefektivněji.**

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Marketing je filosofií businessu.
- Základními principy marketingu jsou marketingový přístup a marketingová orientace na zákazníka.
- Tržní cena se tvoří střetem nabídky a poptávky.
- Marketingový koncept musí odpovědět na tyto strategické otázky: „Čeho chceme dosáhnout na trhu?“ a „Kudy povede naše cesta?“
- Hlavním cílem práce s veřejností je vytváření optimálních vazeb mezi jednotlivými cílovými skupinami a podnikem s využitím a podporou komunikačních nástrojů.
- Součástí podnikové kultury musí být i šíření významu dodržování etických principů na pracovišti.
- Dlouhodobý úspěch lze založit jen na poctivé práci.

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Definujte marketing a vysvětlete jeho podstatu.
2. Popište tzv. propagační a diskriminační způsob tvorby ceny.
3. Vysvětlete faktory ovlivňující citlivost zákazníka vůči cenám.
4. Charakterizujte tzv. umíst'ovací strategie.
5. Uveďte hlavní principy tvorby marketingového konceptu.
6. Zdůvodněte význam posilování vztahu se zákazníkem.



Doporučená literatura:

KOTLER, Philip 1991: Marketing, Management. Praha: Victoria Publishing, 1991

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0513-3

KOTTLER, P.; ARMSTRONG, G. 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0513-3

FORET, Miroslav 2008. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav 2010. Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473339-5

6 Řízení obchodních činností



Cíle:

- Vysvětlit pravidla obchodního jednání se zákazníkem.
- Specifikovat osobnostní předpoklady pro vedení obchodního jednání.
- Vyložit základní principy etiky v podnikání.



Klíčová slova: základní pravidla obchodního jednání, osobnostní předpoklady pro vedení obchodního jednání, etika v podnikání.

6.1 Obchodní jednání s obchodním partnerem/zákazníkem

První jednání s obchodním partnerem se stává základem k navázání vzájemné spolupráce. Za rozhodující okamžik ovlivňující průběh obchodního jednání je považován jeho **začátek**. Úspěch obchodního jednání pak závisí zejména na osobě jednajícího, který by měl být schopen nejen **naslouchat**, ale také **věcně argumentovat**. Proto bychom měli jak otázce **zahájení** obchodního jednání, tak otázce jeho **vedení** věnovat pozornost.

Mezi hlavními zásadami **zahájení** obchodního jednání můžeme zmínit:

- představení všech zúčastněných osob a předání vizitek,
- ověření si kompetencí obchodních partnerů zejména pro možnost uzavření smlouvy,
- představení cílů obchodního jednání,
- dohodnutí hlavních bodů obchodního jednání.

Základní pravidla **vedení** obchodního jednání jsou tato:

- nepodceňovat přípravu na obchodní jednání,
- ujasnit si strategii obchodního jednání,
- stanovit si cíle obchodního jednání,
- promyslet si argumenty na předpokládané námitky obchodního partnera,
- usilovat o oboustrannou spokojenost (metoda win-win; vítězství na obou stranách).

Přípravu na obchodní jednání nesmíme podcenit a je třeba jí věnovat velkou pozornost. Součástí přípravy obchodního jednání jsou následující činnosti:

1. **Získání informací o zákazníkovi.** Vzhledem k tomu, že rozhodujícím činitelem ovlivňujícím úspěšnost našeho podniku je **zákazník**, musíme na tomto místě zdůraznit, že hlavním **předpokladem úspěšné obchodní činnosti** je schopnost obchodníka **identifikovat faktory** ovlivňující chování zákazníka a působící na jeho rozhodování. Faktorů ovlivňujících tržní chování spotřebitele je celá řada, uveďme na tomto místě jen ty nejpodstatnější: **kulturně - historické tradice trhu** (obyčeje, zvyky, tabu), **sociální a ekonomické podmínky cílové skupiny, individualita konkrétního zákazníka** (znalost jeho temperamentových vlastností). **Činnost získávání informací by však měla být seriózní a zdrženlivá.**
2. **Analýza konkurence.** Analýza konkurence předpokládá mít o ní informace, avšak získané legálními prostředky.

3. Definování potřeb zákazníka. Jinými slovy, jaké jsou motivy zákazníka? Proč se obchodního jednání účastní?

Pokud jde o strategii obchodního jednání, máme tím na mysli výběr vhodného stylu vedení obchodního jednání, kterým může být snaha o navázání spolupráce, konfrontace, kompromis či vyhýbání se, popř. ústup.

Stanovení cílů musí být provázáno s naší **podnikatelskou strategií**. Prostřednictvím správně nadefinovaných cílů bychom měli dosáhnout ekonomické efektivnosti, o které je pojednáno v kapitole o financování a řízení nákladů podniku.

Promyšlení argumentů znamená identifikaci našich silných a slabých stránek, které se stanou naší argumentační základnou.

Usilovat o oboustranný zisk je výzvou pro každého obchodníka. Úzce souvisí s otázkou morálky, etiky a posilování vztahu se zákazníkem. **Nezapomínejme, že cílem obchodního jednání je dosažení dohody, která musí být pro obě strany výhodná.**

Abychom mohli úspěšně vést obchodní jednání, měli bychom splňovat následující **předpoklady**, které můžeme charakterizovat následovně. (BEDRNOVÁ, 1998):

1. Znalosti.
2. Dovednosti.
3. Osobnostní rysy.
4. Interpersonální dovednosti

ad 1) Znalosti

- znalosti prodávávaného produktu
- znalosti cílové skupiny zákazníků
- jazykové znalosti
- manažerské znalosti (plánování, logistika, marketing apod.)
- všeobecně kulturně – politický přehled

ad 2) Dovednosti

- verbální a paměťové schopnosti
- organizační schopnosti a logické myšlení
- empatie a takt
- koncentrace
- etické vystupování a dodržování společenských norem a konvencí

ad 3) Osobnostní rysy

- zájem o styk s lidmi
- snadné navazování kontaktů
- sebekritičnost
- odpovědnost a cílevědomost

ad 4) Interpersonální dovednosti

- schopnost naslouchat a argumentovat
- schopnost působit důvěryhodně

O taktikách vedení obchodního jednání byla napsána již celá řada publikací, proto se této problematice nebudeme podrobněji věnovat, jen zdůrazníme, že **v žádném případě bychom neměli zneužívat emoce zákazníků za účelem dosažení vlastního prospěchu**. Dostáváme se tak k otázkám **etiky v podnikání a etiky v zákaznických vztazích**.

6.2 Etika v podnikání a obchodních vztazích

Pamatujte si, že svou strategii ekonomické efektivity musíme založit a budovat na řádném plnění podnikatelských závazků.

Za etiku podnikání můžeme považovat určité zásady či normy, které usměrňují činnost podniku v dravém konkurenčním prostředí. Obchodník by neměl mít za cíl „ošklubat“ zákazníka, ale měl by trvale uspokojovat a rozvíjet jeho potřeby. Mezi dalšími etickými zásadami podnikatele/manážera/obchodníka můžeme jmenovat např. (VOJÍK, 2006):

- slušnost a věrnost zákonu,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- konflikty zájmů a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek,
- ochrana životního prostředí.
- pěstování pocitu **odpovědnosti**, a to jak vůči sobě samému, tak vůči zákazníkovi, vůči podniku a rovněž vůči své profesi.

V praxi se bohužel setkáváme s tím, že řada podnikatelů/obchodníků/manážerů se eticky nechová. Jaké jsou příčiny tohoto neutěšeného stavu? Vždyť přece řada podniků má své etické kodexy, má tedy základní nástroj a pomůcku pro etické chování. Důvodů může být hned několik. Jedním z nich je, že zmiňované etické kodexy jsou příliš obecná tvrzení a slouží pouze PR, tzn. mají pouze pomoci zkvalitnit vnímání podniku veřejností. To je jistě velice závažný argument, je to v podstatě podvod vůči vnitřnímu (zaměstnanci) a vnějšímu (spotřebiteli) zákazníkovi. **Už sám fakt, že takovéto podnikání je založeno na podvodu a je tedy neetické.**

Nyní logicky vyvstává otázka: co udělat pro to, aby etické kodexy nebyly pouze nástrojem PR a aby se principy etického chování staly samozřejmou součástí podnikatelského/obchodního jednání?

Odpověď na první otázku můžeme najít v obsahové **struktuře etických kodexů**. Ty by měly rezignovat na svou univerzálnost a obecnost a měly by se více zaměřit na konkrétní situaci konkrétního podniku. Pochopitelně, že obecné formulace jakou jsou slušnost a věrnost zákazníkům, poctivost v obchodních praktikách, řešení konfliktů zájmů apod. z etických kodexů nezmizí a ani by nebylo správné, aby se v etických kodexech tyto otázky neobjevovaly. Nicméně, v zájmu konkretizace by bylo vhodné doplnit etické kodexy o konkrétní problematiku bezpečnosti práce a ochranu zdraví na konkrétním pracovišti, o konkrétní praxi se zacházením s důvěrnými informacemi, o konkrétní otázky zajišťování bezpečnosti a kvality konkrétních výrobků apod. **Jinými slovy, snažit se etický kodex maximálně konkretizovat a minimálně formalizovat. To by jistě přispělo k větší důvěryhodnosti formulovaných zásad a k posílení důvěry vnitřních i vnějších zákazníků v tyto zásady.**

Odpověď na druhou otázku souvisí s problematikou stanovení **filosofie základních podnikových principů, s podnikovou kulturou.**

Pro formulaci filosofie základních podnikových postupů bychom měli nalézt odpověď na otázky, které se týkají naší podnikové vize, našich současných a budoucích podnikových hodnot, naší atraktivitu pro stávající zaměstnance i pro uchazeče o zaměstnání apod. Nesmíme zapomínat na to, že budování dobrého jména a image podniku je dlouhodobou záležitostí. Je vhodné však věnovat pozornost nejen budování pozitivního image, ale i jeho udržování a posilování. Otázce budování silného vztahu se zákazníkem je věnována pozornost na jiném místě této publikace, v podkapitole 5.3.

Σ

Shrnutí kapitoly:

- První jednání s obchodním partnerem se stává základem k navázání vzájemné spolupráce.
- Přípravu na obchodní jednání nesmíme podcenit.
- Usilovat o oboustranný zisk je výzvou pro každého obchodníka.
- V žádném případě nezneužívat emoce zákazníků za účelem dosažení vlastního prospěchu.
- Strategii ekonomické efektivity musíme založit a budovat na řádném plnění podnikatelských závazků.
- Budování dobrého jména a image podniku je dlouhodobou záležitostí.

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Popište proces přípravy na obchodní jednání.
2. Charakterizujte základní osobnostní předpoklady pro vedení obchodního jednání.
3. Vysvětlete základní etické zásady podnikání.
4. Zamyslete se nad strukturou etických kodexů.



Doporučená literatura:

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
VOJÍK, Vladimír 2006. Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Praha: Nakladatelství VŠE. Praha. 2006. ISBN 80-245-0781-1

7 Personální řízení



Cíle:

- Vysvětlit principy KISS konceptu personálních činností.
- Specifikovat podstatu strategického personálního řízení.
- Vyložit strukturu personálních plánů.
- Seznámit s procesem získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců.
- Popsat kroky tvorby motivačního programu.
- Charakterizovat obecné zásady pracovně - právních vztahů.



Klíčová slova: funkce člověka v produkčním procesu, KISS koncept personálních činností, personální strategie a politika, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, motivační program, obecné zásady pracovně – právních vztahů.

7.1 Integrovaný personální management

Sebelepší strategie, které nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, zůstávají na papíře jako bezcenný dokument. **Strategie řízení lidských zdrojů musí být součástí podnikatelské strategie**, neboť jejím úkolem je koordinovat činnosti lidí v podniku za účelem dosahování strategických cílů. Propojení personální strategie s podnikatelskou strategií má bezesporu řadu výhod, mezi kterými můžeme zdůraznit zejména zohledňování lidských zdrojů v podnikových procesech. Toto zohledňování je přínosné jak pro podnik (z hlediska dosahování podnikových cílů a realizace podnikatelské strategie prostřednictvím dobře naplánované a koordinované činnosti zaměstnanců viz význam plánování v kapitole o podnikatelském plánu), tak pro zaměstnance (z hlediska jejich kariérního růstu a měření výkonu viz níže individuální personální plánování).

Každý zkušený manažer ví, že ve strategickém řízení sehrávají jednu z klíčových úloh právě lidské zdroje.

Zaměstnanec je z hlediska svého postavení v produkčním procesu charakterizován následujícími funkcemi, kterých je nositelem, a které je třeba vzít při jeho rozmíst'ování v organizaci v úvahu:

- **Je nositelem práce** – znamená to, že tvoří hodnoty a podává výkony.
- **Je motivovaným individuem** – zaměstnanec má určité motivy a individuální cíle, které jsou či nejsou v souladu s dílčími podnikatelskými cíli.
- **Je koaličním partnerem** – zaměstnanci přísluší k různým zájmovým skupinám. Vytváří se zájmové skupiny, vzniká pocit skupinové sounáležitosti.
- **Je nositelem rozhodování** – každý zaměstnanec musí na své hierarchické úrovni činit větší či menší rozhodnutí. Uvedená rozhodnutí ovlivňují funkci organizace.
- **Je nositelem nákladů** – jedná se o mzdové náklady jako odměnu za vykonanou práci a navazující zákonné odvody a dále náklady na kvalifikaci a rekvalifikaci, bezpečnost práce a na další péči o zaměstnance, jako jsou sociální, zdravotní a stravovací služby.

Za **slabé stránky** efektivního uplatňování personálního managementu v malých a středních podnicích lze považovat tyto skutečnosti:

- **Nedoceňování významu personálního řízení pro dosahování podnikových cílů.** Personální strategie nejsou většinou vytvářeny a pokud ano, setkáváme se s nedostatečným pracovním

nasazením liniových manažerů a zaměstnanců pro prosazování a uskutečňování strategických personálních cílů.

- **Nedostatečná horizontální integrace nejdůležitějších personálních činností (výběr a získávání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, motivování a rozvoj).** Personální činnosti jsou vnímány autonomně, nikoli integrovaně.
- **Nepropracovaný systém hodnocení efektivity personálních činností.**

Řešení těchto zmíněných slabých stránek můžeme nalézt v důsledném uplatňování **KISS konceptu personálního řízení**, tzn. „Keep it Integrated, Strategic and Stimulating“. O co se konkrétně jedná? Podstatou KISS Konceptu je filosofie, že jednotlivé personální činnosti v podniku jsou vzájemně integrovány a zaměřeny na uskutečňování podnikatelské vize. Zároveň musí přispívat k naplňování očekávání všech aktérů, kteří mají na existenci a chod podniku rozhodující vliv. **Jinými slovy, personální činnosti musí být integrované, strategické a motivační** (HILB, 1995).

KISS koncept personálních činností je založen na třech fázích:

1. fáze

Ve fázi **Identifikace problémů** by měla být analyzována východiska, měly by být stanoveny cíle a metodika analýzy.

2. fáze

Ve fázi **Vytvoření KISS konceptu** by měl být kladen důraz na vytvoření takového modelu, který bude přispívat k uskutečňování podnikatelské vize a bude podporovat vzájemnou integraci personálních činností.

3. fáze

Ve fázi **Vyhodnocování výsledků** by měla být formulována doporučení pro měření efektivity personálních činností v příštím období.

7.2 Strategické personální řízení

Jedním z předpokladů úspěšnosti podniku je úzké propojení jeho strategie s personálním řízením.

Strategické personální řízení je praktickým vyústěním personální strategie podniku. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii (KOUBEK, 1996).

Personální strategie představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo, respektuje vnější vlivy (dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav na trhu práce, hodnotovou orientaci a podobně).

Personální politika pak jako soubor zásad, metod a nástrojů realizuje v praktické řídicí činnosti koncepční záměry vyplývající z personální strategie a stává se nedílnou součástí práce všech manažerů (KLEIBL, 2001).

Faktory ovlivňující personální politiku podniku lze členit do dvou základních skupin a to na faktory vnější a na faktory vnitřní.

Mezi vnější faktory řadíme:

- Platnou sociální a pracovní legislativu;
- Demografické vlivy (věková struktura obyvatelstva, vzdělanostní struktura obyvatelstva atd.);
- Míru nezaměstnanosti v regionu (nabídka volných pracovních sil);
- Geografické a klimatické podmínky regionu;

- Existenci dopravní infrastruktury v regionu (spádové území podniku – dojíždka za prací do podniku).

Mezi vnitřními faktory nacházíme:

- Právní formu podniku;
- Velikost podniku;
- Tradici podniku a její pověst;
- Předmět činnosti podniku;
- Organizační strukturu podniku;
- Ekonomickou situaci podniku.

Strategické personální řízení organizace logicky vychází z obecného strategického řízení a hledá odpověď na níže uvedené otázky:

1. Jaké míry souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci chce podnik v budoucnosti dosáhnout?
2. Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení zaměstnanců?
3. Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci?

V průběhu strategických úvah se tyto otázky ještě poněkud konkretizují:

1. Kolik a jaký druh zaměstnanců bude organizace potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba zaměstnanců v podniku?

Aby strategické personální řízení přineslo podniku užitek, tak by mělo mít následující charakteristiky:

1. Je proaktivní a nikoli reaktivní

Být proaktivní znamená dívat se dopředu, rozvíjet vize podniku a s předstihem identifikovat potřebu lidských zdrojů k jejich dosažení.

2. Je v souladu s cíli podniku

Strategické personální řízení napomáhá dosažení strategických cílů podniku prostřednictvím kvalitních lidských zdrojů a know-how.

3. Podporuje kritické myšlení

Manažeři jsou velmi často ovlivněni svými názory a zkušenostmi při řešení problémů. Jejich rozhodnutí může vést k úspěchu pouze tehdy, pokud je v oproštěno od rutinních postupů. Strategické personální řízení napomáhá prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání rozvoji kritického myšlení a tím vytváří příznivé podmínky pro tvorbu strategie, která je flexibilní a pružně reagující na změny v makro i mikroprostředí podniku.

4. Identifikuje mezery mezi současnou situací a budoucí vizi

Strategické personální řízení napomáhá organizaci v identifikování mezery mezi „kde jsme dnes“ a „kde chceme být zítra“.

Z uvedeného vyplývá nutnost posilovat strategické přístupy v řízení lidských zdrojů, protože kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský kapitál podniku je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření vyžaduje uplatnění strategických (dlouhodobých) principů při jeho formování, které se však při střetu s každodenní ekonomickou realitou, zejména na nižších úrovních řízení, mohou dostávat do rozporu s krátkodobými aktuálními požadavky systému řízení. Personální strategie musí být odrazem požadavků těchto změn. Pro úspěšné formulování strategie řízení lidských zdrojů a její následnou implementaci je nezbytná podmínka existence podnikové kultury, jež podporuje management změny.

Za nejlepší nástroje strategického řízení lidských zdrojů jsou většinou považovány ty, u nichž můžeme doložit jejich efektivnost, tj. (KLEIBL, 2001):

- získávání a výběr s důrazem na kompetence,
- využívání systémů komunikace,

- rozhodování s odpovědností za výsledek,
- týmová práce s flexibilním vytvářením pracovních úkolů,
- trénink a samostatné učení,
- hodnocení výkonu s vazbou na mzdu.

7.3 Personální plánování

Personální strategie se v praxi realizuje prostřednictvím střednědobého personálního plánu, který je součástí Podnikatelského záměru.

Plánování lidských zdrojů, obecně řečeno, **propojuje veškeré zdroje** (materiálové, finanční apod.) **S podnikovými potřebami a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců při dosahování podnikových cílů.**

Plánování lidských zdrojů probíhá v kontextu s trhem práce, který rozlišujeme na:

- **vnější trh práce** - je tvořen především lokálním a regionálním trhem práce,
- **vnitřní trh práce** - týká se zaměstnanců, které má podnik k dispozici a jejich pohybu uvnitř podniku **od jejich vstupu do podniku přes různá stadia jejich kariéry (pokud existuje) až po jejich odchod z podniku.** Vnitřní trh práce může být hlavním zdrojem pokrytí budoucí potřeby pracovních sil prostřednictvím
 - politiky rozvoje zaměstnanců,
 - vzděláváním,
 - povyšováním,
 - plánováním kariéry,
 - a řízením následnictví ve funkci.

Plánování lidských zdrojů se týká i budoucí nabídky práce a v této souvislosti se pokouší odhadnout, do jaké míry bude možné potřebu pracovních sil uspokojit z vnitřních zdrojů (vnitřní trh práce) a do jaké míry z vnějších zdrojů (vnější trh práce).

Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit, aby podnik:

- získal a udržel si takové počty lidí, které potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- co nejlépe využíval lidské zdroje;
- byl schopen předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem pracovních sil;
- mohl rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly, a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí.

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř zřetelných kroků:

- a) předpověď budoucích potřeb,
- b) analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky,
- c) sestavení plánů harmonizující nabídku s poptávkou,
- d) monitorování realizace plánu (průběžná kontrola plnění).

Existují čtyři základní metody předpovídání potřeby počtu zaměstnanců (KOUBEK, 1996)

- a) Metoda založená na úsudku manažerů (expertní metoda),
- b) Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi zaměstnanců,
- c) Metoda založená na časových studiích,
- d) Modelování.

ad a) Metoda založená na úsudku manažerů (expertní metoda). Tato metoda vyžaduje, aby si manažeři sedli, přemýšleli o budoucí potřebě práce a rozhodli o tom, kolik pracovníků budou

potřebovat. **Lze buď vyjít zdola** - od liniových manažerů jdou návrhy ke schválení až po TOP management, nebo **shora** - vrcholoví manažeři připraví návrh, přičemž se budou opírat o radu personálního útvaru. Tyto předpovědi pak přezkoumají a odsouhlasí vedoucí jednotlivých útvarů - liniový management. Méně direktivním je postup, při němž vrcholový management připraví pro vedoucí útvarů návrh jako vodítko v podobě předpokladů a cílů plánu, které se pak musí dodržet. Snad nejlepší je **kombinace obou způsobů - tato metoda se nazývá METODOU PRAVÉHO ÚHLU**. Vedoucí útvarů mají připraveny podklady. Vybaveni těmito podklady připraví vedoucí útvarů standardní podoby svých předpovědí. V této fázi jsou vedeni k tomu, aby hledali pomoc v personálním útvaru, který zatím připravuje předpověď pro organizaci jako celek. Tyto dvě řady předpovědí jsou posouzeny komisí pro plánování lidských zdrojů - složené z vedoucích pracovníků jednotlivých odborných úseků. Tato komise znovu posoudí rozdíly mezi oběma předpověďmi a předloží konečnou verzi vrcholovému managementu ke schválení.

ad b) Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi zaměstnanců. Analýza vychází nejméně ze tří minulých let, může se vzít i některý z roků ještě starších (před 10-ti léty apod.) Z této analýzy je možno předpovídat budoucí vývoj (poměr).

ad c) Metoda založená na časových studiích - tuto metodu je možno použít, když je možno vypočítat pomocí časových studií, jak dlouho by měly jednotlivé práce trvat a kolik budou vyžadovat zaměstnanců.

ad d) Modelování - při přípravě předpovědi potřeby pracovníků a jejího pokrytí mohou pomoci metody matematického modelování využívající počítače.

Zásadní úkoly personální práce, které se vztahují jak k podniku jako celku tak k jednotlivému zaměstnanci, jsou:

- Trvalé zabezpečování elementárního faktoru „lidská práce“ za hospodárných podmínek pro produkční proces.
- Optimální zapojení zaměstnanců do produkčního procesu.
- Trvalé vytváření co nejlepších pracovních a motivačních podmínek pro zaměstnance.

Pro zajišťování uvedených zásadních úkolů personální práce je zapotřebí pracovat s nutným časovým předstihem. K tomuto účelu slouží personální plánování. Rozlišujeme personální plány **skupinové** a **individuální** (WERNER, 1995).

I. Skupinové personální plány

Základem skupinového personálního plánu je aktuální stav zaměstnanců plánované organizační jednotky. Základním principem skupinového personálního plánování je porovnání pracovních míst s reálným stavem zaměstnanců tj. bilancování pracovních sil. Výsledkem bilance je základní informace, která slouží pro další rozhodnutí v oblasti pracovních sil, a to pro:

- Propouštění
- Nábor
- Rekvalifikace

Uvedená rozhodnutí se promítají do následujících dílčích skupinových personálních plánů:

- Plán zaměstnanců
- Plán pracovních míst
- Plán užití zaměstnanců
- Plán nábory a uvolňování zaměstnanců
- Plán vzdělávání zaměstnanců
- Plán personálních nákladů

II. Individuální personální plánování

Ústředním bodem individuálního personálního plánování je jednotlivec – zaměstnanec. Individuální plány mohou být realizovány v různých formách a to jako:

- Plán obsazování funkčních míst (zpracovává se jako plán nástupů a plán obsazování funkcí).
- Plán funkční kariéry (tímto plánem se zaměstnancům prezentuje možnost kariéry při splnění určitých podmínek – dobré pracovní výsledky, praxe, dosažení odborného vzdělání. Tento plán není vázán na konkrétního zaměstnance, ale představuje možný růst v podmínkách podniku).
- Individuální plán rozvoje (slouží k přípravě konkrétního zaměstnance pro přesně stanovenou funkci).
- Plán zapracování.

Pro charakteristiku pracovních míst (popisy práce) je nutno zodpovědět si tyto otázky:

- Jaká je charakteristika vykonávané práce?
- Jaké je postavení pozice v rámci organizační struktury podniku?
- Jaké jsou hlavní vykonávané činnosti?
- Jaké jsou navazující činnosti? Jak je zajištěna propojenost pracovního místa s ostatními místy v podniku?
- Jaké jsou kompetence a jaké odpovědnosti spojené s konkrétním pracovním místem?

Doporučujeme také zodpovědět si následující otázky:

- Je vytvoření/existence pracovního místa nezbytná?
- Může danou činnost vykonávat pouze jedna osoba nebo by měla být činnost rozdělena mezi více osob?
- Může být tato činnost vykonávána externím spolupracovníkem (outsourcing)?
- Budeme potřebovat toto pracovní místo i v budoucnu?

7.4 Získávání, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců

Na základě takového popisu pracovního vyvstanou požadavky na jeho obsazení vhodnými zaměstnanci. **Vzhledem k tomu, že problematika získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců je z hlediska přežití malého a středního podniku v konkurenčním prostředí klíčová, budeme se jí nyní podrobněji věnovat.**

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, je tedy klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky budeme mít v organizaci k dispozici (KOUBEK, 1996).

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání zaměstnanců. Efektivnost jejich uplatnění závisí na (KLEIBL, 2001):

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit;
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat;
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podnik uplatňuje metody, které jsou snadno dostupné, srozumitelné a účinné. Jedná se zejména o:

- osobní kontakty a ústní dotazování;
- doporučení stávajícím zaměstnancem;
- inzeráty na místních vývěskách a v místním tisku;
- spolupráce s úřadem práce;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z následujících kroků (KOUBEK, 1996):

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců – identifikace vychází jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby;
- popis příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm;
- specifikace požadavků pracovního místa na kvalifikaci a pracovní schopnosti zaměstnance;
- identifikace zdrojů uchazečů – analýza trhu práce;
- volba metod získávání zaměstnanců – např. spolupráce s úřady práce, inzerce, využívání služeb agentur apod.;
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání – dotazník, životopis, hodnocení z předchozích pracovišť, doklady o vzdělání a praxi;
- formulace nabídky zaměstnání – např. nabídka zaměstnání prostřednictvím inzerátu;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předvýběr uchazečů o zaměstnání – vyberou se ti uchazeči, kteří jsou na základě jimi předložených dokumentů vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru;
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli absolvovat výběrové procedury.

Úkolem **výběru zaměstnanců** je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či příslušné pracovní skupině (KOUBEK, 1996).

Výběr zaměstnanců může vycházet z předvýběru na základě doručených materiálů. Při náboru prostřednictvím inzerátu se vyplatí uvést, jaké materiály a doklady mají být předloženy. Vypovídající informace o uchazeči poskytne:

- motivační dopis;
- strukturovaný životopis.

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Rozmíst'ování zaměstnanců se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů personálního řízení: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jednice. Cílem tohoto procesu je, aby potřeby, cíle a konečné všestranné uspokojení zaměstnance byly v co nejvyšší míře v souladu se všemi cíli podniku.

Rozmíst'ování zaměstnanců rozumíme kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování zaměstnanců s pracovními úkoly, s pracovními místy. Při rozmíst'ování zaměstnanců musíme brát v úvahu jak profil zaměstnance tak profil pracovního místa. Profil zaměstnance vytvářejí jeho profesně-kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru), charakteristiky jeho osobnosti a výsledky hodnocení jeho dosavadního pracovního výkonu. Profil pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, jejímž produktem jsou popis a specifikace pracovního místa (KOUBEK, 1996).

7.5 Motivování zaměstnanců

S otázkou vytváření přidané hodnoty v zákaznických vztazích velice úzce souvisí problematika péče o zaměstnance. Zaměstnanci jsou spokojeni, pokud získávají přidanou hodnotu (pokud jsou motivováni). Takoví zaměstnanci jsou potom schopni a ochotni také přidanou hodnotu sami vytvářet (roste jejich pracovní výkon). Je tedy zřejmé, že mezi přidanou hodnotou nabízenou zaměstnancům a mezi přidanou hodnotou, kterou zaměstnanci sami vytvářejí, je vzájemný vztah.

Z výše uvedených důvodů se budeme nyní podrobněji věnovat otázce motivování zaměstnanců.

Téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem (BEDRNOVÁ, 1998):

$$V = f(M \cdot S),$$

kde

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Jak je zřejmé, tvrzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, za kterých pracuje – technické vybavení pracoviště, používaná technologie, v podniku uplatňovaná organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (ozvučení a osvětlení pracoviště, jeho celková úprava, přítomnost či absence škodlivých vlivů apod.). Můžeme tedy proto také psát, (MAYEROVÁ, 2000):

$$V = f(K \cdot M \cdot P),$$

kde

V = výkon v jeho kvantitativních a kvalitativních aspektech,

K = kvalifikace zaměstnance,

M = motivace k práci,

P = pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré *pracovní podmínky* stimulují motivaci k práci, neboť zaměstnanci jsou spokojeni pokud:

- vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a jsou s ní identifikováni (nebo alespoň práci, která není v rozporu s jejich osobními hodnotami);
- vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje;
- mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu;
- jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání;
- jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hledisek obecně lidských;
- pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

V řízení podniku musí být věnována velká pozornost otázkám, jak přistupovat k vedení zaměstnanců a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky práce, jak podněcovat iniciativu zaměstnanců, upevňovat pracovní kázeň apod. Při řešení výše uvedených otázek se vytváří motivační program organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců (BEDRNOVÁ, 1998).

V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu zaměstnanců podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců. Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celé podniku. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti.

Je zřejmé, že tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost zaměstnanců podstatný vliv. Toto poznání umožňuje **shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především** (BEDRNOVÁ, 1998; MAYEROVÁ, 2000):

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce;
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách zaměstnanců podniku;
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.;
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení zaměstnanců;
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku;
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku;
- informace o celkové spokojenosti, hodnotové orientaci a aspiracích zaměstnanců, jejich vztahu k vykonávané práci, profesi.

Motivační program organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv zaměstnanců. To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti, které jsou z hlediska zaměstnanců závažné (MAYEROVÁ, 2000):

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku a to se zřetelem k historii, současnému profilu i perspektivám;
- zařazení, uplatnění a perspektiva zaměstnanců v organizaci;
- zajištění podmínek pro optimální využití zaměstnanců;
- zajištění připravenosti zaměstnanců zvládat změny;
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance.

Vlastní postup přípravy tvorby a realizace motivačního programu je možné rozdělit do následujících fází či kroků (BEDRNOVÁ, 1998):

1. analýza motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato základní fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců;

2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít jak o zaměření na posílení prosté motivace výkonu (kvantitativní aspekt), tak na ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu;
3. zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu;
4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti spočívá v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace;
5. výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu;
6. vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Motivační program je jedním z významných podnikových dokumentů. Slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných manažerů;
7. seznámení všech zaměstnanců podniku s přijatým motivačním programem. Zdánlivě nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu podniku je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších. Jako účelné se ukazuje publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky (pokud možno nevelkého rozsahu), která je kdykoliv přístupná všem zaměstnancům podniku, včetně uchazečů o pracovní místa, resp. novým zaměstnancům;
8. kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav. Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti zaměstnanců, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek, mohou v čase doznávat větších či menších změn.

Konkrétní motivační program může mít podobu tabulky, do níž zaneseme údaje týkající se jak cílových skupin zaměstnanců, tak jednotlivých stimulů. Je třeba si uvědomit, že různé cílové skupiny zaměstnanců mají různé pořadí stimulů, které je motivují k pracovnímu výkonu.

Uvedeme čistě akademický příklad, který však našel praktické uplatnění, jak dokazují naše výzkumy v souvislosti s vedením bakalářských a diplomových prací.

Cílové skupiny zaměstnanců označíme římskými a stimuly arabskými číslicemi.

- A. Cílové skupiny zaměstnanců:
 - I. Pomocný personál
 - II. Provozní a administrativní personál
 - III. Nižší řídicí zaměstnanci a specialisté
 - IV. Řídicí zaměstnanci vyšších stupňů
 - V. Členové projektových a jiných týmů
- B. Stimuly
 - 1 – mzda
 - 2 – byty a ubytování
 - 3 – závodní stravování
 - 4 – automobil k osobnímu užívání
 - 5 – rekreace a rekondiční pobyty

- 6 – poskytování půjček
- 7 – důchodové a úrazové pojištění
- 8 – pochvala
- 9 – možnost dalšího vzdělávání
- 10 – flexibilní pracovní doba
- 11 – pracovní podmínky
- 12 – možnost funkčního postupu
- 13 – mezilidské a pracovní vztahy
- 14 – možnost seberealizace

Obr. 8: Motivační program

Skupina zaměstnanců	Stimuly								
	1	2	3	5	7	8	9	13	15
I.	1	2	3	5	7	8	9	13	15
II.	1	2	3	5	8	9	12	13	14
III.	1	2	5	7	8	10	12	13	14
IV.	4	5	6	8	10	11	12	13	14
V.	1	2	3	6	8	9	10	12	14

Zdroj: vlastní

Podstata motivace spočívá v následujících krocích:

1. zaměstnanec si sám určí pořadí stimulů, které by ho motivovaly k většímu pracovnímu výkonu;
2. zaměstnavatel stanoví podmínku: *ano, pokud budete dobře pracovat, budete moci postupně využívat jednotlivých stimulů. Nyní začneme u stimulů v prvním sloupci, poroste-li Váš výkon, budeme v jednotlivých stimulech postupovat dále.*

Zaměstnavatel se nemusí obávat slíbit zaměstnanci možnost využívání stimulů „vyššího řádu“, neboť zaměstnanec si na ně vydělá, poroste totiž jeho pracovní výkon. A právě v tomto spočívá podstata motivačního programu: motivovat zaměstnance k vytváření přidané hodnoty.

7.6 Obecné zásady pracovně-právních vztahů

Obecně platí, že všechny personální aktivity musí být v souladu s platnými právními předpisy. V této souvislosti se dostáváme k velice důležité otázce související s personálním řízením, k dodržování etických zásad pracovně-právních vztahů. Řada podniků má dnes zpracovány etické kodexy, ty se však většinou týkají jen vztahů podniku k tzv. vnějšímu zákazníkovi, jak je pojednáno v podkapitole 6.2. Pokud jde o vztah podniku k tzv. vnitřnímu zákazníkovi (zaměstnanci), ten je pochopitelně upraven Zákoníkem práce. V praxi se však bohužel setkáváme se zjištěním, že ne vždy se Zákoník práce dodržuje, a to zejména v době, kdy nabídka volných pracovních sil výrazně převyšuje poptávku po těchto silách. Proto si dovolueme připomenout základní zásady pracovněprávních vztahů.

V pracovněprávních vztazích se uplatňují zejména tyto základní zásady¹¹:

- a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- b) uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance,
- d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,

¹¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Konkrétně se jedná zejména o tyto povinnosti zaměstnavatele:

1. Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
2. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.
3. Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.
4. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.
5. Zaměstnanci v pracovním poměru musí být přidělována práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, s výjimkou konta pracovní doby (§ 86 a 87).
6. Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem.
7. Zaměstnavatel je povinen nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.
8. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.
9. Zaměstnavatel je povinen těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním - matkám do konce devátého měsíce po porodu přizpůsobovat na pracovišti prostory pro jejich odpočinek.
10. Zaměstnavatel je povinen pro zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, zajišťovat na svůj náklad technickými a organizačními opatřeními, zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zřízení chráněných pracovních míst, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání.
11. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.
12. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Strategie řízení lidských zdrojů musí být součástí podnikatelské strategie.
- Personální činnosti musí být integrované, strategické a motivační.
- Jedním z předpokladů úspěšnosti podniku je úzké propojení jeho strategie s personálním řízením.
- Plánování lidských zdrojů propojuje veškeré zdroje (materiálové, finanční apod.) s podnikovými potřebami a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců při dosahování podnikových cílů.
- Problematika získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců je z hlediska přežití malého a středního podniku v konkurenčním prostředí klíčová.
- Motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv zaměstnanců.
- Obecně platí, že všechny personální aktivity musí být v souladu s platnými právními předpisy.

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte funkce člověka v produkčním procesu.
2. Popište podstatu KISS konceptu personálních činností.
3. Vysvětlete faktory ovlivňující personální politiku podniku.
4. Vysvětlete podstatu strategického personálního řízení.
5. Charakterizujte proces personálního plánování.
6. Vysvětlete problematiku získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců.
7. Popište postup tvorby motivačního programu.
8. Charakterizujte základní zásady pracovně – právních vztahů.



Doporučená literatura:

- BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- HILB, Martin 1995. Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategie – Instrumente. Dritte Auflage. Berlin: Leuchterhand GmbH, 1995. ISBN 3-472-02437-2
- KLEIBL, Jiří, DVORÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- KOUBEK, Josef.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- MAYEROVÁ, MARIE, RŮŽIČKA, JIŘÍ 2000. MODERNÍ PERSONÁLNÍ MANAGEMENT. PRAHA: H+H, 2000. ISBN 80-86022-65-X
- WERNER, Rudolf 1995. Podnikové hospodářství II. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická, 1995.
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

8 Řízení inovací



Cíle:

- Vysvětlit podstatu inovací.
- Specifikovat pravidla pro tvorbu inovací.
- Vyložit zásady a principy podnikové inovační strategie.
- Seznámit se s fázemi životního cyklu inovací.
- Charakterizovat zdroje inovačních příležitostí.



Klíčová slova: tvorba podnikové inovační strategie, inovace procesů, inovační podnik, životní cyklus inovací, inovační potenciál podniku a zdroje inovačních příležitostí, Timing inovací.

8.1 Inovační strategie

Podnik se musí trvale přizpůsobovat změnám vnějšího prostředí, které ho obklopuje. V současné době se tyto změny urychlují, strategické řízení ve svém klasickém pojetí ztrácí na významu. Rozhodující je naopak řízení krátkodobé a střednědobé, které umožňuje flexibilně reagovat na změny. **Význam strategie sice nadále zůstává z hlediska formulování vize a poslání podniku,** nicméně cesty k dosažení stanovených strategických cílů již strategicky plánovat nelze, ty jsou předmětem každodenní manažerské práce.

Inovační aktivity jsou neoddělitelnou součástí podnikatelské strategie podniku, který je zaměřen na udržení konkurenceschopnosti v rychle se měnících podmínkách současného světa. Inovační strategie se opírá především o kreativitu pracovníků a zahrnuje vývojový proces začínající stanovením užítku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce. (JÁČ a kol., 2005).

Přestože za hlavní projev inovace na trhu jsou často považovány nové produkty, stejně strategickou roli hraje i inovace procesů. (TIDD a kol., 2007).

Inovace jsou **klíčovým požadavkem** v době, kdy dochází k rychlému rozvoji technologií, roste konkurence a trhy se propojují v globálním měřítku. Inovace jsou však také **klíčovým předpokladem,** jak se s tlakem okolních změn vyrovnat. V kontextu ekonomických změn a změn podnikatelského prostředí je třeba vyhledávat nové cesty a vnášet inovace i do managementu. Jsou to právě změny manažerských přístupů a myšlení, které přináší dlouhodobou konkurenční výhodu.

Společné vlastnosti inovací a pravidla pro jejich tvorbu se dají charakterizovat takto:

- Inovace je záměrná a výhodná změna současného stavu.
- Změna musí najít praktické uplatnění.
- Inovace musí přinášet ekonomický efekt.
- Řízení inovací musí být svěřeno progresivnímu vedení.
- Inovace se musí integrovat do podnikové kultury.
- Inovace musí být v souladu s obecnou podnikovou strategií.
- Musí být zajištěna rovnováha mezi kreativitou a tvorbou hodnot.

- Musí být vybrán vhodný partner pro investice.
- Musí být vytvořena soustava ukazatelů za účelem ohodnocení inovací.

Při tvorbě inovační strategie je vhodné položit si následující otázky:

1. Při **formulaci zadání** inovačního projektu
 - Jak vyhledat novou podnikatelskou příležitost?
 - Co je třeba učinit pro získání nabízející se příležitosti?
 - Jaké jsou naše možnosti získat nabízející se příležitost?
 - Má ekonomický efekt pokoušet se o realizaci inovačního projektu?
2. Při **zpracování** inovačního projektu
 - Co je vše nutné zajistit pro zpracování podnikatelského nápadu?
 - Jak navrhnout cestu k podnikatelskému úspěchu?
 - Za jakých podmínek je podnikatelský záměr proveditelný?
3. Při **zpracování plánu implementace** inovačního řešení
 - Co vše bude úspěšné provedení podnikatelského záměru vyžadovat?
 - Jaká nezbytná opatření je nutné zajistit?
 - Jak realizaci podnikatelského projektu financovat?
 - Kde hledat podporu pro implementaci navrženého podnikatelského záměru? **Manažeri musejí napřed zvolit strategii na základě stanovených cílů a poslání, a pak teprve přizpůsobit organizační strukturu, jinými slovy, musejí být schopni spojit lidi a úkoly. Proinovační řízení vede k maximalizaci organizačního a individuálního potenciálu. Manažer stanoví cíle podniku a vede lidi k dosahování těchto cílů.**

Podnik musí sladit svou obecnou podnikatelskou strategii se strategií inovační, která je preferována v návaznosti na změnu tržního prostředí. Na co by se měl podnik zaměřit, pokud chce udržet krok s konkurencí v oblasti inovací?

O inovačním podniku můžeme hovořit tehdy, pokud má tyto charakteristiky:

- Systematicky vyhledává nové inovační příležitosti.
- Zjišťuje potřeby a přání stávajících zákazníků (na základě marketingového výzkumu) a identifikuje nové potenciální zákazníky. Inovace je důležitým faktorem tržní úspěšnosti, která je zajištěna v případě, že dochází k naplnění potřeb a přání zákazníků.
- Realizuje inovační záměry s ohledem na maximální komerční zhodnocení dané příležitosti. Abychom měli z inovací komerční efekt, je zapotřebí vzít v úvahu (ŠVEJDA, 2007):
 1. situaci na trhu (zákazník a konkurence),
 2. technickou uskutečnitelnost (dostupnost technologií),
 3. legislativní úpravu duševního vlastnictví (autorská práva, patenty),
 4. soulad se strategií podniku (inovace musí být v souladu s předmětem a posláním podniku).

Úloha managementu při tvorbě inovační politiky a inovační strategie je nezastupitelná. Management podniku při zpracování **inovační politiky** vychází z vize a rozpracovává ji do podoby cílů. Cíle musí být orientovány na základní inovační změny, které mohou posílit pozici podniku do budoucna. Podniková inovační politika tedy vyjadřuje inovační orientaci podniku. Ta je rozvíjena a prohlubována prostřednictvím **podnikové inovační strategie**. Jejím úkolem je konkretizovat cíle stanovené v inovační politice a doporučit postupy pro implementaci cílů.

Podniková inovační strategie vychází z následujících zásad a principů:

- marketingová orientace na zákazníka,
- znalost trhů a získávání nových,
- systematické hledání nových příležitostí,

- umění překonávat překážky, opouštět zastarávající postupy a návyky, zvládat rizika a řešit rozpory,
- řízení nákladů a posilování výkonnosti,
- uplatňování principů moderního personálního řízení.

8.2 Životní cyklus inovací

Inovace jsou předpokladem udržení se na trhu. Zrychlující se změny v poptávce a požadavcích zákazníků na kvalitu výrobků, zkracující se životní cyklus výrobků, to vše dnes nutí podniky inovovat. Inovace jsou rozhodujícím klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

Inovacemi jsou veškeré činnosti, které v podniku realizujeme, a které **vedou k posílení jeho efektivnosti (v hospodářské či sociální oblasti)**. **Inovace nelze zúžit pouze na zavádění nových výrobků či služeb na trh, inovace se týkají také všech procesů a sociálních vztahů v podniku.**

Hlavní charakteristiky inovací můžeme definovat takto:

1. **Inovace jsou úzce propojeny s hospodářským výsledkem podniku. INOVACE nejsou INVENCE¹², přestože invence mohou být jedním ze zdrojů inovačních příležitostí. Inovace musí mít ekonomický přínos.**
2. **Inovace podporují KREATIVITU a jsou spojeny s RIZIKEM.**

Management inovací se týká všech fází podnikového řízení na operativní i strategické úrovni: řízení, plánování, organizace a kontroly.

Ačkoli jsou inovace zejména výsledkem kreativního podnikatelského myšlení, jsou ovlivněny celou řadou **interních a externích** faktorů.

Interní rámcové podmínky:

- Odborná způsobilost managementu připravit a realizovat **podnikovou strategii**.
- Personální politika založená na principech **Integrovaného personálního managementu**.
- Metoda **MbO – Management by Objectives** (Řízení podle cílů).
- Bezbariérová komunikace zabezpečující **tok informací** mezi všemi organizačními útvary podniku.
- **Vlastní kapitál** na nákup technologií, know-how, na zaplacení licencí a patentů apod.

Externí rámcové podmínky:

- Politika **životního prostředí**.
- **Přístup k cizímu kapitálu** a dotačním titulům podporujících inovace.
- **Kooperace** mezi podniky a vysokými školami či výzkumnými pracovišti.

Jak již bylo zmíněno, inovace jsou výsledkem kreativní podnikatelské činnosti. Od nového nápadu až k uplatnění výrobku či služby na trhu vede dlouhá cesta, kterou můžeme nazvat **životním cyklem inovace**. **Životní cyklus inovace prochází následujícími fázemi (PICHLER, 1996):**

¹² **Invence** (z *lat. invenio*, nacházet, vynalézat) znamená vynalézavost, představivost nebo nápaditost, schopnost tvořivého myšlení a nacházení nových cest. Invence se nejčastěji projevuje v podobě inovačních forem řešení problémů (od nápadu k podnikatelskému záměru, přes rozvoj až po uvedení do praxe).

1. **Vytvoření podnikové strategie** (např. jaký výrobek chci vyrábět?, jakou službu chci poskytovat?, jakého podílu na trhu chci dosáhnout?) V této fázi se klade důraz na **strategické myšlení**, které se stává základem pro inovační, a nikoli pro intuitivní, řízení podniku. **Pouze prostřednictvím strategického myšlení může být zajištěna ekonomická efektivnost inovací.**
2. **„Objevení“ nových nápadů, jejich posouzení a výběr toho nejlepšího pro dosažení podnikové strategie.**
3. **Provedení výzkumů a vývoje, zabezpečení transferu nových technologií pro realizaci nového nápadu.**
4. **Realizace nového nápadu a jeho uvedení na trh.**

Jaká strategická rozhodnutí bychom měli v jednotlivých fázích životního cyklu přijmout, aby inovace byly ekonomicky efektivní?

1. Fáze – Podniková strategie a inovace

Jedná se především o tato strategická rozhodnutí:

- **Kde a komu? (Výběr trhu a cílové skupiny zákazníků).**
- **Co? (Výběr produktu či služby pro inovování).**
- **Jak? (Zajištění přístupu k technologiím).**
- **Kdy a s kým? (Rozhodnutí o rychlém provádění inovací a promyšlení spolupráce mezi vývojem, výrobou a odbytem).**

2. Fáze - „Objevení“ nových nápadů a výběr inovace

V této fázi inovačního procesu se snažíme uplatnit co nejvíce kreativity pro dosažení strategických cílů. V této souvislosti můžeme rozlišit tři přístupy:

- **Vývoj zcela nových nápadů.**
- **Modifikace stávajících postupů řešení.**
- **Celkové či částečné převzetí již existujících řešení (např. nákup licencí).**

Pro „objevování“ nápadů můžeme využít jak intuitivních tak analytických metod práce.

3. Fáze – Výzkum, vývoj a transfer technologií

Za účelem zajištění této fáze životního cyklu inovace můžeme využít jak vlastních vývojových kapacit, a pokud je nemáme, můžeme spolupracovat s výzkumnými ústavami, vysokými školami, můžeme nakoupit licence a patenty apod.

4. Fáze – Realizace nového nápadu a jeho uvedení na trh

Realizace nápadu a jeho uvedení na trh představuje ukončení inovačního procesu. Tato fáze končí, jakmile se výrobek/služba stává ekonomicky efektivní. O problematice ekonomické efektivnosti bude pojednáno v kapitole Financování a řízení nákladů.

8.3. Zdroje inovačních příležitostí

Úspěšná realizace inovační strategie je podmíněna existencí podmínek a předpokladů. V této souvislosti hovoříme o tzv. **inovačním potenciálu a zdrojích inovačních příležitostí.**

Inovační úroveň potenciálu (BITTNER, ŠVEJDA, 2004) je charakterizována z hlediska:

- **technického a technologického** – špičková technika, nové efektivní technologie – biotechnologie, komunikační a informační technologie;
- **materiálního vybavení a používání progresivních materiálů** – biomateriály, multifunkční materiály, recyklovatelné materiály;
- **ekonomického a finančního** – výše disponibilního kapitálu i výše investic a účelnost jejich vynakládání, dostupnost a využitelnost úvěrů, úroveň cen a dosahovaných zisků,

vymahatelnost dluhů, výše výrobních nákladů, produktivity i způsob hospodaření – podnikový rozpočet, provozní účetnictví;

- **obchodní činnosti a marketingu** – úspěšnost prodeje i nákupu, schopnost vést jednání a uzavírat dohody se zákazníky, úroveň propagace výrobků i služeb, umění přesvědčit a získat spotřebitele ke koupi nabízených produktů;
- **výzkumu vývoje** – výše investic do vědy a výzkumu patří k základním kritériím inovační činnosti;
- **sociálního** – vztahy mezi vedením, manažery a zaměstnanci, sociální prostředí, způsoby odměňování a motivování zaměstnanců, podporování inovační aktivity zaměstnanců;
- **managementu** – jeho kvality a schopností, jak zabezpečit rozvoj potenciálu v parametrech, které umožňují inovační proces.

Za zdroje inovačních příležitostí považujeme (DRUCKER, 1993):

- **Chytrý nápad** – inovace založené na nějakém chytrém nápadu pravděpodobně svým počtem převyšují všechny ostatní kategorie inovací dohromady. Značné procento nových projektů, o nichž se píše v knihách o podnikatelích a podnikatelské činnosti, se točí kolem „chytrých nápadů“. A přece jsou chytré nápady nejriskantnějším a nejméně úspěšným zdrojem inovačních příležitostí. Jejich úmrtnost je obrovská.
- **Neúspěch** – celá řada neúspěchů nepramení z ničeho jiného než z omylů, jsou výsledkem bezmyšlenkovitého napodobování módních tendencí nebo neschopnosti v oblasti plánování či realizace. Možná předpoklady, na nichž byl založen určitý výrobek či služba, konstrukční řešení či marketingová strategie, již neodpovídají skutečnosti. Možná zákazníci změnilí své hodnoty a svůj pohled na svět. Každá změna tohoto typu je příležitostí k inovacím.
- **Rozpory** – rozporem je nějaký nesoulad, nějaká nesrovnalost mezi tím, co existuje, a tím, co „by mělo“ existovat. Může se jednat o rozpor mezi reálnou situací v určitém oboru a situací předpokládanou, o rozpor mezi úsilím vynakládaným v určitém oboru a hodnotami a očekáváním jeho zákazníků, či o vnitřní rozpor v rytmu a logice nějakého procesu.
- **Demografické faktory** – máme na mysli cílové skupiny zákazníků, jejich náročnost na kvalitu a ekologickou nezávadnost výrobků a služeb, informovanost o konkurenci.

Jak je zřejmé z výše uvedených inovačních příležitostí, inovace potřebuje **správné načasování**. Z hlediska **Timingu inovací** je důležitý okamžik uvedení inovace na trh.

V závislosti na strategii může být volen některý z následujících přístupů (ŠVEJDA, 2007):

- **pionýrský (first-to-market)** – novátorství při uvádění nových výrobků na trh může podnikateli přinést řadu výhod, jako např.:
 1. dosažení pozitivního image průkopníka v očích veřejnosti,
 2. včasné získání výhodné pozice na trhu, při volbě distribučních cest, při nákupu výrobního zařízení, surovin a dalších vstupů,
 3. brzké zisky díky dočasnému monopolu nízkých výrobních nákladů nebo realizaci vyšších cen,
 4. vytvoření vstupních bariér na trh v podobě závazných dohod s dodavateli a odběrateli,
 5. lepší přístup k omezeným zdrojům.

Pokud je uvedení nového výrobku spojeno s neúspěchem, hrozí pionýrské firmě ztráta image.

- **časného následování (early follower)** – „časní následovníci“ se mohou vyvarovat řady rizik, které hrozí z nedozrálého technického řešení výrobku a neznalosti nového výrobku na trhu. Často mohou přijít s řešením, které odstraňuje nedostatky pionýrského výrobku.
- **pozdějšího následování (late-to-market)** – podniky této kategorie si zpravidla nemohou činit nárok na získání významnějšího podílu na trhu, který je buď obsazen nebo chráněn vstupními bariérami. Velmi často se proto orientují na imitaci výrobků svých konkurentů, nabízenou za nízké ceny při intenzivním nasazení nástrojů komunikačního mixu.

Při rozhodování o vhodné strategii Timingu inovací je nutné brát v úvahu takové externí faktory, jako je velikost a tendence růstu trhu, existence vstupních bariér, intenzita konkurence apod. Z interních faktorů je nutné zvažovat především finanční, věcné a lidské předpoklady, včetně manažerských schopností.

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Inovační aktivity jsou neoddělitelnou součástí podnikatelské strategie podniku.
- Podnik musí sladit svou obecnou podnikatelskou strategii se strategií inovační.
- Inovace jsou zejména výsledkem kreativního podnikatelského myšlení a jsou ovlivněny celou řadou interních a externích faktorů.
- Úspěšná realizace inovační strategie je podmíněna existencí podmínek a předpokladů.
- Inovace potřebuje správné načasování.

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte pravidla pro tvorbu inovací.
2. Vysvětlete zásady a principy podnikové inovační strategie.
3. Popište interní a externí faktory, které ovlivňují inovační myšlení.
4. Charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu inovací.
5. Za jakých podmínek je inovace ekonomicky efektivní?
6. Vysvětlete pojmy: inovační podnik, inovační potenciál a zdroje inovačních příležitostí.
7. Popište jednotlivé možnosti načasování inovací.



Doporučená literatura:

BITTNER, Milan, ŠVEJDA, Pavel 2004. Řízení inovací v podniku. Praha: AIP ČR. 2004
DRUCKER, Peter F. 1993. Inovace a podnikavost. Praxe a principy. Praha: Management Press, 1993
JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽÍŽKA, Miroslav. 2005. Inovace v malém a středním podnikání. Praha: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0853-8
PICHLER, J. Hanns 1996. Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Haupt, 1996. ISBN 3-258-05471-1
ŠVEJDA, Pavel a kol. 2007. Inovační podnikání. Praha: AIP ČR, 2007
TIDD, Joseph; BESSANT, John; KEITH, Pavitt. 2007. Řízení inovací. Praha: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1466-7

9 Projektové řízení



Cíle:

- Vysvětlit podstatu projektu a projektového cyklu.
- Specifikovat možná rizika v jednotlivých fázích projektového cyklu.
- Vyložit zásady a principy strukturální politiky EU.
- Seznámit se s obsahem projektové dokumentace.
- Specifikovat zásady úspěšného projektového řízení.
- Charakterizovat strukturu Logického rámce projektu.



Klíčová slova: projekt, projektový cyklus a možná rizika, projektová dokumentace, zásady projektového řízení, Logický rámec projektu.

9.1 Projekt a projektový cyklus

Projekt byl v minulosti chápán jako komplexní (projektová) dokumentace, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu určité akce i k její realizaci. V publikacích je možné nalézt celou řadu nejrůznějších definic, které se snaží objasnit pojem projekt (DVOŘÁK a kol., 2006):

Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s dobou zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady, zdroji. (ISO 10006)

Projekt je prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě. (FIALA, 2002)

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. (NĚMEC, 2002)

Z důvodu existence rozmanitého charakteru realizovaných projektů nelze určit jednoznačnou definici, která by přesně vystihla všechny aspekty projektu. Rozhodnout se k řešení určitého zadání formou projektu můžeme tehdy, pokud se jedná o úkol (DVOŘÁK a kol., 2006):

- jedinečný a neopakovatelný,
- rozsáhlý, zahrnující mnoho činností prvků,
- vyžadující účast subjektů z různých oblastí a s nejrůznějšími znalostmi a dovednostmi,
- dočasný, tzn. má stanovený začátek a konec,
- omezený zdroji lidskými, materiálními i finančními,
- zahrnující v sobě prvky neurčitosti a rizika.

Dříve než se začneme zabývat otázkou struktury projektové dokumentace, zaměříme se na charakteristiku **projektového cyklu**.

Každý projektový cyklus prochází následujícími fázemi:

1. **Identifikace a příprava** – vychází se ze **SWOT analýzy**, na základě které se vytvoří **strm problémů**. Identifikované problémy se následně překlopí do tzv. **strmu cílů**. Navržené cíle se stávají dílčími cíli projektu. Přípravou projektu máme na mysli sepsání projektové dokumentace na základě zadávacích podmínek.
2. **Posouzení a jednání o financování** – hodnotitelská komise posoudí splnění administrativních náležitostí a obsahovou náplň projektu.
3. **Realizace a monitorování** – jedná se o postupnou realizaci projektu a jeho průběžné vyhodnocování prostřednictvím tzv. finančních a monitorovacích zpráv. Monitorování je zaměřeno na dodržování podmínek realizace projektu a na bezproblémové čerpání finančních prostředků.
4. **Hodnocení** – konečné posouzení, zda došlo ke splnění cílů definovaných ve fázi identifikace.

V jednotlivých fázích projektového cyklu se můžeme setkat s řadou **rizik**. O jaká se jedná?

Možná rizika ve fázi přípravy projektu

Tato fáze rozhoduje především o tom, zda se projekt bude realizovat nebo zůstane pouze „na papíře“. Příprava projektu je citlivý proces, který klade vysoké nároky na přesnost. Spolehlivost, *kommunikační schopnosti aktérů* a pochopitelně odbornou zdatnost. Mezi skutečnosti, které dokáží nejvíce ohrozit úspěšnou přípravu (a v některých případech i následnou realizaci), řadíme především:

- **Podcenění časové náročnosti přípravy**
Zkušenosti z dotačních programů, u kterých je vyhlášena pevná uzávěrka pro podávání žádostí, hovoří zcela jasně. V den uzávěrky přichází 90 % žadatelů. Z toho se dá odvodit, v jakém spěchu a časovém stresu se mnoho projektů připravuje. Pak se zcela logicky může zapomenout na důležité přílohy, nebo podpisy a nezbude čas na důkladnou kontrolu celého projektu. Stanovení harmonogramu příprav a snaha o jeho dodržování může mnohé z těchto nepříjemných situací eliminovat.
- **Špatné nebo nedostatečné informace o dotačním programu**
Základem pro získání správných a úplných informací jsou pravidla vydaná vyhlášovatelem programu. I v nich se však mohou vyskytnout místa nejasná a nejednoznačná. Žadatel by neměl váhat ptát se na tyto nejasnosti přímo vyhlášovatele. Informace, které přicházejí z různých médií, ale i z dalších neoficiálních zdrojů, mohou být zavádějící a klamavé.
- **Přípravné práce provádí pouze jeden člověk**
Ne vždy se tento rizikový faktor může vyvinout v krizovou situaci, ale pokud se tak stane, bývá již pozdě. Přípravu projektu je vždy lepší řešit v týmu dvou nebo tří lidí, kteří mají splnit přesně stanovené úkoly v předem daných termínech. Práce se tak rozloží a zmenší se riziko, že když někdo z týmu vypadne, zkolabuje celá příprava projektu. Na druhé straně však tento styl práce vyžaduje *zkušeného manažera, který dokáže koordinovat práci celého týmu*.
- **Výběr nekvalitního zpracovatele**
Jestliže se žadatel rozhodne svěřit přípravu projektu odborné firmě, podstupuje jako každý zákazník riziko, že vybere firmu nekvalitní a nespolehlivou. Trh zpracovatelských firem je dosud velmi malý a nerozvrstvený. Většina firem se dosud nemůže pochlubit pozitivními referencemi a spoléhá na honosné vystupování, dobrou adresu a na poznámky o kontaktech na vlivné osoby. Zcela jasným signálem odbornosti a kvality firmy je smlouva, kterou nabízí žiteli. Zde se plně projeví, jak je firma seriózní, nakolik si věří při zpracování žádosti a ovládá to, co má zpracovat. Pro každého žadatele, který uvažuje o angažování zpracovatelské firmy, by mělo platit pravidlo výběru z několika nabídek, které mezi sebou porovná.
- **Podcenění odpůrců projektu**
Existují příklady mnoha investičních akcí, které byly zdržovány či zcela zablokovány v rámci stavebního řízení, tedy v přípravné fázi. Domníváme se, že podstatou většiny těchto

konfliktních situací nebyl odborný problém, ale *neschopnost komunikace* mezi jednotlivými stranami sporu.

- **Snaha vyhovět hodnotícím kritériím i za cenu přijetí nereálných závazků**

Každý žadatel se pochopitelně snaží, aby jeho projekt co nejvíce vyhověl hodnotícím kritériím a získal maximální počet bodů. Někdy však jen honba za body končí v naprosto nereálných závazcích, které nebude schopen splnit.

- **Tvůrce myšlenky zůstane stranou příprav a realizace**

Pokud taková situace nastane, přináší mnohá rizika v přípravě i realizaci projektu, Ten, kdo projekt vymyslí, je ni jeho nejpřirozenějším „tahounem“. Tento člověk bude pro projekt „dýchat“ a nenechá ho padnout.

Možná rizika ve fázi posouzení projektu

Projektová dokumentace se posuzuje zejména z těchto hledisek: zdůvodnění projektu, cílová skupina, postup realizace, výsledky a výstupy, horizontální témata, specifické požadavky.

Ve **zdůvodnění projektu** se hodnotí zdůvodnění potřebnosti projektu, vazba na strategické dokumenty a přínos pro cílovou skupinu. Hodnotí se, proč je nutné projekt realizovat vzhledem k potřebám a nedostatkům cílových skupin zjištěným v příslušné oblasti, zda a nakolik je projekt v souladu s vládni, státní nebo národní strategií, politikou a programy v příslušných oblastech rozvoje lidských zdrojů a jaký má projekt dopad na cílovou skupinu a jak pomáhá řešit její problémy.

U **cílové skupiny** se hodnotí její přiměřenost a zapojení. Hodnotí se reálnost projektu s ohledem na velikost cílových skupin, zda jsou počty příjemců přiměřené, zda je žadatel nebo jeho partneři schopni cíle projektu splnit, způsob identifikace cílové skupiny, znalost jejich problémů, zapojení partnerů, způsob práce s cílovou skupinou, zda žadatel provedl analýzu cílové skupiny s ohledem na rovné příležitosti.

V **rámcích realizace projektu** se hodnotí klíčové aktivity a stádia realizace, monitorování projektu, předchozí zkušenosti žadatele s řízením obdobných projektů, publicita a udržitelnost projektu. Hodnotí se klíčové aktivity a fáze projektu, jejich plánování a realizace, způsob monitorování a hodnocení realizace v průběhu projektu a po jeho dokončení, stanovení hodnotitelných ukazatelů pro kvalitu řízení projektu a jejich sledování po celou dobu jeho trvání, zkušenosti žadatele s řízením obdobných projektů, propagace projektu a využívání loga ESF, zda bude projekt pokračovat i po ukončení financování z ESF, jaké jsou další zdroje financování, zda bude projekt v budoucnu soběstačný.

U **výsledků a výstupů** se hodnotí výsledky a výstupy projektu a jejich zajištění. Hodnotí se počty osob, které získají zaměstnání, další kvalifikaci nebo kvalitnější vzdělání, jak se zvýší zaměstnanost cílové skupiny, jakými kroky se dosáhne navrhovaných výsledků resp. výstupů, zda existuje plán pro případ, že projekt nebude dosahovat plánovaných výsledků případně výstupů, jaké jsou možné problémy při realizaci projektu a jak mohou být řešeny. Výsledky a výstupy budou hodnoceny i s ohledem na jejich příspěvek k principu rovných příležitostí.

V rámci **horizontálních témat** se hodnotí rovné příležitosti, udržitelný rozvoj, informační společnost a podpora místních iniciativ. Hodnotí se dopad projektu na muže a ženy, etnické menšiny, osoby se zdravotním postižením, případně další skupiny ohrožené vyloučením, vztah projektu k životnímu prostředí, kroky k omezení negativních vlivů na životní prostředí, používání informačních technologií v projektu, jejich přiměřenost ke znalostem cílové skupiny a jejich předpokládaný přínos a vliv výsledků jejich používání na zvyšování počítačové gramotnosti a integrace do informační společnosti, zapojení místních partnerů do plánování a realizace projektu, jak projekt reaguje na místní potřeby a jak projekt místní iniciativy podporuje.

V rámci **specifických požadavků** se hodnotí požadavky na projekt, které zadává vyhlášovatel. Jedná se zejména o specifické regionální a sektorové požadavky na projekt.

Tabulka č. 7: Výběrová kritéria – příklad

Kritérium	Váha kritéria
1. zdůvodnění projektu	30 %
2. cílová skupina	15 %
3. realizace projektu	16 %
4. výsledky a výstupy	14 %
5. horizontální témata	10 %
6. specifické požadavky	15 %
Celkem	100 %

Zdroj: www.strukturalni-fondy.cz

Možná rizika ve fázi realizace projektu

Zatímco ve fázi příprav projektu měla rizika především subjektivní charakter, ve fázi uskutečňování projektu přicházejí i situace, které ovlivňují úspěšné ukončení projektu a realizátor je často nedokáže ovlivnit:

- **Nespolehliví partneři**
Spolupráce s partnery je určitě výhodou a v zásadě velmi pozitivní věc. Vždy však zde zůstává nebezpečí, že partner může být nespolehlivý a svůj závazek nesplní vůbec nebo splní chybně. Konečný uživatel pak musí hledat náhradu nebo veškeré závazky plnit sám. Každý realizátor projektu by měl mít pro tyto situace připraveno alternativní řešení.
- **Špatně provedené výběrové řízení dodavatele**
Podcenění této části realizace se může velmi vymstít. Výběrovým řízením je třeba věnovat maximální pozornost a nedopustit se sebemenší chyby.
- **Nereálně stanovený rozpočet**
Situace má základ již v přípravné fázi, kdy může dojít k podcenění cenových kalkulací. Dalším možným zdrojem problémů však může být i skokové zvýšení ceny prací, materiálu nebo služeb. Druhý případ nemůže realizátor ovlivnit, ale v rozpočtu projektu by se s určitou rezervou počítat mělo.
- **Nedodržení smlouvy**
Konečný příjemce může toto riziko výrazně omezit. Zkušenosti totiž říkají, že více než o úmyslné porušování smlouvy se mnohdy jedná o nepozorné čtení všech paragrafů smlouvy.
- **Časté personální změny v realizačním týmu**
Realizace projektu je proces, po který je velmi důležité udržování kontinuity. Pokud dochází k časté obměně osob odpovědných za realizaci projektu, zvyšuje se riziko chyb způsobených nedostatečným přenosem informací. Mnoho času se ztrácí „přebíráním funkce“ a uvedením do problému. V projektovém řízení plánovaném maximálně do dvou let je každý měsíc zdržení významný.
- **Nečekané události**
Rizikem všeho našeho konání jsou situace, kterým je obtížné předcházet. Může se jednat o nejrůznější živelné katastrofy či kriminální činy. Všechny mohou výrazně ohrozit projekt, ale jedinou obranou je důsledná prevence ve spojení s pojištěním.

Možná rizika ve fázi hodnocení projektu (tzv. provozní fáze projektu)

Provozní fázi projektu můžeme chápat jako období, které nastává po proplacení poslední splátky dotace. Realizace projektu je tak oficiálně skončena, ale ze strany vyhlášovatele programu dosud nekončí jeho sledování (monitorování). I v této fázi je projekt pod drobnohledem a případné významné odchylky od původního záměru mohou způsobit, že projekt neprokáže dlouhodobou udržitelnost. Rizikem se pak mohou stát tyto situace:

- **Nadhodnocené nebo chybně spočítané výsledky a dopady projektu**
Někdy se tak děje s cílem vylepšit projekt a získat výhodu při hodnocení a výběru. Jindy může jít o nesprávný odhad nákladů v provozní fázi, což může vést k omezení předpokládaných činností. Pokud se tato situace dotkne i závazně stanovených výsledků, může dojít k vracení části dotace.
- **Personální změny v týmu**
Ideální situace nastane, když existuje personální kontinuita mezi všemi třemi projektovými fázemi. Ne vždy je to možné, ovšem čím častější změny, tím větší riziko pro projekt. Zvýšené riziko také nastává, když se mění hlavní odpovědná osoba (starosta, předseda NNO, manager). Nový člověk nemusí vzít projekt za svůj a může k němu zůstat apatický.
- **Problémy v jiných aktivitách Konečného uživatele**
Ačkoliv projekt splňuje všechny očekávané předpoklady, realizátor se v jiných svých aktivitách dostane do potíží a ty postupně mohou ohrozit vše ostatní. Obrana je velmi obtížná a snad spočívá v časně prevenci a identifikaci vznikajících problémů.

9.2 Projektová dokumentace

Při zpracování projektové dokumentace, jejímž cílem je zajistit spolufinancování podnikatelských rozvojových projektů ze strukturálních fondů EU, je nutno dodržovat tzv. principy strukturální politiky. Jedná se o následující principy:

1. Princip koncentrace

Je to zásada koncentrace úsilí, která spočívá v tom, aby prostředky fondů byly využívány pouze k realizaci předem stanovených cílů co nejúčelněji a nebyly rozměňovány na řadu drobnějších a méně významných akcí.

2. Princip partnerství

Zahrnuje úzkou spolupráci mezi předkladateli projektu a odpovídajícími orgány na národní, regionální a místní úrovni.

3. Princip programování

Klade důraz na komplexní přístup k řešení problémů.

Tento princip stanovuje, že prostředky ze strukturálních fondů pouze doplňují výdaje předkladatelů projektu.

4. Princip monitorování a vyhodnocování

Jde o průběžné sledování a vyhodnocování prováděných opatření a celkové efektivnosti vynaložených prostředků. Před schválením projektu je vyžadováno podrobné hodnocení jeho dopadů, pak následuje průběžné monitorování realizace projektu a nakonec zhodnocení skutečných přínosů projektu.

Popis projektu se předkládá k žádosti o finanční podporu ve standardizované podobě ve tvaru FICHE (z fr. list). V podstatě jde o základní list projektu, relativně stručný písemný dokument, jehož obsahem je úvodní prezentace nositele projektu a výstižný popis věcné, místní, časové, organizační, finanční, technické a formální stránky projektu.

FICHE se člení na:

- A. Základní identifikace
- B. Popis projektu
- C. Charakteristika žadatele a partnerů
- D. přílohy

ad A. Základní identifikace

▼ *identifikace operačního programu a výzvy*

- číslo a název Operačního programu, priority a opatření dle programových dokumentů

▼ *základní identifikace projektu*

- název, časové rozmezí, místo realizace, obsah (specifické potřeby regionu) a cíle (globální a specifické)

▼ *základní identifikace žadatele*

- název, IČ, právní forma, adresy, kontaktní osoba apod.

▼ *partneři žadatele a přispívající organizace*

- název, IČ, právní forma, adresy, předchozí spolupráce, zkušenosti a projekty (uvedení partnerů je v souladu s principem strukturální politiky – partnerství)

ad B. Popis projektu

▼ *zdůvodnění a vazby*

- zdůvodnění potřeby realizace (analýza potřeb, míra nezaměstnanosti, ...)
- vazba projektu na příslušná opatření programu
- vazba projektu na jiné programy financované ze strukturálních fondů EU

▼ *zaměření projektu a cílové skupiny*

- cíle projektu (podpora zaměstnanosti, vzdělávání, tvorba partnerství, sociální oblast)
- specifikace cílových skupin a jejich výběru (nezaměstnaní, ohrožené skupiny na trhu práce, zájemci o zahájení podnikání, ...)
- (zaměření projektu je v souladu s principem strukturální politiky – koncentrace)

▼ *popis činností*

- popis činností (vytváření a udržení pracovních míst, rekvalifikační kurzy, poradenství, motivační aktivity, informační a zprostředkující služby v oblasti pracovního uplatnění, ...)
- doprovodná opatření (péče o dítě, doprava, strava, publicita, růst vzdělanosti, ...)
- popis metod realizace a zdůvodnění výběru

▼ *harmonogram realizace*

- chronologické uspořádání činností v rámci měsíců

▼ *rozpočet projektu*

- uznatelné náklady dle tendrové dokumentace

▼ *zdroje financování*

- příspěvek ze strukturálních fondů
- národní financování (státní rozpočet, krajské rozpočty)
- soukromé financování (partner)
- vlastní zdroje (žadatel)

▼ *očekávané výsledky*

- jak selepší postavení cílových skupin
- výsledky musí být kvantifikovatelné

▼ *horizontální témata*

- vliv na rovné příležitosti
- vliv na životní prostředí (udržitelný rozvoj)
- informační společnost
- místní iniciativy (spolupráce organizací v regionu)

▼ *inovativní přístup*

- nové nástroje a formy práce

▼ *multiplikační efekty*

- případné navazující aktivity, projekty

▼ *udržitelnost*

- jak budou aktivity pokračovat po skončení podpory (institucionální a finanční udržitelnost projektu)

▼ *přidaná hodnota projektu*

- co nového umožní podpora realizovat (nový přístup, metody, více účastníků kurzů, rozšíření stávající nabídky kurzů, ...)

▼ *publicita a informace o projektu*

- konkrétní opatření pro zajištění publicity a jakým způsobem bude realizována (šíření výsledků projektu)

▼ *možná rizika pro realizaci*

- předpokládaná rizika realizace projektu, způsob jejich předcházení

ad C. Charakteristika žadatele a partnerů

▼ *charakteristika žadatele*

- lidské zdroje organizace
- zkušenosti s řízením projektů

▼ *zapojení partnerů*

- podíl a popis zapojení do realizace projektu
- podíl a popis zapojení do přípravy projektu

▼ *složení realizačního týmu*

- počet podílejících se osob a jejich zapojení

▼ *další žádosti o podporu z veřejných zdrojů*

- jiné realizované aktivity
- další žádosti o poskytnutí podpory

ad D. Přílohy

▼ *ověřená kopie dokladu o právním statutu žadatele*

▼ *přehled ekonomické a finanční situace*

▼ *souhlas místního voleného orgánu s projektem v případě, že žadatelem je orgán regionální nebo místní samosprávy*

▼ *potvrzení přispěvatele v případě spolufinancování*

▼ *prohlášení o partnerství*

▼ *prohlášení žadatele (včetně bezdlužnosti daní, sociálního a zdravotního pojištění)*

Na závěr této podkapitoly ještě uvedeme tzv. **Desatero rad úspěšného projektu**. Zpracovatel projektu **musí tato doporučení při přípravě projektové dokumentace zohlednit**.

I. Můžeme žádat?

Jsme oprávněnými žadateli?

II. Máme jasnou představu o tom, co chceme realizovat?

Jaký je hlavní cíl našeho projektu?

III. Jakých dílčích cílů chceme dosáhnout?

Je nutné si tyto cíle vytyčit a vědět, jakou cestou jich dosáhnete.

IV. Prostudovali jsme si Zadávací podmínky?

Zadávací podmínky podrobně charakterizují jednotlivé cílové skupiny a oblasti zaměření konkrétního strukturálního fondu.

V. Nevymýšlejme nemožné, pohybujeme se v mantinelech realizovatelnosti.

Po seznámení s nároky a požadavky příslušného programu kladených na žadatele musíme zvážit naše časové a odborné možnosti.

VI. Bud'me v souladu s právem ČR a EU.

Programy strukturálních fondů se řídí legislativou EU i ČR. Je důležité tuto legislativu brát ve svých projektech v úvahu.

VII. Nebojme se získat informace – konzultujeme.

VIII. Dodržujeme podmínky výzvy.

Ve výzvě jsou přesně definovány podmínky podávání přihlášek. Je důležité dodržet všechny uvedené náležitosti.

IX. Nepodceňujeme povinné přílohy a jejich formát.

Dodržujeme formální úpravu přihlášky a nezapomeňme na všechny povinné přílohy k přihlášce.

X. Dávejme pozor na dodržování termínů.

Dodržujeme dané termíny, jejich nedodržením vystavujeme náš projekt neúspěchu.

9.3 Příklad konkrétního projektu – případová studie

Na následujících stránkách uvedeme příklad konkrétního projektu včetně **Logického rámce**. Jedná se sice zčásti o fiktivní příklad, nicméně vychází ze skutečného projektu, na jehož zpracování se v minulosti autor této publikace osobně podílel.

Název projektu:

Flexibilními formami zaměstnávání a profesním vzděláváním k posílení motivace zaměstnanců, konkurenceschopnosti organizace a řešení problematiky nezaměstnanosti.

Stručný obsah:

(a) Obecným **cílem** projektu je zlepšit situaci v motivování zaměstnanců při uplatňování metod flexibilních forem zaměstnávání v malých a středních podnicích a zvýšit konkurenceschopnost podniků podporou zavádění metod dalšího vzdělávání zaměstnanců v souladu s principy rovnosti mužů a žen. Konkrétním cílem je pak vytvořit pravidla a metodiku pro implementaci metod do praxe v podmínkách malých a středních podniků. Projekt také přispěje k řešení problematiky nezaměstnanosti, neboť se předpokládá, že někteří uchazeči o zaměstnání najdou díky svému zapojení do projektu trvalé pracovní uplatnění.

(b) Hlavními **cílovými skupinami** jsou:

- vlastníci malých a středních podniků – zaměstnavatelé;
- zaměstnanci malých a středních podniků;
- nezaměstnaní – náhradníci.

(c) **Aktivity** se zaměřují na analýzu stávajícího stavu motivování zaměstnanců v malých a středních podnicích, na přípravu, realizaci a vyhodnocení pilotních projektů a na šíření informací o projektu

a jeho výsledcích, včetně návrhu opatření uplatnitelných v malých a středních podnicích a na trhu práce.

(d) **Výstupy** zahrnují:

- zprávu shrnující výsledky průzkumů flexibilních forem zaměstnávání v malých a středních podnicích;
- analýzu bariér a podmínek zavádění metod Rotace práce;
- návrhy metodických postupů Rotace práce s uplatněním hlediska rovnosti příležitostí;
- poradenství pro zaměstnavatele;
- metodickou příručku „Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce v malých a středních podnicích“.

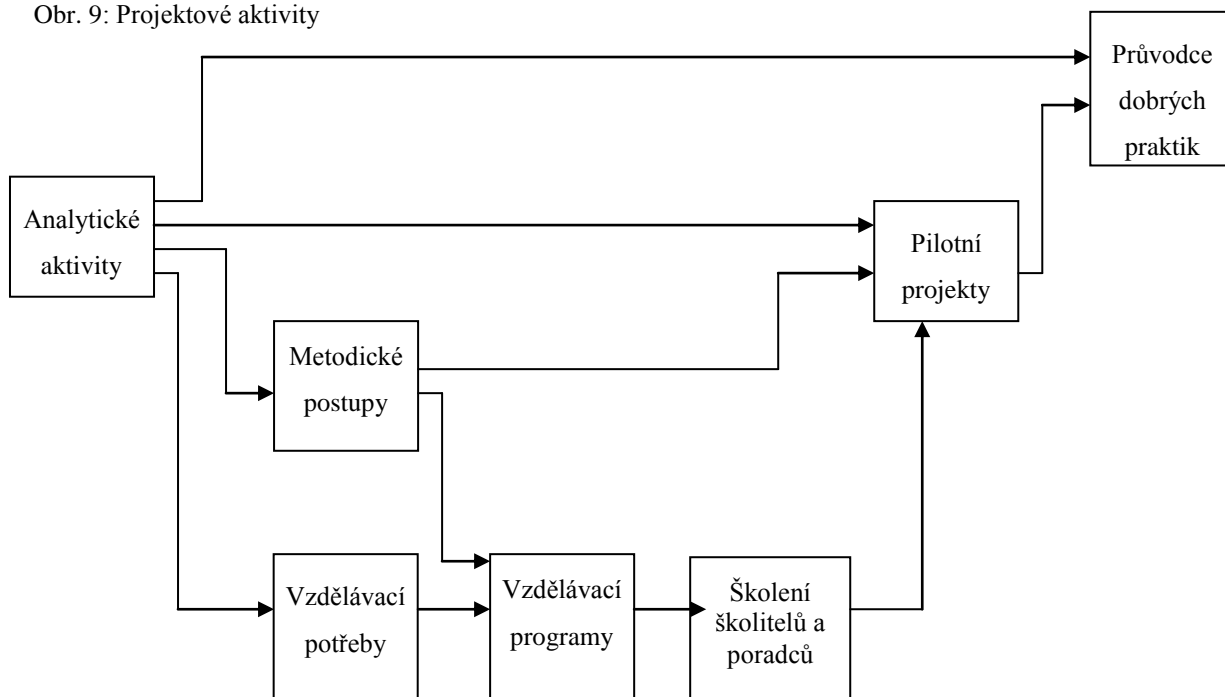
(e) **Inovace** spočívají v zaměření na doposud nevyužívané formy motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce včetně aspektů rovnosti příležitostí mužů a žen. Usilují o změnu zaměstnavatelských stereotypů při motivování pracovníků v malých a středních podnicích.

(f) **Specifické cíle** projektu jsou tyto:

- identifikovat úroveň informovanosti a postoje zaměstnavatelů a pracovníků v malých a středních podnicích k motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce;
- odhalit hlavní postojové, organizační a další překážky zavádění nových metod motivování pracovníků;
- vypracovat metodické postupy různých forem motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce s uplatněním hlediska rovnosti příležitostí;
- vyvinout programy vzdělávání vlastníků malých a středních podniků pro motivování pracovníků;
- ověřit metodické postupy různých forem motivování pracovníků a s nimi spojené programy vzdělávání v pilotních projektech v určitém počtu malých a středních podniků a na stanoveném počtu pracovníků;
- vyhodnotit metody motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce v malých a středních podnicích a doporučit jejich širší aplikaci;
- šířit a propagovat nové metody motivování pracovníků s příležitostmi celoživotního učení těmito formami:
 - osvěta, poskytování informací a marketing projektu a jeho výsledků s cílem rozšiřovat povědomí a zájem o účast,
 - poskytování poradenských služeb zaměstnavatelům a úřadům práce,
 - školení školitelů a poradců v dané oblasti dle ověřených vzdělávacích programů,
 - vytvoření internetové stránky,
 - vydání metodické příručky „Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích“,
 - konzultace, pracovní semináře a konference o aplikaci metod motivování pracovníků ve spojení s příležitostmi celoživotního učení.
- využít nadnárodní spolupráce k výměně informací a zkušeností, k paralelnímu vývoji inovačních přístupů, k importu, exportu a zavedení nových přístupů.

Základní vazby mezi jednotlivými hlavními aktivitami nebo jejich skupinami jsou zjednodušeně znázorněny na následujícím schématu.

Obr. 9: Projektové aktivity



Zdroj: vlastní

Metodika:

Realizace projektu bude probíhat ve třech souběžných a vzájemně se ovlivňujících liniích:

- analytické,
- pilotní,
- diseminační.

V **analytické linii** půjde o postojovou a organizační analýzu motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce v malých a středních podnicích. Projektový tým využije již zpracovaných analýz či studií a provede vlastní analýzy a šetření v těch oblastech motivování pracovníků, kde potřebné údaje doposud nejsou dostupné nebo se interpretují různým způsobem. Použité metody budou zahrnovat rešerše domácích a zahraničních pramenů, výběrová šetření s využitím dotazníků a strukturovaných rozhovorů, a jejich kvalitativní a kvantitativní vyhodnocení, porovnávací studie a tematické semináře.

Pilotní linie projektu se soustředí na praktické ověřování vybraných metod motivování pracovníků v reálných podmínkách malých a středních podniků. Bude též zahrnovat přípravné a vzdělávací činnosti spojené s motivováním pracovníků. Součástí pilotní linie je rovněž zapojení uchazečů o zaměstnání do projektu v roli náhradníků.

Pilotní projekty se člení takto:

- pilotní projekty výběru a přípravy uchazečů na úřadech práce,
- pilotní projekty uplatnění dobrovolné činnosti při přípravě uchazečů o zaměstnání na roli náhradníků rotace práce,
- pilotní projekty rotace práce,
- pilotní projekty následné podpory uchazečů - náhradníků pro získání trvalého zaměstnání.

Diseminační linie projektu využije řady obvyklých metod ke zvýšení informovanosti a podpoře pozitivních přístupů v oblasti motivování pracovníků. Publikace v médiích, na internetu, prezentace na seminářích a konferencích, šíření informací pomocí školení školitelů a poradců, vydání metodické příručky „Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích“. V rámci diseminace budou prezentovány výsledky projektu, jakož i zásady, na nichž je projekt postaven, tedy zásady rovnosti mužů a žen.

Očekávané výsledky:

Projekt přispěje ke zlepšení nabídky metod motivování zaměstnanců prostřednictvím Rotace práce ve spojení s celoživotním učením pro uvažované cílové skupiny. Významným přínosem projektu bude rovněž vytvoření podmínek pro integraci nezaměstnaných do společnosti.

Většina výstupů projektu bude využitelná právě jako nástroje multiplikace:

- analýzy a šetření odhalí potenciál a bariéry rozšiřování nových metod motivování pracovníků v malých a středních podnicích, a umožní navrhnout opatření, jak bariéry překonat a potenciál těchto forem efektivně využít;
- v projektu vyvinuté a ověřené metodické postupy pro přípravu účastníků a vlastní realizaci motivování pracovníků umožní opakování a rozšiřování těchto činností;
- praktické poznatky z pilotních projektů a zkušenosti přímých účastníků z cílových skupin projektu budou motivovat další potenciální účastníky;
- diseminační aktivity zlepší informovanost o nových metodách motivování pracovníků v malých a středních podnicích a tím zvýší zájem potenciálních účastníků;
- v souhrnné podobě budou tyto výsledky k dispozici v příručce „Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích“, která bude v závěru projektu publikována a distribuována k využití při realizaci dalších projektů.

Udržitelnost:

(a) finanční udržitelnost

Aktivity projektu (analýzy, metodiky, vzdělávání v rámci pilotních projektů, diseminace), zcela financované z grantu, posílí informační základnu motivování pracovníků v malých a středních podnicích. Po ukončení podpory z Evropského sociálního fondu lze předpokládat financování aktivit motivování pracovníků ve spojení s formami celoživotního učení z prostředků aktivní politiky zaměstnanosti v kombinaci s prostředky zaměstnavatelů.

(b) institucionální udržitelnost

Složení rozvojového partnerství je jistou zárukou institucionální udržitelnosti tím, že zahrnuje klíčové organizace, které mají rozvoj malého a středního podnikání, posílení jeho konkurenceschopnosti a zvýšení zaměstnatelnosti na trhu práce jako součást svého poslání: Úřady práce, Hospodářské komory, Sdružení podnikatelů, vzdělávací instituce.

Hlavní rizika a omezení spjatá s realizací projektového záměru:

Rozvojoví partneři vidí jako hlavní možné riziko spojené s realizací projektového záměru:

- nízký zájem o využití metod motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce v malých a středních podnicích.

Tomuto riziku hodlají čelit především tím, že osloví značný počet zaměstnavatelů prostřednictvím všech existujících vazeb spolupráce mezi členy Rozvojového partnerství a zaměstnavateli a budou s nimi intenzivně komunikovat, s cílem ukázat výhodnost metod motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti, využít při tom výsledků analýz i nadnárodních zkušeností a přesvědčit dostatečný počet zaměstnavatelů k aktivní účasti.

Logický rámec projektu:

Logický rámec projektu jejího nedílnou součástí. Struktura je uvedena na následujících stránkách.

	Charakteristika projektu	Objektivně ověřitelné indikátory projektu	Zdroje a způsoby ověřování	Předpoklady
Cíle projektu	<i>K jakému všeobecnému cíli chce projekt přispět?</i>	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k všeobecnému cíli?</i>	<i>Jaké jsou informační zdroje pro uvedené ukazatele ?</i>	
	Zlepšit situaci v motivování zaměstnanců v malých a středních podnicích a zvýšit konkurenceschopnost podniků podporou zavádění nových metod flexibilního zaměstnávání a profesního vzdělávání	Statistické údaje o účastnících pilotních projektů Hodnocení účinku pilotních projektů účastníky a zaměstnavateli	Hodnotící formuláře a rozhovory s účastníky	
Projektový záměr	<i>Jakých specifických cílů chce projekt dosáhnout?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, prokazující zda a do jaké míry je specifických cílů projektu dosahováno?</i>	<i>Jaké jsou existující informační zdroje nebo zdroje, které se dají zajistit? Uveďte metody sběru těchto informací.</i>	<i>Jaké faktory a podmínky nepodléhající přímé kontrole projektu jsou nutné pro dosažení cílů ? Jaká rizika je třeba brát v úvahu?</i>
	Identifikovat úroveň informovanosti a postoje k motivování pracovníků v malých a středních podnicích prostřednictvím Rotace práce Odhalit hlavní překážky uplatňování metod motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce Vyhodnotit potřeby dalšího profesního vzdělávání v souvislosti s motivováním pracovníků v malých a středních podnicích	Popis úrovně informovanosti a postojů Přehled a definování překážek uplatňování metod motivování pracovníků Definice potřeb dalšího profesního vzdělávání Vzdělávací programy, výukové materiály a jejich obsahová náplň	Zpráva o šetření, dílčí analýzy, podkladové studie 1. a 2. verze souhrnné analýzy Vypracované vzdělávací programy a výukové materiály	Omezená doba trvání projektu Nezbytná intenzita práce a provázanost aktivit Riziko nízkého zájmu zaměstnavatelů v důsledku nedostatečných pobídek

<p>Projektový záměr</p>	<p>Vypracovat metodické postupy různých forem motivování pracovníků</p> <p>Vyvinout programy vzdělávání pro potřeby motivování pracovníků</p> <p>Ověřit metodické postupy motivování pracovníků a s nimi spojené programy vzdělávání v pilotních projektech</p> <p>Vyhodnotit metody motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce a doporučit jejich širší aplikaci jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků</p> <p>Šířit a propagovat metody motivování pracovníků spojené s příležitostmi celoživotního učení</p> <p>Využít nadnárodní spolupráce s Rozvojovými partnerstvím</p>	<p>Výsledky pilotních projektů</p> <p>Informační materiály a akce (3 informační letáky, 5 článků, webová stránka)</p> <p>Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích (1000 výtisků publikace)</p> <p>Účast v nadnárodní spolupráci a její využití v projektu</p>	<p>Tištěné a elektronické materiály, zprávy o akcích, seznamy účastníků</p> <p>Rukopis a publikace Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích</p> <p>Informace v projektových zprávách o nadnárodní spolupráci, o převzatých a naopak předaných zkušenostech, know-how, přístupech a metodách</p>	
--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Očekávané výsledky	<i>Jaké jsou konkrétní výstupy projektu vztahované ke specifickým cílům projektu? Jaké jsou předpokládané účinky a přínosy projektu? Jaké konkrétní změny a zlepšení projekt přinese?</i>	<i>Jaké jsou konkrétní ukazatele, měřící zda a do jaké míry dosahuje projekt předpokládaných výsledků a účinků?</i>	<i>Jaké jsou informační zdroje pro uvedené ukazatele?</i>	<i>Jaké vnější faktory a podmínky musejí být splněny, aby bylo dosaženo očekávaných výstupů a výsledků ve stanoveném termínu?</i>
<p>Zpráva o šetření informovanosti a postojů</p> <p>Souhrnná analýza</p> <p>Vzdělávací programy a výukové materiály</p> <p>Metodické postupy</p> <p>Výsledky ověřování</p> <p>Informační materiály a akce</p> <p>Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích</p>	<p>Počet příjemců-účastníků seminářů a konferencí</p> <p>Počet vyškolených školitelů a poradců</p> <p>Počet uchazečů, kteří na konci projektu budou využívat Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích</p> <p>Zvýšená informovanost a využívání metod motivování pracovníků</p>	<p>Údaje personálních útvarů o zaměstnancích</p> <p>Zprávy o akcích a seznamy účastníků</p>	<p>Úspěšný nábor zaměstnavatelských organizací, v nichž se budou realizovat pilotní projekty</p>	

Aktivita	<i>Jaké klíčové aktivity a v jakém pořadí budou prováděny, aby se dosáhlo očekávaných výsledků projektu?</i>	<i>Prostředky: Jakých prostředků bude využito k implementaci aktivit? (personál, vybavení, školení, studie, materiál, provozní prostředky, atd. ...)</i>	<i>Jaké jsou informační zdroje týkající se vývoje projektu?</i>	<i>Jaké podmínky musejí být splněny, aby mohl projekt začít? Jaké vnější podmínky nepodléhající přímé projektové kontrole musejí být splněny v procesu implementace navrhovaných aktivit?</i>
	<p>Analýza metod motivování pracovníků prostřednictvím Rotace práce</p> <p>Vyhodnocení vzdělávacích potřeb</p> <p>Příprava metodických postupů</p> <p>Vývoj vzdělávacích programů</p> <p>Školení školitelů a poradců pro pilotní projekty</p> <p>Pilotní projekty</p> <p>Příprava Průvodce dobrých praktik motivování pracovníků v malých a středních podnicích Diseminace</p>	<p>Prostředky: Projektový tým rozvojového partnerství: koordinátor, manažer, experti, školitelé</p> <p>Metodické postupy</p> <p>Vzdělávací programy</p> <p>Školení školitelů a poradců</p> <p>Informační materiály</p>	<p>Monitorovací zprávy</p> <p>Průběžné kvantitativní údaje o počtu příjemců</p> <p>Údaje o plnění plánu aktivit</p>	<p>Přidělení grantu z prostředků Evropského sociálního fondu</p> <p>Kapacity organizací RP jsou k dispozici v potřebném rozsahu</p>



Σ

Shrnutí kapitoly:

- Z důvodu existence rozmanitého charakteru realizovaných projektů nelze určit jednoznačnou definici, která by přesně vystihla všechny aspekty projektu.
- V jednotlivých fázích projektového cyklu se můžeme setkat s řadou rizik.
- Logický rámec projektu je jeho nedílnou součástí.



?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte rizika ve fázi přípravy, posouzení, realizace a hodnocení projektu.
2. Objasněte principy strukturální politiky EU.
3. Vysvětlete obsah projektové dokumentace.
4. Popište zásady úspěšného projektového řízení.
5. Charakterizujte strukturu Logického rámce projektu.



Doporučená literatura:

ČSN ISO 10006: Management jakosti: Směrnice jakosti v managementu projektu. Český normalizační institut, 1999

DVOŘÁK, Jiří a kol. 2006. Management inovací. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s. 2006. ISBN 80-86847-18-7

FIALA, Petr 2002. Řízení projektů. Praha: Oeconomica. 2002. ISBN 80-245-0448-0

NĚMEC, Vladimír 2002. Projektový management. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0392-0

10 Finanční řízení



Cíle:

- Vysvětlit podstatu ekonomické efektivity podniku.
- Vyložit metody kalkulace podnikových nákladů.
- Charakterizovat nástroje řízení vlastních nákladů.
- Seznámit se s obsahem trojúhelníku finančních cílů podniku..



Klíčová slova: ekonomická efektivnost, koeficient nákladovosti, řízení vlastních nákladů, trojúhelník finančních cílů podniku.

10.1 Ekonomická efektivnost podniku

Efektivně hospodařící podnik (firmu) lze charakterizovat (KŘÍKAČ, PAVLÁK, 2010):

- **jeho účelovostí (účelností)** tj. jak je naplňováno poslání podniku na trhu,
- **jeho hospodárností** tj. jakým způsobem (procesem) je realizována transformace vstupů (výrobních činitelů) na odpovídající výstupy (výrobky, služby). Takto je vyjadřováno, jak jsou např. spotřebovávány zdroje, jak jsou využívány suroviny, materiály apod.

Ekonomická efektivnost je velice často definována jako „poměr užitečného efektu k vynaloženým nákladům“ nebo též jako „stupeň spotřeby vynaložené práce“ či jako „míra využití výrobních sil“.

Ekonomická efektivnost bývá též vyjadřována takto:

$$E = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} = \frac{\text{efekt, užitek, užitečti výsledek}}{\text{vynaložené náklady}}$$

Rozvoj efektivnosti podniku (firmy) je úzce spjat s řešením následujících otázek:

1. Co se bude vyrábět? Bude zajištěn odbyt na trhu?
2. Čím se bude vyrábět? Jak se bude zajišťovat služba?
3. Jak hospodárně se dané produkty vyrábí? Jak hospodárně se požadovaná služba zajišťuje?

V praktických výpočtech je třeba důsledně odlišovat **vlastní náklady výroby** či realizované služby nebo obchody tj. náklady, které nabíhají při samotné výrobě či pracovní nebo obchodní činnosti, a **celkové náklady** výrobního subjektu nebo hospodářského celku (podniku, firmy, obchodu, výrobního střediska) tj. včetně nákladů pro nevýrobní činnost, úroky z úvěrů, náklady sankčního charakteru, náklady poruch atd.

Přímé náklady shrnují tyto položky:

- přímé materiálové náklady (přímý materiál),
- přímé mzdové náklady (přímé mzdy),
- ostatní přímé náklady.

Přímé materiálové náklady započítávají bezprostřední spotřebu materiálu, polotovarů, stavebních skupin, které tvoří zpravidla podstatu produktu (výrobku). Vychází se z oceňování spotřeby zásob (materiálů, polotovarů). Velikost těchto nákladů lze stanovit jednoduše, vynásobením spotřebního množství (objemu materiálu) a jeho jednotkové ceny.

Přímé mzdové náklady jsou charakterizovány jako mzdy výrobních dělníků (dělníci podílející se přímo na výrobě). Jde o mzdové náklady reálné aktivity pracovníka. Nejjednodušší výpočet vychází z množství odpracovaného času (např. normy času) a hodinového (minutového) mzdového tarifu (tj. Kč/hod. resp. Kč/min). Stanovení „ceny“ jedné hodiny práce je předmětem výkladu v dalších odstavcích.

Ostatní přímé náklady se jako nákladová kategorie používají v hospodářské praxi pouze ve zvláštních případech, kdy lze objektivně vyčíslit jejich konkrétní spotřebu na zcela určitý výkon (pracovní operaci). Např. lze uvést možnost sledování energetické spotřeby na pracovišti individuálního svářeče.

Režijní náklady jsou chápány jako náklady nepřímého charakteru, tj. které nelze konkrétně určit na jednotlivé výroby nebo výkony služeb a zpravidla se rozdělují (klíčují) podle stanovené nebo vybrané další ekonomické veličiny (např. přímé mzdy, objem manipulovaného materiálu). Režijní náklady obsahují velmi širokou paletu různorodých položek - např.:

- spotřeba paliv a pohonných hmot,
- spotřeba energií,
- spotřeba režijního materiálu,
- odpisy základních prostředků,
- odpisy předmětů v používání,
- opravy a udržování základních prostředků a předmětů v používání,
- nájemné,
- dopravné,
- konstrukční náklady,
- náklady na cestovní výdaje,
- platy technických a hospodářských pracovníků,
- režijní mzdy,
- osobní odměny a výdaje fyzickým osobám,
- pobídková složka mezd hrazená z nákladů,
- náhrada mzdy za dovolenou,
- příspěvky na sociální zabezpečení,
- náklady na vadné výrobky (opravitelné i neopravitelné),
- náklady na záruční opravy,
- další položky správní režie aj.

10.2 Kalkulace nákladů

Důležitou charakteristikou kvality hospodaření se surovinami a materiálem je výše a struktura materiálových nákladů. **V systému řízení výroby je však nutné operativně plánovat (předběžně určovat) budoucí spotřebu základních druhů surovin a materiálů, a to s určitým předstihem před reálnou spotřebou.** Nezbytná doba předstihu závisí na mnoha činitelích (sortimentní a kapacitní možnosti dodavatele, mobilita dopravy, způsob skladování a další.). Kvalita výsledku propočtu plánované spotřeby surovin a materiálů je dána nejen kvalitou podkladů a zkušeností odpovědných odborných pracovníků, ale též i použitými metodami.

Vztah mezi náklady a výkony bývá vyjadřován tzv. **ukazatelem (koeficientem) nákladovosti**:

$$K_n = \frac{N}{V} = \frac{\text{náklady na výkon}}{\text{výkony podniku}}$$

Kalkulace vlastních nákladů výroby navazuje nejen na účetnictví a rozpočetnictví, ale i na další nástroje vnitropodnikového řízení. Kalkulace je v technickoekonomické praxi chápána jako rozpočet, úvodní pohled, vstupní informace o nákladech práce a také jako prostředek sledování čerpání příslušných nákladů. Kalkulace je zpravidla strukturována na základě dělby práce a specifikace jednotlivých výrobních i nevýrobních činností, jde o systémové spojení nezbytných hospodářských vztahů v čase a ve vnitropodnikovém prostoru.

Kalkulace jsou vymezeny třemi základními prvky:

- a) objem kalkulace (rozsah zjišťovaných nákladů?),
- b) obsahem kalkulace (co se oceňuje?),
- c) formou kalkulace (tj. strukturou nákladových položek).

Kalkulace vlastních nákladů výroby jsou využívány zejména pro (KŘÍKAČ, PAVLÁK, 2010):

- oceňování polotovarů vlastní výroby, nedokončené výroby, výrobků, prací, služeb (tj. výpočet vlastních nákladů výroby),
- stanovení vnitropodnikových cen příp. tzv. zúčtovacích sazeb (např. pro účely hospodaření v jednotlivých hospodářských střediscích),
- jako součást rozpočetnictví ke sledování vývoje nákladových položek v různých časových obdobích,
- kontrolu a rozbor hospodárnosti výrobních (pracovních) procesů,
- sestavení rozpočtu pro části jednotlivých nákladů,
- technickoekonomické propočty při hodnocení realizačních záměrů, volbu technologické varianty (propočty ekonomické efektivity), posouzení celkové i dílčí hospodárnosti atd.

Metod kalkulace se v hospodářské praxi vyvinula celá řada, a to od metod jednoduchých až po řadu metod náročnějších. Hospodářská praxe volí zpravidla metodu kalkulace podle potřeby využívání této kalkulace např. pro orientační posouzení, pro předběžnou či upřesněnou nabídku, výsledné zhodnocení apod.

Využití kalkulací není jen pro okamžitý výpočet nákladů resp. ceny výrobku nebo služby, ale význam kalkulací narůstá zejména v rozhodování. **Ekonomické rozhodnutí může mít jak střednědobé, tak dlouhodobé důsledky, chybné rozhodnutí vede k hospodářským ztrátám.**

Přehled metod kalkulací vlastních nákladů je tento (KŘÍKAČ, PAVLÁK, 2010):

1. Jednoduché metody kalkulace:

- a) prostým dělením - využívá se při hromadné výrobě jednoho druhu výrobku při aplikaci téže technologie;
- b) dělením s jednou řadou ekvivalentních čísel - při výrobě několika druhů výrobků z téže suroviny a při aplikaci téže technologie, výrobky se zpravidla liší jediným parametrem (např. rozměrem);
- c) dělením se dvěma a více řadami ekvivalentních čísel - jde o diferenciaci podle více hledisek (např. technologie, hmotnost výrobku, odlišnost suroviny apod.);
- d) přirážková kalkulace - při řešení několika druhů výrobků s různou skladbou nákladů (užití rozvrhové základny);
- e) neúplných nákladů - při stanovení ceně jednotlivých produktů zjišťuje reálnou část finančních prostředků připadajících na úhradu fixních nákladů a zisku (hospodárnost výrobního programu). Mezi v současné době zaváděné přístupy v řešení kalkulace nákladů je tzv.

„metoda variabilních nákladů“ nebo také „metoda neúplných nákladů“, také používán název „metoda příspěvku na úhradu“ (anglicky „variable costing“, ve Spojených státech též „direct costing“, ve Velké Británii „marginal costing“). Tato metoda vychází z výpočtu (analýzy) nákladů variabilních (náklady na přímý materiál, přímé mzdy a variabilní část režijních nákladů) a použité ceny produktu v daném tržním segmentu. Rozdíl mezi těmito dvěma veličinami uhrazuje fixní náklady a zisk. Jde o velmi jednoduchý vztah:

$$C - (M + m + R_V) = R_f + Z$$

kde: C = cena produktu
M - náklady na přímý materiál
m = náklady na přímé mzdy
 R_V = variabilní (proměnná) část režijních nákladů
 R_f = fixní (neměnná) část režijních nákladů
Z = zisk

Součet nákladů fixních a zisku je též nazýván jako „příspěvek na úhradu“. Tento příspěvek může být u různých produktů téhož výrobce rozdílný. Spodní hranicí hospodárnosti je jeho nulová (nezáporná) hodnota, kdy úhradu jeho fixních nákladů a zisku převzaly ostatní produkty.

Součástí manažerského rozhodování je, který produkt a v jakém rozsahu vyrábět, aby hospodářský výsledek byl optimální (maximální zisk nemusí být vždy jediným cílem).

2. Fázová metoda kalkulace:

Součet podílů nákladů na postupně probíhající fáze výroby. Fázová metoda se používá zpravidla ve výrobních procesech, které nejsou plynulé, ale jsou realizovány postupnými (oddělenými) fázemi. Předmětem této kalkulace je konečná výroba, vlastní náklady se zjišťují součtem podílu nákladů za postupně probíhající fáze výroby, lze ji uplatnit však tehdy, pokud z nedokončené výroby v jednotlivých fázích vzniká konečný výrobek a nedokončená výroba není určena k realizaci mimo danou výrobní jednotku.

3. Stupňová metoda kalkulace:

Součet nákladů výrobních procesů, které se skládají z více technologicky samostatných ukončených úseků (stupňů). Výroba z každého výrobního stupně se spotřebovává buď ve vlastní výrobní jednotce jako polotovary vlastní výroby nebo se realizuje mimo tuto výrobní jednotku, proto předmětem kalkulace jsou vedle finálních výrobků i polotovary vlastní výroby.

4. Zakázková metoda kalkulace:

Nositelem nákladů je zakázka, kritéria sledovaných nákladů z hlediska místa a času jsou druhořadá, skutečné náklady se zpravidla zjišťují až po dohotovení celého výrobku.

10.3 Případové studie k vybraným metodám kalkulace vlastních nákladů

V této podkapitole uvedeme vybrané případy kalkulací vlastních nákladů na základě následujících metod kalkulací: přírážkové kalkulace, kalkulace prostým dělem, kalkulace dělením s jednou a více řadami ekvivalentních čísel a kalkulace nákladů dílčí interpolací. Ukážeme rovněž výpočet fixních a variabilních nákladů na základě matematické analýzy (KŘÍKAC, PAVLÁK, 2010).

A. PŘIRÁŽKOVÁ KALKULACE

Příklad

Jsou dány dva výrobky A a B. V daném období byly tyto náklady:

Výrobek	Vyrobeno kusů	Jednicový materiál celkem (Kč)	Jednicové mzdy celkem (Kč)	Výrobní režie celkem (Kč)
A	2 000	1 200 000	260 000	
B	4 000	3 200 000	820 000	
Celkem				2 800 000

Stanovte náklady na jednotlivý výrobek A a B s využitím přírážkové kalkulace, režijní přírážku vztahujte k přímým mzdám.

Řešení:

1. Jednicové mzdy celkem: $260\,000 + 820\,000 = 1\,080\,000$
2. Sazba režijní přírážky (v %)

$$R = \frac{2800000}{1080000} \times 100 = 259\%$$

3. Pro výrobek A platí:

$$\text{Přímý materiál} = 1\,200\,000 : 200 = \mathbf{600}$$

$$\text{Přímé mzdy} = 260\,000 : 200 = \mathbf{130}$$

$$\text{Výrobní režie} = 259\% \text{ z přímých mezd} = \mathbf{336,7}$$

$$\text{Vlastní náklady} = \mathbf{1066,7}$$

Analogicky bychom vypočítali vlastní náklady pro výrobek B

B. KALKULACE PROSTÝM DĚLENÍM

Příklad

Elektrárna v daném období vyrobila 615 000 MWh elektrické energie a vynaložila tyto náklady:

Materiál (technologické palivo)	56 820 000 Kč
Přímé mzdy	683 520 Kč
Výrobní režie	14 568 400 Kč
Správní režie	4 106 740 Kč

Předběžná kalkulace pro jednotlivé položky činila:

Materiál (technologické palivo)	93,10 Kč/MWh
Přímé mzdy	1,10 Kč/MWh
Výrobní režie	24,50 Kč/MWh
Správní režie	6,40 Kč/MWh
Celkem	125,00 Kč/MWh

Stanovte úsporu či navýšení pro jednotlivé nákladové položky.

Řešení

Postup řešení uvedeme např. pro propočítání správní režie. U ostatních položek (technologické palivo, přímé mzdy, výrobní režie) bychom kalkulace prováděli analogickým způsobem a nakonec bychom vypočetili celkové náklady.

Nákladová položka	Plánovaný náklad Kč/MWh	Vynaložené náklady celkem Kč	Vynaložené náklady Kč/MWh	Rozdíl Kč/MWh
Technologické palivo	93,10	56 820 000	dopočítat	dopočítat
Přímé mzdy	1,10	683 520	dopočítat	dopočítat
Výrobní režie	24,50	14 568 400	dopočítat	dopočítat
Správní režie	6,40	4 106 740	6,67	+ 0,27 navýšení
Celkem	125,00	76 178 660	dopočítat	dopočítat

1. Vynaložené náklady Kč/MWh u správní režie = $4\,106\,740 : 615\,000 = \mathbf{6,67}$
2. Rozdíl Kč/MWh u správní režie = $6,67 - 6,40 = + \mathbf{0,27}$

C. KALKULACE S JEDNOU ŘADOU EKVIVALENTNÍCH ČÍSEL

Příklad

Truhlářská dílna se v daném roce zaměřila pouze na výrobu 4 druhů jednoduchých stolů (A,B,C,D), které se liší pouze v jediném parametru (délka) a to v tomto složení:

Druh výrobku	Počet vyrobených kusů	Poměrová čísla (např. délka)
A	1 600	1,00
B	700	1,50
C	2 400	0,80
D	900	0,60

V daném roce činily celkové náklady na výrobu všech druhů a počtu kusů stolů 1 609 650 Kč.

Stanovte náklady na každou skupinu (druh) stolů a náklady na 1 výrobek v tomto druhu.

Řešení

Postup řešení uvedeme např. pro druh C, u ostatních druhů stolů bychom kalkulace prováděli analogickým způsobem.

1. Přepočtené kusy pro druh C = počet vyrobených kusů x poměrové číslo = $2\,400 \times 0,80 = \mathbf{1\,920}$
2. Dopočítáme přepočtené kusy pro druhy A,B,D a sečteme. Výsledek = $\mathbf{5\,110}$
3. Náklady na přepočtený kus

$$\frac{1609650}{5110} = 315 \text{ Kč}$$

4. Náklady na jeden výrobek druhu C

$$\text{Náklady na přepočtený kus} \times \text{poměrové číslo} = 315 \times 0,80 = \mathbf{252}$$

5. Náklady pro druh C

Náklady na jeden výrobek druhu C x počet vyrobených kusů = 252 x 2 400 = **604 80**

Druh výrobku	Počet vyrobených kusů	Poměrové číslo	Přepočteno (kusů)	Náklady na jeden výrobek (Kč/kus)	Náklady pro druh (Kč)
A	1 600	1, 00	dopočítat	dopočítat	dopočítat
B	700	1, 50	dopočítat	dopočítat	dopočítat
C	2 400	0, 80	1 920	252, 0	604 800
D	900	0, 60	dopočítat	dopočítat	dopočítat
Součet			5 110	dopočítat	

D. KALKULACE S DVĚMA A VÍCE ŘADAMI EKVIVALENTNÍCH ČÍSEL

Příklad

Pletařské středisko N provádí úplety (úplet v šířce 80 cm). Vhodným nastavením pletařského stroje lze provést tři úpravy vzhledu vzoru, tyto úpravy se však liší technologickou dobou úpletu jednoho běžného metru. Rovněž je požadováno i rozdílné vyrobené množství v jednotlivých vzorech.

Označení vzoru	Vzhled vzoru	Doba úpletu 1 běžného metru (min.)	Požadovaný podíl sortimentu (%)
X	hladký, jednoduchý	9	45
Y	kombinovaný	12	35
Z	plastický	16	20

Na 0, 2 běžného metru úpletu se průměrně spotřebuje 1 přádeno (tj. na 1 běžný metr úpletu se spotřebuje 5 přáden) V daném časovém období zpracovalo pletařské středisko 525 600 přáden, dodrželo požadovaný sortiment druhů úpletů, celkové výrobní náklady činily 3 109 362 Kč.

Stanovte náklady na 1 metr běžného úpletu (X, Y, Z).

Řešení

1. Naturální objem výroby = **105 120 m**

$$\frac{525600}{5} = 105120m$$

2. Přepočet délky úpletu podle sortimentu a pracnosti (doby úpletu 1 m)

$$\mathbf{X: 0,45 \times 105\ 120 \times 9/9 = 47\ 304\ m}$$

$$\mathbf{Y: 0,35 \times 105\ 120 \times 12/9 = 49\ 056\ m}$$

$$\mathbf{Z: 0,20 \times 105\ 120 \times 16/9 = 37\ 376\ m}$$

$$\mathbf{Celkem: 133\ 736\ m}$$

3. Náklady na 1 přepočtený metr úpletu = **23,25 Kč/m**

$$\frac{3109362}{133736} = 23,25\ Kč / m$$

4. Náklady na 1 metr běžného úpletu dle použitého vzoru:

$$\mathbf{X: 23, 25 \times 9/9 = 23, 25 \text{ Kč/m}}$$

$$\mathbf{Y: 23, 25 \times 12/9 = 31, 00 \text{ Kč/m}}$$

$$\mathbf{Z: 23, 25 \times 16/9 = 41, 33 \text{ Kč/m}}$$

E. KALKULACE NÁKLADŮ DÍLČÍ INTERPOLACÍ

V tomto případě se jedná o kalkulaci nákladů srovnáním mezi dvěma vedlejšími typy výrobků.

Příklad

Podnik vyrábí kuchyňské roboty, které lze charakterizovat počtem vykonávaných funkcí a náklady.

Typ robota	Počet funkcí	Celkové náklady
AK 1	1	840
AK 3	3	980
AB 6	6	1 220
AB 10	10	1 680

Podnik uvažuje o doplnění této řady o dva další typy kuchyňských robotů, a to:

AK 5 – má 5 funkcí

AB 8 – má 8 funkcí

Stanovte předběžné náklady pro tyto doplňující typy.

Řešení

AK 5 leží z hlediska počtu funkcí mezi AK 3 a AB 6. Rozdíl mezi AK 3 a AB 6 představují 3 funkce

1. Náklady na 1 funkci = **80**

$$\frac{1220 - 980}{3} = 80$$

2. Náklady AK5 počítáme buď jako:

$$980 + 2 \times 80 = \mathbf{1\ 140}$$

nebo jako:

$$1\ 220 - 80 = \mathbf{1\ 140}$$

Analogicky bychom spočítali náklady pro typ AB 8.

F. MATEMATICKÁ ANALÝZA FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ

Příklad 1

Pro výrobek A platí:

- Fixní náklady 60 000 Kč
- Variabilní proporcionální náklady 25 Kč/kus
- Cena výrobku 50 Kč/kus

Stanovte minimální počet vyrobených kusů pro podmínky:

- a) aby výroba byla rentabilní,
- b) aby výrobce realizoval zisk nejméně 30 000 Kč.

Řešení

ad a)

$$60\,000 + 25x = 50x$$

$$60\,000 = 50x - 25x$$

$$X = \frac{60000}{25} = 2400$$

Výroba je rentabilní při minimálně vyrobeném počtu 2 400 kusů.

ad b)

$$60\,000 + 30\,000 + 25x = 50x$$

$$90\,000 = 50x - 25x$$

$$X = \frac{90000}{25} = 3600$$

Výroba je rentabilní při minimálně vyrobeném počtu 3 600 kusů.

Příklad 2

Celkové náklady podniku při 100 % splnění plánovaných (stanovených) úkolů byly 276 000 Kč. V dalším období tento podnik překročil tyto stanovené úkoly o 15 %, náklady tímto stouply na 306 000 Kč.

Zjistěte výši fixních a variabilních nákladů.

Řešení

1 krok

$$276\,000 = f + 100v$$

$$306\,000 = f + 115v$$

2 krok

Odečteme rovnice a dostaneme:

$$-30\,000 = -15v$$

$$v = 2\,000$$

Výše variabilních nákladů = 2000

3 krok

$$276\,000 = f + 100 \times 2000$$

$$f = 76\,000$$

Výše fixních nákladů = 76 000

10.4 Řízení vlastních nákladů

Ani sebedrobnější propočet jednotlivých nákladových položek nemusí zcela přesně stanovit následnou realitu. Např. **všeobecně podnikatelská rizika** jako je samotný hospodářský vývoj, výkyvy v nabídce či v poptávce, kursovní vlivy ad. jsou zpravidla kompenzovány rezervním fondem.

Mezi speciální individuální rizika patří např. ztráty ze zmetků, dodatečné náklady na garanční opravy, výraznější odchylky od materiálových norem aj.

V **manažerském účetnictví**¹³ je používána kalkulační riziková přírážka pro vypracování vzniklých nákladů a provedených výkonů. Tuto přírážku je možné stanovit nejen pomocí vhodných statistických metod, ale též i empirickým odhadem.

Pro **snižování vlastních nákladů výroby nebo vykonávaných služeb** existuje v hospodářské praxi celá řada různorodých přístupů a možností, od méně náročných (zpravidla velmi jednoduchých) až po velmi složité (s využitím modelování a výpočetní techniky).

Soudobé **metody řízení nákladů** vycházejí zpravidla z těchto technicko-organizačních změn:

- snižuje se počet vyráběných kusů za účelem rozšíření struktury jejich sortimentu (více druhů),
- odběratelé požadují široký sortiment produkce, ale dodávaný v kratších časových intervalech,
- zvyšují se požadavky na komplexnost dodávky,
- vzrůstají nároky na kvalitu produkce a prodlužování záruční doby,
- zkracuje se doba životnosti nabízených produktů.

Každodenní hospodářská praxe výrobních podniků vede ke snižování podílu jednicových nákladů zejména ve vztahu k nákladům režijním (jejich fixní složky). Růst režijních nákladů ovlivňuje zejména aktivity obslužných a pomocných procesů, ale i též informační, plánovací a kontrolní činnosti (průzkum trhu, marketing, reklama).

Snižovat či zvyšovat vlastní náklady výroby či služby lze nejen snížením (zvýšením) dané hmotné spotřeby nebo úsporou (zvýšením) pracnosti, ale také snížením (zvýšením) cen vstupů (např. materiálů, surovin, energií) nebo i změnou mzdových tarifů. Proto změna vlastních nákladů výroby (služeb) nevyjadřují reálnou úsporu zhmotnělé a živé práce, není pouze výsledkem efektivnějšího využívání výrobních prostředků a pracovních sil. Vlastní náklady výroby (služby) se vztahují vždy ke zcela konkrétním podmínkám výroby či pracovní činnosti (KŘÍKAC, PAVLÁK, 2010).

¹³ **Manažerské účetnictví** je určeno především pro interní potřebu podniku. Rozhodování o jeho struktuře a využití je v pravomoci podnikového managementu.

Finanční účetnictví poskytuje přesný a spolehlivý přehled o pasivech a aktivech podniku, o jeho (účetních) nákladech a výnosech a o hospodářském výsledku za období 12 po sobě následujících měsíců. Slouží vnějším uživatelům (finanční úřad, pojišťovna, banky). Finanční účetnictví je řízeno zákonem 563/1991 Sb. o účetnictví a dalšími předpisy.

10.5 Trojúhelník finančních cílů

Cílem každého podnikání je **maximalizace zisku**. Ten je jedním ze základních ekonomických pojmů. Počítá se jako **rozdíl mezi výnosy a náklady**. V účetnictví se za zisk považuje kladný výsledek hospodaření, záporný výsledek hospodaření je ztráta. V ekonomické teorii se mezi náklady počítají i takzvané náklady obětované příležitosti. Jedná se o výnos, který by ekonomický subjekt získal, kdyby úsilí věnoval jiné činnosti, která poskytuje nejvyšší výnos. Další ekonomickou kategorií je tzv. **čistý zisk, neboli zisk po zdanění**.

Z důvodu maximalizace zisku je aktivní finanční management a řízení nákladů jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti podniku v konkurenčním prostředí. Proto je nezbytné trvale analyzovat klíčové finanční ukazatele a sestavovat finanční plán. Analýza klíčových finančních údajů nám napomáhá:

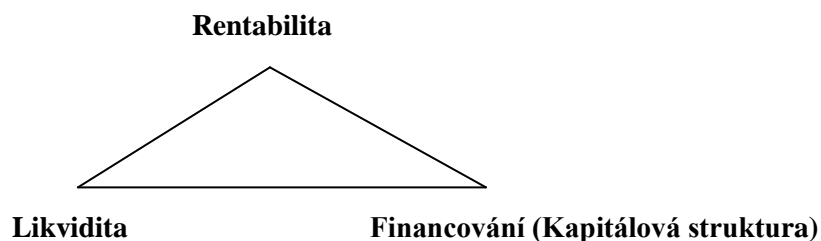
- identifikovat **kritické situace** v oblasti financování podniku a nalézat vhodné finanční nástroje pro jejich zvládnutí,
- vytvářet **prognózy** o dalším vývoji finanční situace podniku.

Při plánování financí je zapotřebí vzít v úvahu jak **faktor času**, tak **faktor množství** požadovaných finančních zdrojů. V této souvislosti můžeme finanční plánování rozdělit do následujících kroků (SATTES, 1995):

1. Vytvoření **prognózy** budoucích finančních potřeb.
2. **Aktivní finanční management**, tzn. výběr vhodných finančních zdrojů pro pokrytí našich finančních potřeb. Aktivní finanční management má především zabezpečit likviditu, a to např. prostřednictvím následujících činností:
 - **řízením nákladů** podniku,
 - **omezováním výdajů**.

Trojúhelník finančních cílů podniku můžeme vyznačit takto:

Obr. 10: Trojúhelník finančních cílů



Zdroj: Upraveno podle (Pichler, 1996)

Nástrojem hodnocení úrovně hospodaření a finančního zdraví podniku je **finanční analýza**. Nejrozšířenější metodou finanční analýzy je **poměrová analýza, kterou můžeme znázornit tzv. trojúhelníkem finančních cílů**. Cílem výpočtu poměrových ukazatelů je zjistit, jak efektivně podnikatel nebo management podniku využívá disponibilní kapitál. K nejčastěji používaným poměrovým ukazatelům patří (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010):

- ukazatele rentability;
- ukazatele likvidity;
- ukazatele řízení aktiv;
- ukazatele zadluženosti.

I. Rentabilita

Rentabilita nebo také **výnosnost** znamená schopnost dosahovat výnosu (zisku apod.) na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr výnosu (zisku) k vynaloženým prostředkům (investice a náklady) a vyjadřuje obvykle v procentech.

Používají se zeném následující ukazatele (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010):

Obecný vzorec výnosnosti investovaného kapitálu **ROI** – Return on Investments

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu **ROA** – Return of Assets

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita dlouhodobého kapitálu **ROCE** – Return on Capital Employed

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu **ROE** – Return on Equity

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb **ROS** – Return on Sales

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita se zjišťuje ex post (zpětně), ale také ex ante (předem, zejména při plánování investic). Na rentabilitu působí zejména tyto faktory:

- (očekávaný) objem prodeje,
- míra konkurence,
- nákladovost a její očekávaný vývoj,
- míra zadlužení a úroková míra úvěrů,
- daňové zatížení.

II. Likvidita a cash-flow

Podnik musí disponovat volnými finančními prostředky, **musí být likvidní**. Likviditu lze definovat jako momentální schopnost uhradit splatné závazky. V podnikové praxi je peněžní tok (cash-flow) důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti podniku **být likvidním a úspěšným**. Peněžní tok za

určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období. V podnikohospodářské praxi se používají tyto ukazatele (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010):

Celková (běžná) likvidita (likvidita 3. stupně) =

oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje

Pohotová (rychlá) likvidita (likvidita 2. stupně) =

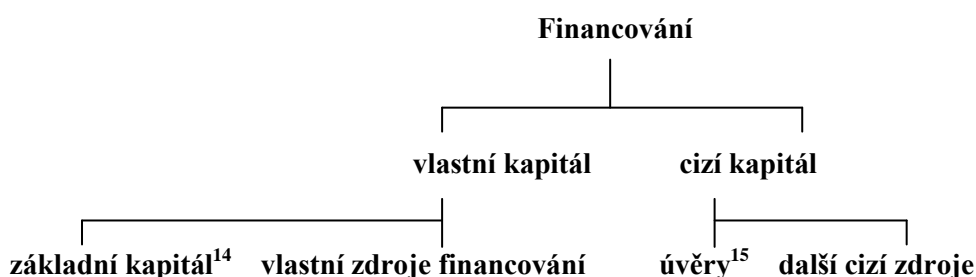
oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé cizí zdroje

Peněžní (hotovostní) likvidita (likvidita 1. stupně) =

oběžná aktiva – zásoby – pohledávky/krátkodobé cizí zdroje

III. Kapitálová struktura

Obr. 11: Kapitálová struktura



Zdroj: Upraveno podle (Pichler, 1996)

Významným ukazatelem úvěrového zatížení podniku jsou tzv. **ukazatele zadluženosti** (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010):

Celková zadluženost – poskytuje informace o míře krytí podnikového majetku cizími zdroji. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím vyšší riziko pro věřitele.

$$\frac{\text{celkové dluhy}}{\text{aktiva}}$$

¹⁴ **Základní kapitál** (dříve základní jmění) tvoří část vlastního kapitálu společnosti a představuje hodnotu vkladů vlastníku společnosti do společnosti. Základní kapitál se tvoří při založení společnosti a během života podniku se většinou nemění. Základní kapitál se vytváří povinně v komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, v akciové společnosti a v družstvu. Minimální výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným je 200 tisíc korun, minimální výše základního kapitálu akciové společnosti je 2 miliony korun, minimální výše základního kapitálu družstva je 50 tisíc korun.

¹⁵ Podle data splatnosti rozlišujeme:

Krátkodobý cizí kapitál - do 1 roku - bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, zálohy od odběratelů, dosud nevyplacené mzdy, nezaplacené daně, výdaje příštích období, dlužné dividendy.

Dlouhodobý cizí kapitál - nad 1 rok - dlouhodobé bankovní úvěry, emitované podnikové dluhopisy, leasingové dluhy, jiné dlouhodobé závazky

Míra samofinancování - opak celkové zadluženosti. Poskytuje informace o tom, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.

vlastní kapitál

aktiva

Σ

Shrnutí kapitoly:

- Efektivně hospodařící podnik (firmu) lze charakterizovat jeho účelovostí (účelností) a jeho hospodárností.
- Ekonomické rozhodnutí může mít jak střednědobé, tak dlouhodobé důsledky, chybné rozhodnutí vede k hospodářským ztrátám.
- Z důvodu maximalizace zisku je aktivní finanční management a řízení nákladů jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti podniku v konkurenčním prostředí.
- Nejrozšířenější metodou finanční analýzy je poměrová analýza, kterou můžeme znázornit tzv. trojúhelníkem finančních cílů.

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vysvětlete pojem ekonomické efektivity podniku.
2. Charakterizujte metody kalkulací nákladů a definujte pojem „koeficient nákladovosti“.
3. Popište metody řízení vlastních nákladů.
4. Vysvětlete strukturu a obsah trojúhelníku finančních cílů podniku.



Doporučená literatura:

KŘÍKAČ, Karel; PAVLÁK, Miroslav 2010. Podniková ekonomika 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2010. ISBN 978-80-7043-896-1
PICHLER, J. Hanns 1996. Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Haupt, 1996. ISBN 3-258-05471-1
SATTES, Ingrid; BRODBECK, Harald 1995. Erfolg in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH, 1995. ISBN 3-519-02167-6
SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav 2010. Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473339-5

11 Metody řízení podporující naplňování strategických cílů podniku



Cíle:

- Vysvětlit proces pracovní komunikace.
- Vyložit zásady týmové práce.
- Charakterizovat proces delegování pravomocí.



Klíčová slova: komunikace, týmová práce, delegování pravomocí.

Proces tvorby podnikové strategie je jen velmi obtížně zvládnutelný bez uplatňování manažerských metod, **mezi které zahrnujeme komunikaci, týmovou práci a delegování pravomocí.** Jedná se o metody, které podporují **bezbariérový tok informací**, tvorbu **přidané hodnoty** prostřednictvím **kreativity a motivovanosti** zaměstnanců a orientaci na **výkonnost podnikových procesů.**

Z výše uvedených důvodů bude zmíněným metodám organizace práce na následujících stránkách věnována pozornost.

11.1 Komunikace

Umění komunikovat se spolupracovníky je jednou z nejdůležitějších dovedností každého člena týmu. Obecně lze říci, že čím je větší respekt k mocenské hierarchii, tím více jsou omezeny příležitosti ke komunikaci. V pevné mocenské pyramidě se uplatňuje pevné řízení, kde nadřízený kontroluje podřízeného i v běžných rutinních úkolech. Důsledky pro nadřízeného jsou velké, přinášejí mu pracovní zatížení a velkou odpovědnost za vše, co se v pracovní oblasti stane. Velice často se vedoucí pracovníci orientují na centralizaci moci do vlastních rukou, neboť jsou nedůvěřiví vůči řízeným pracovníkům a tudíž nejsou ochotni na ně delegovat příslušné kompetence a pravomoci. Řada řídicích pracovníků trvá na dodržování organizačních pravidel a směrnic bez ohledu na názor pracovníků.

Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jde o velmi složitý proces, při kterém je potřeba zvládnout mnoho dalších aspektů – aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, nonverbální komunikaci a umění odhadnout partnera. Komunikace může být zjednodušeně definována jako soubor mechanismů (formálních i neformálních), které podporují výměnu informací mezi pracovníky v organizaci. Při tom je však nutno dbát na relevantnost poskytovaných informací. Ne všechny informace jsou v daném čase a z hlediska předmětu naší činnosti důležité (URY, 1995).

Komunikaci ztěžují následující skutečnosti:

- příjemce informace slyší pouze to, co chce slyšet;
- sdělovatel a příjemce informace mají rozdílné představy;
- příjemce ignoruje konfliktní informace;
- slova mají rozdílný význam;
- jsou kladeny sugestivní otázky;

„Nemyslíte, že ...?“

- během komunikace moralizujeme, nebo rozdáváme rady;

„Měl byste ...“

„Já bych to tak udělal ...“

- považujeme se za učitele;
„*Je Vám jasné, že ...*“
„*Ano, ale ...*“
- kritizujeme;
„*Tak přece nemůžete argumentovat ...*“
- zesměšňujeme.
„*Takhle mluví odborník ...*“

Otevřenou komunikaci podporuje umění naslouchat, což se projevuje několika způsoby jako např. kladením otevřených otázek, schopností respektovat názor druhé strany jak verbálním tak neverbálním (mimika, gestikulace a držení těla) způsobem. Významnou úlohu hraje také **vymezení komunikačních cest v organizaci**. Znamená to stanovit:

- co má být sdělováno;
- kdo má sdělení připravit;
- kdo má sdělení přijímat;
- jak má být sdělení předáváno;
- kdy a kde má být sdělení předáváno;
- jak má být kontrolován výsledek.

Zvládnutí dovednosti komunikovat přispívá k vybudování pocitu důvěry v organizaci a napomáhá prosazování změn. Lidé se totiž bojí toho, že změny, které od nich budeme požadovat, ovlivní jejich práci a život. Pro některé jedince znamená změna ztrátu pozice, prestiže, či dosavadní kvalifikace. Existuje řada nástrojů, jak omezit lidskou rezistenci vůči změnám a tím vzbudit pocit důvěry (URY, 1995):

- **komunikace**

Je-li příčinou nedostatek informací, pak pozornost komunikačnímu procesu přináší výsledky. Nebezpečí neúspěchu spočívá v nepravdivosti informací, v laxním nebo dokonce nepřátelském postoji vůči změně těch, kteří informace předávají;

- **vzdělání**

Odpor pramenící z nepochopení cílů této změny může být vzděláváním, tréninkem, výchovou překonán. Nevýhodou je dlouhodobost a finanční náročnost vzdělávacího procesu;

- **spoluúčast**

Vtažení pracovníků do procesu návrhu změny pomáhá tam, kde iniciátoři změny nemají všechny potřebné informace a kde silný odpor pracovníků pramení z obavy, aby s nimi nebylo manipulováno. Nevýhodou je časová náročnost při práci na návrhu změny;

- **podpora**

Je-li příčinou odporu obava ze ztráty pozice, kvalifikace, je možno ji překonat projevem porozumění, emocionální podporou, nabídkou rekvalifikace apod.

- **kooptace**

Rychlé řešení spočívá v pověření klíčových osob – nositelů odporu – významnými rolími v návrhu nebo v implementaci změny;

- **vyjednávání**

Tam kde potenciální odpor vůči změně má jen několik jedinců nebo skupin, avšak se značným vlivem (ať formálním, nebo neformálním), může být vyjednávání účinné. Někdy je tento způsob tím nejnějnějším při odstranění hlavních bariér. S vyjednáváním se setkáváme každodenně ve všech sférách našeho života. Znamená to, že se sejdou dvě nebo více stran a každá má jinou potřebu a jiný názor na předmět jednání. Dochází k otevřenému nebo skrytému konfliktu. Jakým způsobem je konflikt řešen, záleží na osobnostech vyjednávačů, na jejich schopnostech, taktice, skutečných potřebách a motivaci. Cílem vyjednávání je, aby každá ze zúčastněných stran získala nějakou výhodu, i když tato výhoda často bývá nižší, než byla jejich původní představa. Jde tedy o nalezení takového kompromisu, který je přijatelný pro všechny.

Fáze vyjednávání jsou následující (KHELEROVÁ, 1995):

1. Příprava

Na jednání je vhodné přijít připraven, tzn. ujasnit si předem svůj záměr, výchozí pozici a pozici, na kterou lze slevit. Rovněž se doporučuje zamyslet se nad předpokládaným záměrem partnera. Proto je zapotřebí mít co nejvíce informací. Informovanější partner je i silnější partner. Je dobré se připravit na ústup z výchozí pozice předem. Není to projev slabosti, ale naopak se jedná o důležitý taktický krok. S promyšlenými možnými ústupky lze během jednání operativně manévrovat při ovlivňování partnera.

2. Zahájení jednání

Při zahájení je nejdůležitější navázat s partnerem vztah a vytvořit příznivou a uvolněnou atmosféru. Přístup k požadovaným informacím se tak zjednoduší.

3. Argumentační fáze

Umění zacházet s argumenty zvyšuje šance na výhru. Je třeba si však pamatovat, že úspěšný vyjednaváč více naslouchá, než mluví. Oponent by měl dostat možnost co nejširěji vyjádřit své stanovisko. Pak je vhodné udělat sumarizaci a ubezpečit se o správném porozumění partnerovu názoru. Potom přichází čas na podrobné vysvětlení vlastního stanoviska.

4. Navrhování

Každý návrh přinese určitou změnu ve vyjednávání. Je vhodné návrhy předkládat v podmiňovacím způsobu: „Co kdybychom...“. Návrh se předkládá tak, aby vynikla výhoda, kterou by partner mohl získat.

5. Smlouvání

Podstatou smlouvání je dostat něco za něco. I návrhy by měly být ve formě smlouvání „Když ty, ..., pak já ...“. Důležité je poznat, kdy je smlouvání u konce.

Jak při vyjednávání postupovat a jak nikoliv? Uveďme stručná doporučení:

a) Co při jednání rozhodně uplatnit

- soustředit se na hlavní témata a argumenty;
- nechat si nějaké argumenty v rezervě;
- připravit si možné ústupky, které mohou být pro partnera důležité. Za každý ústupek požadovat protihodnotu. Opět si nechat rezervu;
- vytvořit si podmínky pro přednesení návrhu;
- mít sehraný tým;
- klást otázky;
- dělat průběžná shrnutí. Potvrdit si tím, zda je vše pochopeno správně;
- být otevření;
- stavět na tom, co je s partnerem společného;
- aktivně naslouchat a dávat to co nejvíce najevo;
- usilovat o oboustrannou výhru. Vyhrát musí obě strany vyjednávání;
- po jednání vyhodnotit závěry i celý průběh.

b) Čeho se při jednání vyvarovat

- nepoužívat iritující fráze;
- na útok neodpovídat protiútokem;
- nepoužívat nevěrohodné argumenty;
- na návrh neodpovídat okamžitě protinávrhem;
- nebát se dlouhého odmlčení partnera;
- nekritizovat a neútočit;
- neuvíznout na detailech;
- nevystupovat s návrhem příliš brzo;

- nesoustředit se na své pocity.

Komunikace je jedním z důležitých nástrojů řízení lidských zdrojů. Mnoho personálních a organizačních problémů v podniku je důsledkem nedokonalé interní komunikace. Komunikace plní několik strategických úkolů, které jsou pro podnik důležité:

- vyvolává mezi pracovníky pocit důvěry v organizaci;
- umožňuje všem, aby svůj podnik dokonale poznali;
- je nástrojem vyjádření názorů spolupracovníků a usnadňuje výměnu názorů mezi týmy a hierarchiemi organizace;
- informuje o iniciativách a úspěších v práci jednotlivých týmů všechny ostatní pracovníky a tím vlastně plní motivační úlohu.

11.2 Týmová práce

Vzhledem k tomu, že jedním z předpokladů naplňování strategických cílů podniku je existence organizační struktury založené na maximální autonomii a odpovědnosti za výkon a přidanou hodnotu (např. tzv. strategické obchodní jednotky, které spojuje společná vize, ale jsou autonomní ve volbě nástrojů pro dosahování strategických cílů), budeme se nyní podrobněji věnovat významu týmové práce. **Prostřednictvím týmové práce je možno podpořit soutěživost, flexibilitu a také odpovědnost.**

Pojmem tým označujeme zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Mezi podstatné rysy odlišující tým od skupiny patří především (BEDRNOVÁ, 1998):

1. Neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu;
2. Podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky;
3. Časové omezení existence týmu, neboť tým bývá vytvořen k vyřešení jednotlivého problému nebo k jednorázovému zpracování projektu.

Chápeme-li týmovou práci jako efektivní formu organizace lidské práce, potom lze konstatovat, že v centru zájmu týmové práce je lidský zdroj jako bytost nadaná vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi, a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Rozvoj týmu je založen na rozvoji jednotlivců a správném nastavení systému, který jim umožňuje co nejlépe využít jejich potenciál.

Složitá struktura problémů vyžaduje často pro jejich řešení výměnu informací, proto se rozhodování stává úkolem celého týmu. Skupinová práce získává na významu a z nejrůznějších důvodů je dnes chápána jako jeden z nejdůležitějších důvodů konkurenceschopnosti podniku.

Pro fungování týmové práce je obzvláště důležité akceptování hodnot jednotlivých členů týmu. Společné hodnocení postupů a procesů je možné pouze v případě, kdy uznáváte hodnoty vašich spolupracovníků, kdy chápete jejich nejnižší motivaci. Nezřídka taková výměna myšlenek pomůže nalézt chyby v procesech, které dlouhou dobu brzdily vývoj daného projektu.

Tým, chápáný jako skupina, si v zásadě vždy vytvoří jistý skupinový tlak, který podporuje příslušnost k týmu a jeho identitu. Pokud jsou ovšem překročeny určité hranice, má tento vliv negativní dopad na fungování týmů i náladu jednotlivých členů. Pocit nezranitelnosti vede k přijímání nekalkulovaných rizik, iluze jednoty nedává prostor pochybám a názoru jednotlivců. Nepřipouští se zpětná vazba a není dovoleno odchylnit se od konsensu skupiny, příslušníci týmu jsou postiženi skupinovou slepotou. Okolí už není vnímáno jako realita, vlastní dynamika týmu jej vede k chybnému jednání a nakonec má za následek ztroskotání. Skutečná týmová spolupráce vyžaduje společné předpoklady jako např. bezprostřední interakci, společné cíle a pravidla hry, společné hodnoty a přiměřený pocit

sounáležitosti. Dále je v tomto ohledu důležitý také způsob komunikace se spolupracovníky, schopnost integrace a řešení konfliktů a také samozřejmě schopnost "zdravě" se v týmu prosadit.

Každý člen týmu by měl splňovat následující předpoklady:

a) Organizační schopnosti

Hovoříme-li o organizačních schopnostech, myslíme tím především dovednost smysluplně plánovat svůj čas. Jak nezbytná tato schopnost je, můžeme každý den pozorovat nejen v práci. Především lidé, kteří usilují o úspěch a kariéru si neustále stěžují na nedostatek času a příliš mnoho úkolů. To pak vede k tomu, že už nejednáme aktivně, ale pouze reagujeme na vše, co se na nás valí a teprve po pracovní době se dostáváme k záležitostem, kterým se vlastně chceme věnovat. Ten, kdo se skutečně zamyslí nad tím, jak využívá a investuje svůj čas, pochopí, že nejvíc energie pouze promrhává, protože jeho časová investice nemá promyšlený koncept. Čas je opravdu kapitál - a peníze byste přece bez rozmyslu také neinvestovali. Čas je jedním z darů, které jsou rozděleny opravdu demokraticky - každý z nás má k dispozici každý den stejné množství času. Věta "nemám čas" bere sama sobě význam. Nejen v osobním, ale zejména v profesním životě je kvůli spokojenosti i úspěchu nezbytné plánovat si efektivně a ekonomicky program každého dne. Takový přístup vyžaduje jenom jednu podmínku, rozhodnout se, nač si čas naplánujeme a nač ne. Kdo má jasno o svých cílech a prioritách, ten je na nejlepší cestě využít svůj čas tak, aby vedl k úspěchu.

b) Pracovitost

Umět ukázat ochotu k práci není rozhodující jen pro pracovní postup. Nepřístupovat k práci pasivně, nýbrž přijímat úkoly aktivně a investovat energii je předností i v mnoha dalších ohledech. Kdo dává najevo, že ho práce baví, a přistupuje k ní rozhodně, vzbuzuje pozitivní dojem a pocit, že je možno svěřit mu i důležité úkoly. Lidé jsou zpravidla ochotni podávat výkon, když jim práce činí radost a mají na ní zájem, obzvlášť v zaměstnání je ale mnoho situací, které nejsou příjemné anebo zábavné. Proto je důležité a ve vlastním zájmu i prospěšné najít si motivaci pro vyřízení takových úkolů, neboť vidět svět pozitivně a umět se nadchnout, působí také pozitivně na váš výkon a osobní spokojenost. Kdo se pokusí přistupovat k práci tímto způsobem, bude schopen pracovat déle a efektivněji, aniž by myslel na investovaný čas nebo litoval, že jej nevěnuje něčemu jinému. Budete-li se dívat na práci z tohoto hlediska, bude vás těšit a i nepříjemné úkoly zvládnete rychleji. Skutečná pracovitost přináší ty nejlepší výsledky a je nezbytným předpokladem pro profesní úspěch.

c) Otevřenost v komunikaci a řešení konfliktů

Často dochází mezi členy týmu ke střetu rozdílných zájmů a nevyhnutelně se proti sobě ocitají neslučitelná stanoviska a vznikají konflikty. Takové konflikty je ovšem možno chápat jako dialog, v němž je možno získat nové nápady či nový pohled na problémovou situaci, a využít jej tak v pozitivním smyslu; získat z konfrontace myšlenek přidanou hodnotu. Je ovšem nutné umět konflikty pozitivně řešit, takový přístup vyžaduje pragmatismus (schopnost koncentrovat se na vlastní problém, schopnost navrhnout alternativní způsoby řešení a také ochotu kompromisu (tedy zohlednění zájmů a návrhů ostatních účastníků dialogu).

d) Sebereflexe

Schopnost přemýšlet o sobě a o svém jednání je jedním z předpokladů osobního rozvoje. Kdo není schopen vnímat své činy, analyzovat je a učit se z nich, nebude svou osobnost rozvíjet, ať už pozitivním či negativním směrem. A právě v zaměstnání máme příležitost získávat čas od času odezvu na své jednání, od kolegů či nadřízených, která se (na základě subjektivního vnímání vlastní osoby) - často nemusí shodovat s představou, kterou o sobě samém máme. Navzdory této skutečnosti má však každý zájem zjistit, jak on a jeho chování na druhé působí. Abychom také z takové odezvy (pozitivní či negativní) dokázali vyvodit nějaký závěr a využít jej, je potřeba se s ní vyrovnat a reflektovat sama sebe. To v žádném případě neznamená zpětné zkoumání každého činu či reakce s ohledem na jejich správnost a smysl. Ale chápat vše jako dobré a správné, nezávisle na tom, jak to vnímají ostatní, by bylo ve velkém rozporu s přáním dále se rozvíjet či dobře se snášet s jinými lidmi. Schopnost sebereflexe, tedy schopnost zabývat se emocionálními a mezilidskými otázkami a nenechat se jimi odradit, vyžaduje především kritické vnímání sebe sama v interakci se sociálními kontakty a jejich

odezvou.

e) Sociální empatie

Schopnost sociální empatie, tedy schopnost vcítit se do pocitů jiných lidí, se projevuje obzvláště v situacích, kdy jsme nuceni vést náročný či choulostivý rozhovor, např. v momentech, kdy musíme kritizovat práci některého z kolegů či podřízených. Pokud se omezíme na výčet nedostatečných znalostí, chyb apod., těžko se nám podaří dosáhnout cíle, tedy toho, aby došlo na základě věcného sdělení k nápravě. Váš kolega či podřízený by kritiku přeslechl a pouze by se cítil dotčen. Dobrý cit pro rozpoznání nálad jiných lidí, pozornost k možná skrytým signálům a zájem o motivaci jednání nelze podceňovat, je-li naším cílem dosáhnout záměru, tedy úspěšného prosazení našich přání či představ.

f) Spolupráce

Schopnost spolupracovat s dalšími kolegy úzce souvisí se schopností pracovat v týmu. Týmová práce se v moderním světě stává jedním z nejdůležitějších faktorů, které zajišťují konkurenceschopnost podniku na trhu. Úspěšné fungování skupinové práce ovšem od všech pracovníků vyžaduje jisté předpoklady, kam patří i schopnost spolupráce u každého ze zúčastněných.

g) Strukturální myšlení

Potřeba strukturálního myšlení je důsledkem vývoje, který vede k tomu, že má být ve stále kratším čase dosaženo většího množství a lepších výsledků. Abychom se přesto neztratili v záplavě nejrůznějších úkolů a problémů, je důležité, přistupovat k nim organizovaně, ne se na ně jednoduše „vrhnout“. Právě komplexnější úkoly nebo dokonce projekty, s nimiž je dnes v práci konfrontován téměř každý, vyžadují z důvodu rozmanitosti a četnosti všech faktorů, na něž je nutno brát ohled a také množství pracovních kroků, důkladnou přípravu. Co se zpočátku může jevit jako ztracený čas, se později ukáže jako časová úspora, neboť např. včas analyzujeme zbytečné pracovní kroky a postupy. Kromě toho je také mnoho činností, které jsou sice užitečné, nezbytné a smysluplné, v daném časovém okamžiku se ale ukáží jako zbytečné a nepřispějí k úspěchu celého projektu. Kromě toho sestávají často pracovní postupy z kroků, které neodpovídají optimálnímu využití pracovní síly, případně jsou příliš časově náročné, máme-li na mysli celkový význam úkolu. Abychom se tedy mohli koncentrovat na skutečně důležité, je nezbytné rozlišovat mezi důležitými a nedůležitými činnostmi.

h) Výkonnost

K dosažení osobních i profesních cílů je zapotřebí nejen ochota podávat výkon, ale i výkonnost samotná. Výkonností přitom nemyslíme dovednosti, které si lidé osvojí během svého života - např. přeložit dopis nebude nic těžkého pro člověka, který ovládá potřebné jazyky. To si také nezaslouží zvláštní pozornost, protože odborné předpoklady splňuje ve své profesi většina lidí. Výkonnost, která odděluje „zrno od plev“ a odlišuje dobré zaměstnance od těch horších, je fyzické povahy a znamená schopnost nedávat najevo žádné příznaky únavy ani při rostoucím množství práce anebo psychickém tlaku, schopnost dosahovat konstantně dobrých výsledků, udržet si motivaci apod. Neznamená to ovšem, že naprostá absence emocí je optimálním výrazem vysoké výkonnosti, tu a tam se rozčítit je nutné nejen ze zdravotních důvodů, neboť kdo všechno pokaždé jen dusí v sobě, nejen že začne trpět po určitém čase psychosomatickými potížemi, nýbrž bude i považován za člověka neschopného se prosadit. Přesto je obzvláště u budoucích manažerů stále častěji rozhodujícím kritériem to, jak reagují například v časové tísní. Většina ví z vlastní zkušenosti, že nebudou testováni až po nástupu do práce, už při pohovorech jsou kandidáti vřáněni provokativními či těžkými otázkami do stresových situací. Jak už bylo zmíněno, výkonnost by se neměla při pohovoru ani v běžném pracovním dni projevovat tím, že dotyčný všechno přijímá téměř apaticky, případně si nechá všechno líbit. Výkonnost znamená také schopnost vyrovnat se s porážkami, nejít vždy cestou nejmenšího odporu, nýbrž zvládnout i velký nával práce a zachovat si duševní rovnováhu.

ch) Zvyšování kvalifikace

Pro dnešní dobu je typické, že se ve všech oblastech života projevuje jistá uspěchanost, vše podléhá neustálé změně a i nové vynálezy, technologie a trendy přicházejí ve stále menších intervalech. Nechcete-li zůstat pozadu za vývojem, je zejména v profesním ohledu důležité umět se přizpůsobit

změnám a rostoucím požadavkům, tedy neustále se učit. Odborné poznatky se mohou změnit, případně se nerovnají metodickému či technickému know-how. Firmy často nabízejí interní vzdělávací programy pro své zaměstnance (a už dávno neplatí, že jen pro ty na nejvyšších příčkách firemní hierarchie), ve vlastním zájmu by ale každý měl využívat i možnosti externího vzdělávání nezávisle na podniku. Ochota či chuť učit se se projevuje zejména u absolventů či mladých odborníků tím, že věnují dalšímu vzdělávání a doplňování kvalifikace svůj volný čas.

11.3 Delegování

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3, **do realizování strategie je třeba zainteresovat všechny pracovníky**, neboť se v tomto případě nejedná pouze o záležitost vrcholového vedení. Podniková strategie je součástí celého podniku, i když některých oddělení (marketing, výroba) se strategie týká více než ostatních. **Vzhledem k tomu, že prostřednictvím delegování pravomocí můžeme podpořit zainteresovanost pracovníků na plnění strategických cílů, budeme se nyní problematice této manažerské metody podrobněji věnovat.**

Delegování je jedním z velice účinných nástrojů posilování výkonnosti zaměstnanců, neboť přispívá k jejich motivování, rozvoji pracovních kompetencí a brání jejich stagnaci. Přesto se často setkáváme, zejména u manažerů = vlastníků malých a středních podniků, s názorem, že delegovat nelze, neboť zaměstnanci nejsou na samostatnou práci připraveni, dalším důvodem odmítání delegování je obava ze ztráty kontroly a také obava z neoblíbenosti. Na tomto místě je nutno zdůraznit: výše uvedené „argumenty“ jsou jen důkazem toho, že takto argumentující manažeři nepochopili filosofii delegování! Proč? Protože o tom, zda máme v podniku schopné zaměstnance rozhoduje manažer. Protože delegovat neznamena ztratit kontrolu. A do třetice, protože není pravdou, že lidé nechtějí dostávat úkoly. Naopak. Lidé chtějí být úkolováni a delegovat neznamena ztratit kontrolu.

Abychom se vyvarovali takovéto mylné argumentaci, je nutno seznámit se procesem delegování. Ten je založen na následujících krocích:

1. Analýza práce

Abychom mohli kvalifikovaně rozhodnout o tom, jaký úkol budeme delegovat, musíme nejprve analyzovat daný úkol z hlediska jeho hlavních cílů. Poté se rozhodneme, zda úkol budeme delegovat, či nikoli. Jako manažeři máme stále na mysli motivaci našich zaměstnanců, protože motivovaný zaměstnanec přináší podniku přidanou hodnotu. Proto budeme jistě delegovat úkoly, které **oživí rutinní práci** našich zaměstnanců, úkoly, které **učiní jejich práci komplexnější** a úkoly, které jim **umožní získat užitečné zkušenosti**.

2. Plánování delegování

Jak již bylo výše zmíněno, delegovat neznamena ztratit kontrolu. Proto musí být delegování dobře naplánováno. V této souvislosti bychom si měli zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou důležité termíny splnění?
- Kolik pravomocí budu delegovat?
- Jaké informace musím poskytnout zaměstnanci, kterému úkol deleguji?
- Do jaké míry chci být do úkolu zapojen i po jeho delegování?
- Jak budu provádět kontrolu?
- Komu budu úkol delegovat?

3. Výběr vhodného zaměstnance

Při výběru vhodného zaměstnance musíme vzít v úvahu následující okolnosti:

- Má zaměstnanec zájem a schopnosti?
- Má zaměstnanec čas?

- Přísluší delegovaný úkol funkci konkrétního zaměstnance?
- Pomůže zaměstnanci nový úkol jeho profesnímu růstu?

4. Jak delegovat?

Definovali jsme již úkol, vybrali vhodného zaměstnance a nyní nás čeká velice důležitá činnost, která souvisí s našimi manažerskými komunikačními dovednostmi. Musíme zaměstnance přesvědčit, aby delegovaný úkol plnil s maximálním pracovním nasazením. Za tímto účelem budeme postupovat následujícím způsobem:

- Vysvětlíme co nejjasněji, co od zaměstnance očekáváme. Musíme se ujistit, že vše správně pochopil.
- Vysvětlíme, proč má být úkol splněn. Zaměstnanec musí vidět, že manažer je o významu úkolu přesvědčen.
- Poskytneme zaměstnanci všechny potřebné informace a takový stupeň pravomoci, který je nezbytný pro splnění delegovaného úkolu.
- Ujistíme se, že zaměstnanec souhlasí s dílčími termíny plnění úkolu a s očekávanou úrovní výsledku.

5. Jak podpoříme delegování?

Při delegování bychom měli dodržovat určité zásady, které mají vliv na jeho efektivnost. Jedná se zejména o provádění soustavné kontroly plnění delegovaného úkolu, o nepřetěžování zaměstnance, kterému deleguji úkol, jinými činnostmi a o nestranné **hodnocení** a spravedlivé **odměňování** za splnění úkolu.

Hodnocení zaměstnanců je jedním z podstatných úkolů personálního řízení. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku. Také pro zaměstnance je hodnocení důležité, neboť je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí. Zároveň prostřednictvím hodnocení získává zpětnou vazbu (informace o tom jak pracuje) a rovněž může sdělit své představy v oblasti odměňování (KOUBEK, 1996).

Hodnocení zaměstnanců je neoddelitelnou součástí řídicí práce vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení. Motivuje zaměstnance ke kvalitnějšímu výkonu, aktivitě, zájmu o práci, zvyšuje spokojenost a identifikaci s firmou. Vedoucí pracovníky iniciuje ke zvyšování úrovně řídicí práce a v konečném dopadu podněcuje růst kvality řízení a firemní kultury. Je podkladem pro rozhodování týkající se pracovníků a pro efektivní využívání lidského potenciálu.

Bylo by chybou redukovat systém hodnocení pracovníka pouze na objektivní a přesné zhodnocení jeho výkonu. Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitnění personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Je proto logickým požadavkem specifikovat i rozvojový potenciál výkonu pracovníka. Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje.

Přímé a osobní vztahy mezi pracovníky a vedením vytvářejí příznivé podmínky pro to, že každý den je zaměstnanec pozorován a neformálně hodnocen. Zpravidla není o tom vedena žádná dokumentace. Formální hodnocení pracovníka se nepokládá za nezbytnost pro vedení lidí, ale spíše za administrativní přítěž a ztracený čas. To znamená, že zaměstnavatel nehodnotí výkon a chování při práci v pravidelných intervalech podle předem stanovených kritérií, s nimiž je pracovník seznámen.

V moderních organizacích je hodnocení zaměstnanců důležitým prostředkem k objasňování cílů a standardů výkonnosti a k motivování jejich individuálního výkonu do budoucna. Dá se říci, že bez hodnocení se vlastně neobejde žádná personální činnost.

Nyní se pokusíme odpovědět na otázku, **co získá vedoucí pracovník hodnocením svých podřízených:**

1. Uvědomí si úroveň a rozdíly v pracovním výkonu zaměstnanců;
2. Rozpozná slabé i silné stránky podřízených a pozitivně je využije pro další práci;
3. Vytvoří základnu pro odměňování zaměstnanců podle jejich přispění k dosažení cílů podniku;
4. Vytvoří zaměstnanci podmínky pro zlepšování jeho pracovního výkonu;
5. Motivuje zaměstnance v oblasti výkonu i vzdělávání;
6. Vytvoří podklady pro plánování personálního obsazení podniku, osobní kariéry zaměstnance a jeho vzdělávání;
7. Vytvoří podklady pro stanovení konkrétních pracovních úkolů zaměstnance;
8. Informuje zaměstnance o nových požadavcích na práci;
9. Poskytuje zaměstnanci rady a pomoc;
10. Zlepšuje vztahy na pracovišti.

Hodnocení má však význam nejen pro vedoucí, ale také pro samotné pracovníka. Je to jedinečná příležitost, kdy každý může pohovořit o svých představách, ale i obavách a případných omezeních.

Zaměstnanec očekává od hodnocení následující:

1. Možnost objasnění svého pracovního chování a postojů, na něž při plnění pracovních povinností nebyl dostatek času;
2. Informuje nadřízeného o podmínkách, které považuje za důležité pro výkon své práce;
3. Možnost vyjádření se ke svému mzdovému ohodnocení a nástin budoucího vývoje v této oblasti;
4. Pomoc při řešení problémů ve vztazích na pracovišti;
5. Možnost dotázat se na záměry podniku a na předpokládaný vývoj související s jeho pracovním zařazením;
6. Odpověď na možnosti pracovního postupu;
7. Odpověď na možnosti zvyšování či prohlubování kvalifikace;
8. Vždy očekává alespoň částečnou pochvalu a kladné hodnocení;
9. Řešení připomínek. Odezvu na jeho náměty. Pokud necítí zpětnou vazbu ztrácí do budoucna (při dalších hodnoceních) důvěru a chuť být otevřený.

V personální praxi je možné pracovní hodnocení, resp. jeho výsledky využít pro následující činnosti:

1. Rozhodování o platech (odměňování);
2. Stanovení budoucího využití zaměstnance;
3. Zajištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje zaměstnance;
4. Motivaci zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů;
5. Zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi vedoucími a vedenými;
6. Zlepšení výkonnosti, resp. výkonového potenciálu zaměstnanců.

Praktická pravidla pro účinné hodnocení pracovního výkonu lze shrnout do následujících doporučení (KAHLE, 1994):

1. Dříve než se bude provádět hodnocení, musí být stanoveny cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout;
2. Zaměstnanec musí mít informace o tom, co se od něj očekává, k dispozici s předstihem před hodnocením svého výkonu, aby podle toho mohl svoje pracovní úsilí a jednání směřovat;
3. Písemné záznamy o výkonu pracovníků by měl jejich bezprostřední vedoucí vést průběžně;
4. Od hodnocených je třeba získávat stanoviska během celého hodnotícího období;
5. Písemné hodnocení je třeba s pracovníkem vždy projednat a zjistit, zda jej považuje za spravedlivé. To však neznamená, že když jej za spravedlivé nepovažuje, musíme přistupovat nutně ke změnám;
6. Hodnocení zaměstnance je třeba vždy zaměřit na jeho výkon, ne na osobu;

7. Pracovní hodnocení by mělo být vybilancované (rovnovážné) mezi konstruktivní kritikou a pozitivním komentářem;
8. Při pracovním hodnocení se vždy vyplatí pozorně naslouchat našemu partnerovi;
9. V průběhu roku se vyplatí provádět samostatná „minihodnocení“.

Hodnocení se provádí různou formou, jako každodenní (průběžné), příležitostné a systematické. Průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí. Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou (např. zpracování pracovního posudku). Systematické hodnocení se provádí pravidelně.

Jestliže má hodnocení sloužit potřebám personální práce, sledují se znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, jeho **pracovní a sociální chování** (KOUBEK, 1996).

Mezi hlavní kritéria **pracovního chování** patří:

- úroveň pracovní aktivity a samostatnosti;
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti;
- vytrvalost, přizpůsobivost;
- reakce na zatížení, apod.

Při hodnocení sociálního chování se sleduje:

- kooperace a jednání s lidmi;
- vztahy ke spolupracovníkům;
- společenská obratnost, apod.

Zvláštní kritéria slouží pro hodnocení manažerů:

- schopnost aplikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti;
- poměr k novým úkolům;
- organizace práce;
- hospodárnost;
- rozhodování a odpovědnost;
- schopnost vést lidi;
- ochrana zdraví a bezpečnost při práci, apod.

Úroveň hodnocení do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Hodnocení se provádí:

- volným popisem;
- srovnáním se stanovenými cíly;
- srovnáním s jinými pracovníky;
- pomocí dotazníků, apod.

Závěry hodnocení mají být písemné a hodnocený pracovník své hodnocení podepisuje.

Mezi nejčastější chyby při hodnocení patří:

1. Zaměstnanec nemá možnost si před hodnocením záležitosti promyslet a připravit se na ně.
2. Přílišná shovívavost (jsme přece kamarádi), přílišná přísnost (já jsem přece ten, kdo má právo Tě hodnotit).
3. Tendence k hodnocení všech pracovníků směrem ke středním hodnotám (nikomu není zdánlivě ublíženo, nikdo není příliš vyzdvižen a tedy nezpychne).
4. Tendence hodnotit podřízené podle vlastních měřítek (preferuji ty pracovníky, kteří mají stejné přístupy a způsoby práce jako já).
5. Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi a antipatiemi.
6. Tzv. halo efekt, tzn. nechat se unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, některé nepodstatné a ojedinělé složky pracovního výkonu).
7. Přihlížení k sociálnímu postavení, příbuzenství, známostem, příp. pohlaví.

8. Přílišné přihlížení k souvislostem s hodnocením (snaha vylepšit tvář hodnoceného, protože v důsledku hodnocení může dostat přidáno, nebo naopak přijít o místo v důsledku snižování stavu zaměstnanců).
9. Poskytování informací o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
10. Ovlivnění jednostranným hodnocením jinou osobou bez důkladné znalosti okolností.
11. Neschopnost umožnit zaměstnanci při hodnocení rovnoprávně partnerské postavení, při němž se hledá společné řešení.

Spravedlivé **odměňování** je jeden z dalších nástrojů, kterým podporujeme delegování úkolů. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou níže uvedené cíle (KLEIBL, 2001):

- **získávat kvalifikované zaměstnance**, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců;
- **stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování**;
- **zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci** uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce;
- udržet celkový **objem vyplácených mzdových prostředků** v rozsahu, který svou výší neohrožuje existenci organizace.

Zaměření a hlavní charakteristiky působnosti mzdového systému jsou součástí nákladové i motivační strategie organizace a musí přihlížet k vlivu faktorů, které je ovlivňují a které jsou přijatelné vzhledem k existujícím zdrojům, tak i cílům. Nerespektování těchto vlivů může ohrozit splnění cílů organizace. Vlivy však nelze uplatňovat mechanicky.

Podstatnou součástí řešení mzdového problému organizace je vybudování takového mzdového systému, který je schopen využít elementárních poznatků, jejichž uplatnění zabezpečuje stimulační účinnost na zaměstnance a proto:

- pro porovnatelnost mezd musí uplatnit určité nástroje, kterými se určují a porovnávají příslušné požadavky na výkon práce a výsledky práce;
- nástroje musí být jednoduché, srozumitelné a schopné přizpůsobení změněným podmínkám v podniku a jeho okolí;
- při přejímání známých, nebo v podniku již fungujících nástrojů, musí být vytvořeny určité předpoklady, které zabezpečí jeho účinnost a plnění základních funkcí mzdového systému.

Je žádoucí, aby byl do nástrojů mzdového systému promítnut vliv mzdovotvorných faktorů. Obecně jsou vymezeny 4 skupiny faktorů ovlivňujících stanovení mzdy (KLEIBL, 2001):

1. Pracovní funkce v podniku

Touto skupinou faktorů jsou hodnoceny a oceněny požadavky pracovní funkce nebo jiné pracovní činnosti z hlediska jednotlivých nároků pracovní činnosti na potřebné vlastnosti, znalosti a dovednosti pracovníka, který má tuto činnost vykonávat.

2. Výsledek práce a pracovní chování

Tato skupina faktorů nehodnotí osobnost pracovníka, ale slouží k ocenění míry plnění pracovních úkolů, to znamená k ocenění osobního nasazení pracovníka a jeho přínosu k dosažení podnikových cílů.

3. Mimořádné okolnosti práce

Mimořádné okolnosti jsou podmíněny osobou pracovníka, jeho sociálním postavením, zvláštními pracovními podmínkami či pracovními právními opatřeními. Mimořádné okolnosti jako nárokové mzdovotvorné faktory jsou určeny zčásti zákonem a zčásti jsou ponechány v pravomoci podniku.

4. Situace na trhu práce

Mzdová politika podniku je ovlivněna nabídkou a poptávkou na trhu práce utvářející tržní cenu práce v daném regionu nebo u určité profese, je ovlivněna intenzitou konkurence jak na straně nabídky tak poptávky i vztahy sociálních partnerů.

Systém **hodnocení** a **odměňování** v podniku je součástí personálního řízení a může svoji funkci účinně realizovat jen v součinnosti a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace. Jakákoliv izolovaná mzdová opatření, která nepůsobí v kontextu ostatních nástrojů personální práce, nebo jsou s ním dokonce v rozporu, nepřinášejí žádoucí efekt



Σ

Shrnutí kapitoly:

- Proces tvorby podnikové strategie je jen velmi obtížně zvládnutelný bez uplatňování manažerských metod, mezi které zahrnujeme komunikaci, týmovou práci a delegování pravomocí.
- Umění komunikovat se spolupracovníky je jednou z nejdůležitějších dovedností každého člena týmu.
- Prostřednictvím týmové práce je možno podpořit soutěživost, flexibilitu a také odpovědnost.
- Delegování pravomocí umocňuje zainteresovanost pracovníků na plnění strategických cílů.



?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vysvětlete proces pracovní komunikace.
2. Charakterizujte hlavní zásady týmové práce.
3. Popište proces delegování pravomocí.



Doporučená literatura:

- BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- KAHLE, Bohuslav 1994. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9
- KHELEROVÁ, Vladimíra: Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995
- KOUBEK, Josef.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- URY, William 1995. Jak překonat nesouhlas. Praha: Management Press. 1995. ISBN 80-85603-83-7

Seznam literatury

- BARROW, Colin 1996. Základy drobného podnikání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8
- BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- BIRCHER, Bruno 1996. Business Plan. Ziele, Struktur, Vorgehen an einem praktischen Beispiel. St. Gallen: KMU HSG, 1996
- BITTNER, Milan, ŠVEJDA, Pavel 2004. Řízení inovací v podniku. Praha: AIP ČR. 2004
- CÍSAŘ, Jaromír 1996. Drobné podnikání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996 ISBN 80-7079-955-2
- DALE, Barrie. G. et al.: *Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false?* Quality Focus, 2000, vol. 4, No. 3, pp. 4-10. ISSN 1460-4248.
- DRUCKER, Peter F. 1993. Inovace a podnikavost. Praxe a principy. Praha: Management Press, 1993
- DVOŘÁK, Jiří a kol. 2006. Management inovací. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s. 2006. ISBN 80-86847-18-7
- FIALA, Petr 2002. Řízení projektů. Praha: Oeconomica. 2002. ISBN 80-245-0448-0
- FORET, Miroslav 2008. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6
- GRANT, George C. et al.: Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement. Production Planning & Control, 2003, vol. 14, No. 1, pp. 82-89.
- HENDERSON, Bruce D. 1970 Perspectives sur la stratégie de l'entreprise. Puteaux: Hommes et Techniques, 1970.
- HILB, Martin 1995. Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategie – Instrumente. Dritte Auflage. Berlin: Leuchterhand GmbH, 1995. ISBN 3-472-02437-2
- JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav. 2005. Inovace v malém a středním podnikání. Praha: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0853-8
- KAHLE, Bohuslav 1994. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9 : Kč 170,00
- KHELEROVÁ, Vladimíra: Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- KOONTZ, Harold 1993. Management. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993 ISBN 80-85605-45-7
- KOTLER, Philip 1991. Marketing, Management. Praha: Victoria Publishing, 1991
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0513-3

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. 2007. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-1359-5
- KOUBEK, Josef.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- KREIKEBAUM, Hartmut 1993. Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 1993.
- KŘÍKAČ, Karel; PAVLÁK, Miroslav 2010. Podniková ekonomika 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2010. ISBN 978-80-7043-896-1
- MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří 2000. Moderní personální management. Praha: H+H, 2000. ISBN 80-86022-65-X
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. 1996. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1996. ISBN 978-0-13-234030-4
- NĚMEC, Vladimír 2002. Projektový management. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0392-0
- NENADÁL, Jaroslav 2004. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- PICHLER, J. Hanns 1996. Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Haupt, 1996. ISBN 3-258-05471-1
- PLEITNER, Hans Jobst 1994. Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Berlin /München/St. Allen: Hrsg: Mugler, Josef/Schmidt, Karl-Heinz unter Mitarbeit von Habersaat, Margarit, 1994.
- PORTER, Michael E. 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- PORTER, Michael E.; ARGYRES, Nicholas; MCGAHAN, Anita M. 2002. An Interview with Michael Porter. The Academy of Management Executive, 2002.
- PORTER Michael E.: Competitive Advantage. New York. 1985
- PÜMPIN, Cuno 1988. Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis. Bern: 1988.
- SANDBROOK, Martin: Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. Journal of Change Management, 2001, Vol. 2, No. 1, pp. 83 – 90. ISSN 1469-7017.
- SATTES, Ingrid; BRODBECK, Harald 1995. Erfolg in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH, 1995. ISBN 3-519-02167-6
- SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav 2010. Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473339-5

STŘÍTECKÝ, Josef 2000. Síť spolupráce malých a středních podniků. Praha: Moderní řízení 6 / 2000. ISSN 0026-8720

SUN, Hongyi et al. 2004. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. International Journal of Quality & Reliability Management, 2004, vol. 21, No. 2, pp. 131 - 54. ISSN 0256-671X.

ŠVEJDA, Pavel a kol. 2007. Inovační podnikání. Praha: AIP ČR, 2007

THOMMEN, Jean-Paul. 1993. Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Treuhand-Kammer, 1993. ISBN 3 908143 20 9

TIDD, Joseph; BESSANT, John; KEITH, Pavitt. 2007. Řízení inovací. Praha: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1466-7

URY, William 1995. Jak překonat nesouhlas. Praha: Management Press. 1995. ISBN 80-85603-83-7

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. 2005. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN: 80-247-1069-2

VEBER, Jaromír a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VOJÍK, Vladimír 2006. Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Praha: Nakladatelství VŠE. Praha. 2006. ISBN 80-245-0781-1

WERNER, Rudolf 1995. Podnikové hospodářství II. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická, 1995.

Komenského slovník naučný. III. Nakladatelství a vydavatelství Komenského slovníku naučného. Praha: 1937

How to prepare a Business Plan. Guidelines for Entrepreneurs. Indiana Institute for New Business Ventures, Inc.

Malá československá encyklopedie. II. Praha: Academia. 1985

Nariadení Komise (ES) č. 70/2001

novela Živnostenského zákona č 169/2012 Sb.

Zákoník práce č. 262/2006 Sb

Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti

Zákon č. 582/1991 Sb. o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších změn a doplňků

ČSN ISO 10006: Management jakosti: Směrnice jakosti v managementu projektu. Český normalizační institut, 1999

ČSÚ. *Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců*. ČSÚ, 2010.
[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/AD002F0149/\\$File/140310q229.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/AD002F0149/$File/140310q229.pdf)

The Observatory fo European SMEs, SBA Fact Sheet

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm

Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR *Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti.*

<http://www.amspace.cz/10-pruzkum-amspace-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje. Březen 2011.

<http://download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc>

www.strukturalni-fondy.cz

Příloha: Konkurence a autodiagnóza podniku

Nyní předkládáme laskavému čtenáři návrh hodnotícího dotazníku, jehož struktura byla vytvořena na základě mnohaletého sběru dat v rámci předmětu Specifika malých a středních podniků vyučovaném autorem knihy na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Prostřednictvím zodpovězení následujících uzavřených i otevřených otázek podnik získá přehled o svém postavení na trhu v porovnání s ostatními podniky. Může tak identifikovat své slabé stránky, které mohou mít řadu příčin a může najít i prostředky pro jejich řešení.

1. Podniková organizační struktura

1.1 Kolik úrovní řízení se nachází ve vašem podniku?

1 nebo 2 úrovně

více než 2 úrovně

1.2 Dochází u vašich vedoucích pracovníků ke kumulaci více než tří funkcí?

ano

ne

1.3 Máte zpracovány popisy pracovních míst a organizační strukturu?

ano

ne

2. Podniková strategie

2.1 Jste přesvědčeni o tom, že vytvoření strategie je pro váš podnik nezbytné?

ano

ne

2.2 Máte již zpracovanou podnikovou strategii jako základ pro vaše podnikatelská rozhodování?

ano

ne

2.3 Jsou vaši zaměstnanci s podnikovou strategií seznámeni?

ano

ne

2.4 Je součástí vaší podnikové strategie i problematika marketingu, organizace práce vzdělávání zaměstnanců?

ano

ne

3. Marketing

3.1 Máte problémy s odbytem vašeho produktu?

ano

ne

3.2 Jaký bude pravděpodobný vliv plánovaného rozšíření odbytu na:

- výrobní kapacitu
- nákup
- řízení zásob
- finanční řízení

3.3 Jaké nové či zdokonalené dovednosti potřebují zaměstnanci podniku v souvislosti s plánovaným rozšířením odbytu?:

- jazykové kompetence
- interkulturní management
- podniková administrativa
- podnikové finance
- jiné

3.4 Kdo je v podniku odpovědný za prodej a marketing?

.....

3.5 Jaký má podnik rozpočet na propagaci?

.....

3.6 Jsou podnikové propagační materiály vhodné pro cílové trhy

ano

ne

3.7 Jaké bude podnik vyžadovat změny v požadavcích na distribuci (např. rychlost a frekvence dodávek, velikost zásilek apod.)?

3.8 Znáte svou pozici na trhu a víte, čím se od vašich konkurentů odlišujete?

ano

ne

3.9 Víte, kde můžete získat informace o trhu?

ano

ne

5.3 Chodí vaši zaměstnanci do práce jen kvůli penězům?

ano

ne

Pokud nikoli, jaké mají další motivy?

.....

5.4 Uvítali byste, pokud by vaši zaměstnanci byli připraveni převzít více odpovědností?

ano

ne

5.5 Jaká metoda školení za účelem získávání nových či zdokonalování stávajících dovedností by nejlépe vyhovovala podnikovým potřebám?:

- interní či externí kurzy

.....

- individuální či skupinové školení

.....

6. Kvalifikace a vzdělávání

6.1 Kolik procent vašich zaměstnanců je v současné době odborně připraveno plnit úkoly?

většina (do 80%)

všichni

6.2 Zabývali jste se v posledních třech letech otázkou motivace a vzdělávání vašich zaměstnanců?

ano

ne

6.3 Máte pro každého zaměstnance zpracován individuální plán rozvoje a je tento plán jednou ročně aktualizován?

ano

ne

6.4 Kolik procent zaměstnanců se jednou za rok zúčastnilo podnikem placeného alespoň půldenního profesního vzdělávání?

méně než 40%

více než 40 %

7. Inovace

7.1 Jste toho názoru, že inovace jsou pro podnik nezbytné?

ano

ne

7.2 Uskutečňujete v současné době nějaký podnikový rozvojový projekt? Pokud ano, jaký?

.....

7.3 Plánujete rozvojový projekt v následujících třech letech? Pokud ano, jaký?

.....

7.4 Jakým způsobem podporujete kreativitu zaměstnanců?

.....

8. Spolupráce

8.1 Domníváte se, že spolupráce s jinými podniky ve vašem odvětví pro vás může být ohrožením?

ano

ne

Pokud ano, proč?

.....

8.2 Spolupracujete již s jinými podniky?

ano

ne

Pokud ano, v jakých činnostech?

.....

8.3 Je ve vašem podniku někdo, kdo se zabývá zajišťováním spolupráce s dalšími podniky?

ano

ne

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Ekonomika malých a středních podniků. Studijní opora.

Autorka obálky: Mgr. Hana Ovesleová

Plzeň 2013

Západočeská univerzita v Plzni

1. vydání

ISBN 978-80-261-0268-7

