

A decorative graphic consisting of a thin yellow circle on the left side. A thick black bracket is positioned on the left, and a thick yellow bracket is on the right, both framing a horizontal olive-green bar. The text 'Poradenství v obecném řízení' is centered within this bar.

# Poradenství v obecném řízení

Ing. Alena Drášilová

MPH\_EOPO  
12.4.2010

# [ Obsah ]

---

- Vymezení problematiky
- Jednotlivé problémové oblasti poradenství v obecném řízení
  1. Politika a strategie
  2. Základní vize a cíle
  3. Struktura a restrukturalizace
  4. Plánování a rozhodování
  5. Podniková kultura
  6. Management a styly vedení
- Případová studie „Restrukturalizace České televize“ (2002, KPMG)

# [ Generalisté vs. specialisté ]

- Podnik jako celek x Jednotlivé procesy
- Komplexní řešení x Dílčí řešení
- Řešení příčin x Řešení následků

⇒ ► generalista musí mít

- Znalosti napříč odvětvími
- Schopnost analyzovat příčiny problémů
- Schopnost propojit více funkcí v podniku

# [ Kdy volat obecného poradce ]

- Když podnik ztratí cíle a vizi
- Když je nezbytné změnit od základů přístup
- Když je v krizi odvětví
- Když se současně objevují problémy ve více různých oblastech v podniku  
(např. nespokojení zaměstnanci, upadající kvalita, nízké tržby a konflikty pravomocí)

# [ Postup práce ]

- Předběžná analýza před přijetím zakázky
- Stanovení přibližných nákladů, nebo stanovení metody jejich výpočtu
- Velmi důkladná analýza společnosti
- Odhalení hlavní/ch příčin/y
- Návrh a rozpracování intervencí (změn)
- Určení organizační úrovně a harmonogramu intervencí (vrcholové vedení vs. řadoví zaměstnanci)

# [ Co tedy řeší generalisté? ]

- Politiku a strategii
- Základní vize a cíle
- Strukturu a restrukturalizaci
- Plánování a rozhodování
- Podnikovou kulturu
- Management (řízení) a styly vedení

# 1. Politika a strategie

- stanovení dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody
- výběr strategie, která ji bude respektovat a bude v souladu s podnikatelským okolím
- začlenění moderních technologií do realizace strategie
- čím více jsou do formulace strategie zapojeni řadoví zaměstnanci, tím větší je naděje, že se ji podaří naplnit

# [ Základní konkurenční strategie ]

	Specializace výrobku	Nízké náklady
Celý trh	DIFERENTIATION	COST LEADERSHIP
Specializovaný segment	DIFERENTIATION FOCUS	COST FOCUS LEADERSHIP



## 2. Základní vize a cíle

- Vlastnosti strategické vize
  - hodnotí typ a účel existence organizace
  - je zaměřena do budoucnosti
  - je realistická a naplnitelná
  - je v rozumné míře ambiciózní
  - je v souladu se smýšlením a chováním managementu

# [ Příklady vizí ]

- [http://www.znovin.cz/Data/files/poslani\\_vize.pdf](http://www.znovin.cz/Data/files/poslani_vize.pdf)
- <http://www.qualityaustria.cz/vize-spolecnosti/>
- <http://www.best-one-service.cz/vize-spolecnosti.html>
- *„Naší vizí je stát se respektovanou a moderní jazykovou agenturou, silnou a známou společností, která bude přinášet nejkvalitnější jazykové služby na trhu.“*
- *„Společnost chce do budoucna dosáhnout parametrů dobrých a úspěšných evropských firem, chce dosahovat a prosazovat vyšší kvalitu v oblasti prodeje, výstavby a servisu radiokomunikačních systémů a s tím souvisejících aktivit včetně trvalého vyhodnocování potřeb zákazníků a jejich spokojenosti.*
- jaká by mohla být vize ESF?

# [ Základní vize a cíle ]

---

- Cíle organizace

- jsou v souladu s vizí a vycházejí z ní
- jsou rozděleny do více úrovní, které mají logickou návaznost
- mají měřitelné výsledky
- mají určenou odpovědnost
- zohledňují různé možnosti vývoje prostředí

# [ Základní vize a cíle ]

---

- Cíle organizace

- jsou v souladu s vizí a vycházejí z ní
- jsou rozděleny do více úrovní, které mají logickou návaznost
- mají měřitelné výsledky
- mají určenou odpovědnost
- zohledňují různé možnosti vývoje prostředí

# [ 3. Struktura a restrukturalizace ]

- Organizační struktura
  - vnitřní uspořádání organizace, které vychází z procesů a řeší rozdělení úkolů a odpovědností, tok informací, formální vztahy mezi zaměstnanci, ...
  - je rámcem pro účinné fungování organizace
  - ale formální organizační struktura zpravidla neodráží celou síť vztahů uvnitř organizace, měla by však být v souladu s neformálními vztahy

# [ Struktura a restrukturalizace ]

- Důvody k restrukturalizaci
  - změny ve výrobním programu vyvolané odvětvím, konkurencí, zákazníky,...
  - akvizice, fúze, joint venture,...
  - změna managementu společnosti
  - příchod nového vlastníka
  - stará struktura neodpovídající procesům
  - přechod na nový informační systém / technologický postup *a další...*

# [ Struktura a restrukturalizace ]

- Důsledky špatné (neopodstatněné) restrukturalizace
  - paralyzují podniky, které přestanou vykonávat svou činnost
  - někdy neřeší skutečnou příčinu problému
  - vede k demotivaci zaměstnanců
  - je finančně náročná bez adekvátních výsledků

# [ Struktura a restrukturalizace ]

- Předpokládané výsledky úspěšné restrukturalizace
    - zvýšená efektivnost
    - vyjasněné kompetence, pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti
    - usnadnění komunikace mezi zaměstnanci, vyšší propustnost informačních kanálů
- ⇒ snížení nákladů



# [ 4. Plánování a rozhodování ]

- jsou výsledkem zpracování relevantních informací a proto často souvisejí s manažerskými informačními systémy
- problémy řešené poradcem
  - analýza stávajícího systému
  - vymezení informací klíčových pro strategické a operativní rozhodování
  - sladování a integrování různých systémů v rámci podniku
  - výběr a zavádění nových systémů

# [ Typy klíčových informací ]

## ■ vnější

- konkurence
- dodavatelé
- zákazníci
- legislativa
- státní správa
- komunita
- ...

## ■ vnitřní

- zdroje
- procesy
- zaměstnanci
- technologie
- produkty
- finance
- ...

# [ 5. Podniková kultura ]

---

- „jemná a nehmátatelná“ stránka organizace
- specifická pro každou organizaci
- je velmi těžko ovlivnitelná
- je klíčem k pochopení chodu organizace
- je doplňujícím prostředkem k uskutečnění změn a zvýšení výkonnosti
- může být hlavní příčinou problémů

# [ Kdy se zabývat kulturou? ]

- když je podnik v problémech
- když se podnik rychle rozrostl
- když je v plánu velká technologická a/nebo strukturální změna
- když je kultura v konfliktu s hodnotami v okolí
- když dochází k internacionalizaci a střetu různých kultur

# [ Změna podnikové kultury ]

- vychází z poslání, vize a cílů organizace
- příklady činností poradce při změně
  - stanovení hodnot a norem, které působí pozitivně na výkonnost společnosti
  - vyřazení nebo změna těch, které působí negativně
  - modifikace symbolů a artefaktů užívaných k dosažení kulturní soudržnosti
  - změna orientace systému odměňování
  - stanovení hodnotového systému např. formou kodexů
  - při chybějící podnikové kultuře její zesílení tak, aby byla v souladu s cíli podniku *a další...*

# [ 6. Management a styly vedení ]

- někdy dochází ke střetu stylu vedení řídicích pracovníků a podnikové kultury
- příklady situací
  - zaměstnanci chtějí vedoucího podporovat, ale chybí jim dostatečně jasně formulované myšlenky a cíle
  - autoritářský styl vedení vylučuje diskusi o problémech a jejich řešení, chybí objasnění rozhodnutí
  - ačkoliv vedoucí hovoří o prioritách, zabývá se banalitami a podřízení jsou zmatení
  - na papíře jsou inovace podporované, ale v realitě se jimi vedoucí nijak nezabývá, nechválí, neodměňuje
  - vedoucí řeší odlišné situace se stále stejným přístupem
  - vedoucí upřednostňuje podřízené se stejným stylem, což vede k napodobování navzdory osobnosti podřízeného

# Případová studie: Restrukturalizace České televize

- skutečný průběh zakázky
  - jaro 2001 – vypsáno výběrové řízení (vyhrála KPMG)
  - červen 2002 – zahájena spolupráce
  - 2.1.2003 – zahájena implementace
- cíle restrukturalizace
  - zlepšit služby veřejnosti
  - zvýšit spokojenost, sledovanost, zasažení cílové skupiny
  - zkvalitnit programovou nabídku
  - transparentně hospodařit s veřejnými prostředky
  - zabezpečit investice do nových technologií
  - v dlouhodobém horizontu dosáhnout vyrovnaného hospodářského výsledku
  - zlepšit image ČT

# [ Fáze projektu ]

- 1. fáze
  - rozdílová analýza s obdobnými veřejnoprávními médii
    - procesy
    - strategie
    - měření a řízení výkonnosti
  - vyhodnocení významu procesů na základě jejich vlivu na služby veřejnosti, spokojenost, zasažení cílové skupiny, sledovanost, náklady, výnosy a rizika plynoucí ze zabezpečení programu



# [ Fáze projektu ]

- 1. fáze (pokračování)
  - porovnání procesů ČT s business modelem veřejnoprávních televizí a identifikace rozdílů
  - párové srovnání silných/slabých stránek, příležitostí a hrozeb s ostatními médii
  - sestavení pořadí procesů z hlediska jejich významu a potenciálního přínosu jejich změny na základě bodového ohodnocení

# [ Fáze projektu ]

## ■ 2. fáze

- návrh klíčových změn a rozpracování plánu implementace, tzv. „Aktualizovaná strategie ČT pro období digitalizace“
- vytvoření 15 akčních plánů pro zlepšení současné situace ČT
  - cíle
  - podrobná specifikace navrhovaného opatření
  - věcný a časový horizont
  - finanční a nefinanční přínosy
  - měřítko výkonnosti implementace
  - požadavky na IT, sponzora a manažera projektu
  - priorita řešení
  - možné konflikty s ostatními projekty
  - omezení / rizika realizace

# [ Fáze projektu ]

---

- 2. fáze (pokračování)
  - zpracování celkového finančního modelu nákladů a přínosů všech akčních plánů
  - zpracování celkového plánu / programu projektu restrukturalizace

# [ Oblasti akčních plánů ]

- dopracování strategie ČT a implementace procesu strategického řízení
- segmentace pořadů – vytvoření skupin pořadů podobných dramaturgií, časovým pásmem, spokojeností, sledovaností, cílovou skupinou a náklady
- optimalizace procesu řízení lidských zdrojů
- vytvoření útvaru vnitřní komunikace
- změna procesu tvorby programového schématu – oddělení výrobce a vysílatele a tím zvýšení tlaku na kvalitu a efektivnost výroby
- optimalizace nákupu materiálu a služeb
- outsourcing vybraných činností

# [ Oblasti akčních plánů (pokračování) ]

- vytvoření obchodního útvaru a pozice obchodního ředitele – soustředění všech příjmů do jednoho místa a stanovení jednoznačné odpovědnosti za dosahování příjmů
- maximální využití reklamního času, které umožňuje zákon
- vybudování systému měření a řízení výkonnosti (spokojenost, sledovanost, zasažení cílové skupiny, nákladovost atd.) včetně controllingu (zvýšení transparentnosti hospodaření s veřejnými prostředky)
- akční plán řízení hotovostních toků
- reengineering procesu výběru televizních poplatků změnou způsobu vybírání, zlepšením práce s pohledávkami apod.
- změna zpracovávání dokladů a vytvoření projektové kanceláře pro řízení programu restrukturalizace

# [ Výsledek projektu ]



Zdroj: <http://www.ceskatelevize.cz/ct/hospodareni/index.php>

[

?

?

?

]

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?


?

?

?

?

?



Děkuji za pozornost