

# Ekonomika organizací

## Seminář č. 6

### Příklad 1

Uvažujete o zřízení hotelu s restaurací barem. Zamyslete se nad zajištěním hotelu z hlediska výrobních faktorů. Zvažte nutnost konkrétních položek s ohledem na velikost podniku (uvažujte v souvislostech drobného podniku).

### Řešení

V hotelu musí být zastoupeny všechny výrobní faktory, tzn. výkonná a řídicí práce, dlouhodobý majetek a materiál.

#### *Dlouhodobý majetek*

- pozemek - je nutné
- budova hotelu (pronajatá nebo vlastní – koupená) – zpravidla spojená s pozemkem – je nutné
- parkoviště (možné v rámci budovy nebo pozemku hotelu) – není nutné
- zařízení kuchyně (např. sporáky, nádobí, myčka, lednička, mrazák apod.) – je nutné
- zařízení restaurace (stoly, židle, barpult, pípa, dekorace, WC, umyvadla, apod.) – je nutné
- zařízení baru (viz výše) - je nutné
- zařízení hotelu (recepce, postele, stolky, židle, koupelny, WC, vana, umyvadla, TV, apod.) – je nutné.

#### *Materiál*

- osvětlení – je nutné
- potraviny – je nutné
- nápoje – je nutné
- zařízení kuchyně (nože, nádobí, utěrky, apod.) – pokud není dlouhodobým hmotným majetkem – je nutné
- zařízení restaurace (stoly, židle, dekorace, koberce, ubrusy, prostírání, atp.) – pokud není dlouhodobým hmotným majetkem – je nutné
- zařízení baru (viz výše) – je nutné

#### *Výkonná práce*

- recepční – je nutné
- hotelový vrátný – není nutné
- pokladník směnárník - – není nutné
- pracovník rezervací – není nutné
- багаžista – není nutné
- dveřník – není nutné
- telefonista – není nutné

- pracovnice sekretářských služeb – není nutné
- hotelová hospodyně – je nutné
- pokojská – není nutné
- uklízečka – je nutné
- šéfkuchař – je nutné
- asistent šéfkuchaře (další kuchař) – je nutné
- kalkulant – není nutné
- kuchyňská hospodyně – není nutné
- číšník – je nutné
- barman – je nutné
- technický pracovník – není nutné

### *Řídící práce*

#### Top management

- generální ředitel – je nutné
- asistent(ka) ředitele – není nutné
- sekretářka – není nutné
- právník – není nutné
- ekonomický ředitel – není nutné
- obchodní ředitel – není nutné
- prodejní a marketingový ředitel – není nutné
- finanční ředitel – není nutné
- personální ředitel – není nutné
- manažer jakosti – není nutné

#### Provozní management

- vedoucí úseku ubytování – není nutné
- asistent vedoucího úseku ubytování – není nutné
- vedoucí lůžkové části – není nutné
- vedoucí stravovacího provozu – není nutné
- vedoucí technického úseku – není nutné
- vedoucí údržby – není nutné

Lze ještě uvažovat v rámci provozního managementu o referentu zásobování a vedoucím skladu (provozní manager), v rámci výkonné práce např. o skladníkovi a v rámci dalších provozů (včetně příslušných pracovníků managementu a výkonných pracovníků) o hotelové prádelně, zahradnictví, ostraze, tiskárně, údržbě a správě počítačové sítě.

Z výše uvedeného je zřejmé, že takový podnik jako drobný zřejmě provozovat nepůjde.

### **Příklad 2**

V návaznosti na příklad 1 určete které funkce budou plnit jednotliví pracovníci managementu. Dále naznačte, které konkrétní úkoly budou v rámci příslušných funkcí plnit.

## **Řešení**

Nejprve je nutné si ujasnit, o které pracovníky se jedná. V našem případě jsou to zaměstnanci v rámci výrobního faktoru řídicí práce rozdělení do dvou základních skupin top management a provozní management. Z hlediska plnění jednotlivých funkcí je zřejmé, že všichni pracovníci managementu budou vykonávat všechny funkce, tzn. budou stanovovat cíle, plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat. Je však na druhou stranu zřejmé, že v rámci plnění jednotlivých funkcí, budou mít různí pracovníci odlišnou (konkrétní) náplň svých funkcí. Příklady jednotlivých pracovníků, včetně konkrétních náplní funkcí mohou být např. takovéto:

- generální ředitel – řídí činnost hotelu v souladu se zákony a předpisy, zabezpečuje plnění úkolů, které mu ukládají orgány společnosti a odpovídá za to, tzn. stanovuje cíle (např. zvýšit vytíženost lůžek na 70% za rok, zvýšit obrat hotelu o 10%, zvýšit zisk hotelu o 10%), plánuje (např. tvoří a předkládá obchodní a finanční plán, účetní závěrku, plán změn v obchodní činnosti hotelu apod.), organizuje (např. nechává podřízeným zpracovat podklady svých plánů, nechává vypracovat analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, apod.), kontroluje (např. činnost svých přímých podřízených např. asistenta, sekretářky, apod. prostřednictvím např. knihy docházky, přímé kontroly termínů a splnění úkolů apod.) a rozhoduje (např. v rámci operativního řízení – schvaluje ceníky jídel, nápojů, ubytovacích služeb, dohaduje ceny s dodavateli, v rámci strategického řízení – rozhoduje o stanovení konkrétních cílů a strategii hotelu – způsobu – jak jich dosáhnout).
- sekretářka – odpovídá za správné a včasné vyřizování administrativní agendy ředitele hotelu, vede evidenci došlé pošty a vykonává další práci dle dispozic ředitele hotelu, tzn. nejvíce realizuje činnost na ní delegovanou, v podstatě nestanovuje cíle (ty stanovuje její nadřízený), neplánuje, resp. plánuje jen svou konkrétní činnost a to tak, aby ji byla schopna zvládnout, nekontroluje (s výjimkou sebekontroly), ale naopak je kontrolována a rozhoduje v rámci svých (omezených) pravomocí (např. kdo dostane jaký dopis, na koho přepojit došlý telefonní hovor apod.)
- vedoucí stravovacího provozu – řídí činnost stravovacího provozu (baru a restaurace) v souladu se zákony a předpisy, zabezpečuje plnění úkolů, které mu ukládá generální ředitel a odpovídá za to, tzn. stanovuje cíle (např. zvýšit obrat baru a restaurace o 20%, zvýšit zisk baru a restaurace o 20%, snížit počet krádeží na 1% obratu hotelu), plánuje (např. tvoří a předkládá obchodní a finanční plán stravovacího provozu, kalkulace, plán změn v činnosti stravovacího provozu apod.), organizuje (např. nechává

podřízeným zpracovat podklady svých plánů, určuje plán směn, resp. způsob střídání pracovníků v zaměstnání, tvoří plán dovolených, apod.), kontroluje (např. činnost svých přímých podřízených např. číšníků, barmana, kuchaře, apod. prostřednictvím např. knihy docházky, kontroly tržeb a stavu pokladny, kontroly způsobu skladování potravin apod.) a rozhoduje (např. v rámci operativního řízení – kdo si kdy vybere dovolenou, kdo zaskočí za nemocného zaměstnance, o oprávněnosti reklamace zákazníka apod., v rámci strategického řízení – spolupracuje s generálním ředitelem a rozhoduje o stanovení konkrétních cílů a strategií – způsobu – jak jich dosáhnout v rámci stravovacího provozu).

Ze tří výše uvedených příkladů plyne, že řídicí faktor práce lze v rámci plněných funkcí rozdělit na část, která plní všechny funkce beze zbytku (část managementu – vyšší nebo top-management) a část, která plní pouze některé funkce a část funkcí je u ní plně nebo zčásti potlačena (část technicko-hospodářských pracovníků – nižší management). Je však nutné zdůraznit, že obě tyto skupiny jsou v podniku nutné, i když se mohou překrývat (zejména v rámci drobných a malých podniků, kde dochází ke kumulaci různých zaměstnaneckých pozic, resp. práce).

### Příklad 3

Vyjděte z níže uvedených zjednodušených účetních výkazů a spočítejte efektivnost (hodnotově vyjádřenou hospodárnost) jednotlivých podnikohospodářských výrobních faktorů.

Změní se nějak výpočet pokud víte, že pracovníci managementu mají dvakrát vyšší mzdy (souhrnně) než výkonní zaměstnanci?

<b>Rozvaha</b>			
<u><i>Aktiva</i></u>		<u><i>Pasiva</i></u>	
<i>Dlouhodobý majetek</i>		<i>Vlastní kapitál</i>	
Pozemky	20	Základní kapitál	100
Stroje a zařízení	15	Zisk	20
Budovy	45		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí kapitál</i>	
Materiál na skladě	135	Rezervy	20
Pohledávky	35	Bankovní úvěr	130
Běžný účet	20	- z toho krátkodobý BÚ	50
<b><i>Aktiva celkem</i></b>	<b>270</b>	<b><i>Pasiva celkem</i></b>	<b>270</b>

### Výkaz zisků a ztrát

Tržby za prodané výrobky	2000
Spotřeba materiálu	1800
Osobní náklady	120
Odpisy	20

Tržby za prodaný materiál	20
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>80</b>
<i>Nákladové úroky</i>	<i>54,4</i>
<b>HV z finančních operací</b>	<b>-54,4</b>
<b>HV z běžné činnosti</b>	<b>25,6</b>
<i>Splatná daň z příjmů (22%)</i>	<i>5,6</i>
<b>Hospodářský výsledek po zdanění (Zisk)</b>	<b>20</b>

### Řešení

Hodnotově vyjádřená hospodárnost (HVH) je poměrem výstupu a vstupu ve finančním vyjádření. V tomto případě je tak nutné zjistit celkový výstup (celkové výnosy) a ty dělit jednotlivými vstupy (náklady) na výrobní faktory. Vzhledem k tomu, že náklady na výrobní faktor práce je uveden souhrnně, je nutno jeho hodnotově vyjádřenou hospodárnost stanovit také souhrnně:

HVH dlouhodobého (hmotného) majetku = celkové výnosy / odpisy =  $2020 / 20 = 101$

HVH materiálu = celkové výnosy / spotřeba materiálu =  $2020 / 1800 = 1,12$

HVH práce (celkem) = celkové výnosy / osobní náklady =  $2020 / 120 = 16,83$

Pokud víme, že pracovníci managementu mají (souhrnně) dvakrát vyšší mzdy než výkonní pracovníci, potom bude hodnotově vyjádřená hospodárnost výkonné a řídicí práce následující:

HVH výkonné práce =  $2020 / 40 = 50,5$

HVH řídicí práce =  $2020 / 80 = 25,25$

Z uvedených čísel lze vyčíst náročnost na výrobní faktor organizace, přičemž čím je spočítaná hodnotově vyjádřená hospodárnost nižší, tím je podnik náročnější na příslušný výrobní faktor. V tomto případě je tedy podnik závislý především na materiálu.

Hodnotově vyjádřenou hospodárnost lze také sledovat v čase, takže lze sledovat nejen efektivnost jednotlivých výrobních faktorů, ale také změny v náročnosti organizace na jednotlivých výrobních faktorech.