

# Ekonomika organizací

Výrobní faktory

# 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).

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

# *Dlouhodobý hmotný 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

# *Řídící práce*

- 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



# Dodatkové funkce

- 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 obrát baru a restaurace o 20%, zvýšit zisk baru a restaurace o 20%, snížit počet krádeží na 1% obrátu 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 strategii – způsobu – jak jich dosáhnout v rámci stravovacího provozu).

# Komentář k řídicímu faktoru

- 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?



# Rozvaha

- **Rozvaha**

- ***Aktiva***

- ***Pasiva***

- *Dlouhodobý majetek*

- *Vlastní kapitál*

- Pozemky 20

- Základní kapitál 100

- Stroje a zařízení 15

- Zisk 20

- Budovy 45

- *Oběžný majetek*

- *Cizí kapitál*

- Materiál na skladě 135

- Rezervy 20

- Pohledávky 35

- Bankovní úvěr 130

- Běžný účet 20

- - z toho krátkodobý BÚ 50

- ***Aktiva celkem 270***

- ***Pasiva celkem 270***

# Výkaz z/z

# 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.

# Řešení

- 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 =  $2020 / 20 = \mathbf{101}$
- HVH materiálu = celkové výnosy / spotřeba materiálu =  $2020 / 1800 = \mathbf{1,12}$
- HVH práce (celkem) = celkové výnosy / osobní náklady =  $2020 / 120 = \mathbf{16,83}$

# dvakrát vyšší mzdy managementu

- 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 =  $2020 / 80 = 25,25$

# Závěr

- 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.

- Děkuji za pozornost...