



Základy organizace podniku

- Dispozitivní práce (management a jeho funkce)
- Oceňování práce (odměňování)
- Dlouhodobý majetek
- Materiál



Dispozitivní práce (management a jeho funkce)

- Vrcholným cílem podniku v tržním hospodářství je dosahovat dlouhodobě a při plnění určitých vedlejších podmínek co nejvyššího zisku.
- Pro splnění cíle se vytváří jednotné podnikové řízení, které plánuje kombinaci výrobních faktorů, organizuje jejich vynakládání a kontroluje průběh a výsledky podnikových procesů ⇒ **řídící (dispozitivní) práce**
- Úlohou řízení organizace je přijímat (řídící) rozhodnutí
- Vrcholným úkolem řízení organizace je stanovení konkrétních cílů
- Pro uskutečňování těchto cílů jsou využívány zdroje (výrobní faktory)
- Funkce řízení v organizaci pak lze vyjádřit sledem kroků řídicích činností:
 - tvorba cílů
 - plánování
 - realizace (organizování)
 - kontrola



Dispozitivní práce (management a jeho funkce)

- **Stanovení cílů je výchozím bodem úkolů dispozitivního faktoru.**
- Jeho obsahem je vymezení žádoucích stavů, o který je usilováno.
- **Cíle organizace** jsou chápány, jako **uspořádaný systém.**

Tento systém má:

- **horizontální rozměr** = hlavní a vedlejší cíle
- **vertikální rozměr** = hlavní cíle, mezicíle a dílčí cíle.

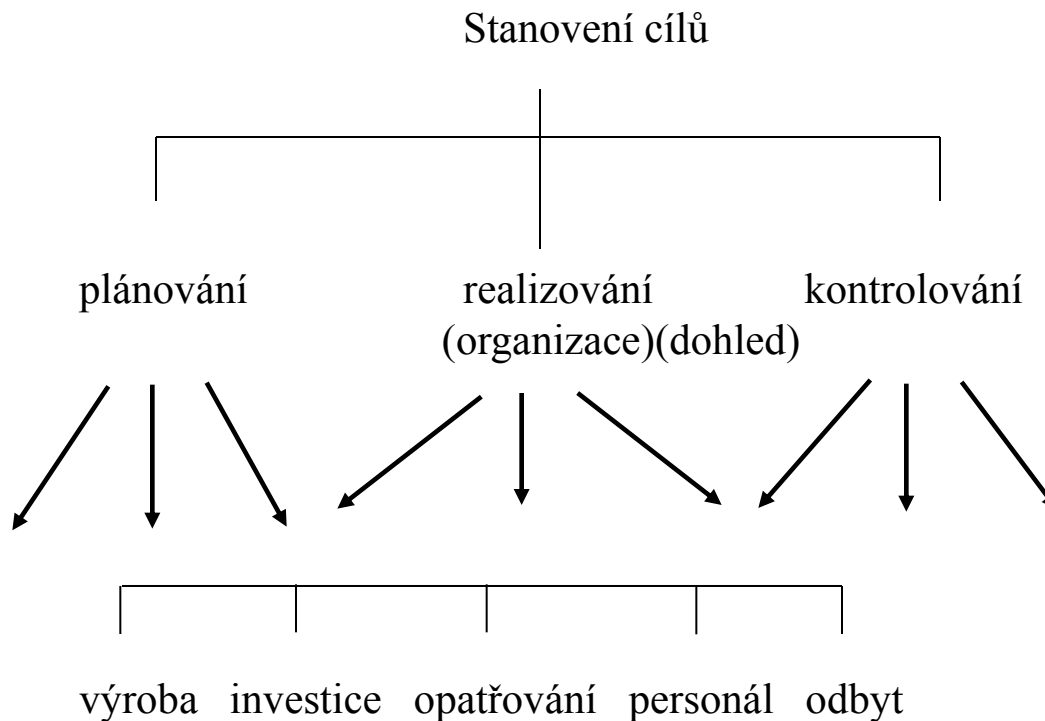
- **Plánování je funkcí řízení organizace, jejímž obsahem je hledání alternativních cest k dosažení stanovených cílů.**
- Z nabízených variant cest k dosažení stanoveného cíle je třeba určit tu, která nejlépe umožní dosažení cíle ⇒ **výběr jedné (optimální) varianty plánu.**



Dispozitivní práce (management a jeho funkce)

- **Realizování je uskutečňováním vybrané varianty plánu.** Zahrnuje rozdělení úkolů a uspořádání lidí, věcných prostředků a informací v intencích přijatého plánu.
- Obsahem realizování není provádění jednotlivých věcných úkolů ⇒ **realizování = organizování**, resp. organizace.
- **Kontrolování** je funkcí podnikového řízení, která uzavírá modelové vysvětlení úkolů dispozitivního faktoru.
- **Prostřednictvím kontrolování získává dispozitivní faktor informace o tom, do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle dosahovány.**
- Jednotlivé funkce po sobě nemusí následovat ve výše uvedeném pořadí ⇒ vzájemně se prolínají a kombinují ⇒ **existují mezi nimi vzájemné souvislosti a zpětné vazby.**

Dispozitivní práce (management a jeho funkce)



rozhodování



rozhodování



rozhodování



Oceňování práce (odměňování)

- Výrobním **faktorem práce** (ať už výkonné nebo řídicí) se v podnikovém hospodářství rozumí využívání fyzických a psychických vlastností člověka k realizaci cílů podniku
- Problematika hodnocení a oceňování (odměňování) práce je (může být) pro oba typy práce (výkonné i dispozitivní) společná
- Při zkoumání procesu vynakládání výrobního faktoru práce v rámci podnikového hospodářství je objektem tohoto výzkumu **pracovní výkon**, který závisí na:
 - **výkonnosti** (způsobilosti zaměstnance k výkonu),
 - **snaze o výkon** (motivovanosti zaměstnance k výkonu)



Oceňování práce (odměňování)

Výkonnost zaměstnance je dána jeho **fyzickými a psychickými schopnostmi**:

- tělesná konstituce,
- nadání,
- odborná výchova,
- věk,
- zkušenosti.

Snaha o výkon je **projevem vůle** pracovníka dát svou schopnost výkonu plně k dispozici organizace. **Závisí na čtyřech faktorech**:

- personální výběr,
- pracovní podmínky,
- výše odměny za práci,
- dobrovolné sociální požitky.



Odměňování zaměstnanců

Pod pojem **mzda** se zahrnují všechny odměny vyplácené podle pracovního výkonu:

- časové mzdy a platy,
- výkonové mzdy,
- prémie,
- příplatky ke mzdám,
- honoráře,
- provize.

Odměny jejichž výplata a výše závisí na zisku:

- podíly na zisku,
- tantiémy.



Odměňování zaměstnanců

Pro relativní výši odměny za práci jsou **směrodatné**:

- tělesné a duševní požadavky, které klade práce na člověka,
- dosažený pracovní výkon.

Princip ekvivalence (=zásada souladu mzdy s výkonem) se člení na:

- princip ekvivalence mzdy a míry požadavků,
 - princip ekvivalence mzdy a míry výkonu.
-
- **Nástrojem**, který umožňuje v podniku **diferencovat odměnu podle náročnosti** vykonávané práce, je **hodnocení práce a nástrojem**, který slouží k vyjádření **rozdílných výkonů**, jsou **mzdové formy**.



Odměňování zaměstnanců

Vlastní uplatnění metod hodnocení práce

probíhá ve dvou krocích:

- Nejprve je hodnocený pracovní postup popsán podle předem vymezených hodnotících požadavků.
- V navazujícím druhém kroku se slovní popisy obtížnosti pracovních postupů převádí do číselného vyjádření např. v bodech nebo stupních, které udávají hodnotu práce.



Odměňování zaměstnanců

- **Mzdovou formou** se rozumí **vztah mezi výší odměny za práci a výkonem** při určité obtížnosti práce.
- Tento vztah musí být vymezen tak pružně, aby jeho prostřednictvím stanovovaná výše odměny v plné míře vyjadřovala rozdíly ve výkonnosti, tzn. aby odměna s růstem výkonu stoupala a při jeho poklesu klesala.
- V podnikové praxi se nejčastěji využívají tyto **mzdové formy**:
 - **časová mzda,**
 - **úkolová mzda,**
 - **prémiová mzda,**
 - **dodatková mzda.**



Odměňování zaměstnanců

U **časové mzdy** se uplatňují dva **základní vztahy**:

- mzda za časovou jednotku je konstantní,
- mzdové náklady na kus (na jednotku výsledku práce) se mění podle výkonnosti a spotřeby času.

Možnosti uplatnění úkolové mzdy:

- časový úkol,
- peněžní úkol.

Úkolová mzda má **dvě části**:

- zaručenou (tarifní) mzdu,
- úkolovou přírážku.



Odměňování zaměstnanců

Nejvýznamnější **prémiové mzdové systémy**:

- Halseyův prémiový systém
 - Rowanův prémiový mzdový systém
 - Diferenciální kusová mzda podle Taylora
 - Prémiový mzdový systém podle Bedauxe
-
- **Dodatkové mzdové formy** jsou formami doplňkových mezd, jimiž se v odměně za práci oceňuje pracovní výkon podle slovně hodnotitelných ukazatelů (s výjimkou některých výše uvedených prémie).
 - Tyto dodatky ke mzdě mohou být poskytovány jednak pravidelně, například při jejich spojení s časovou formou základní mzdy, jednak za jednorázové a mimořádné výsledky práce.

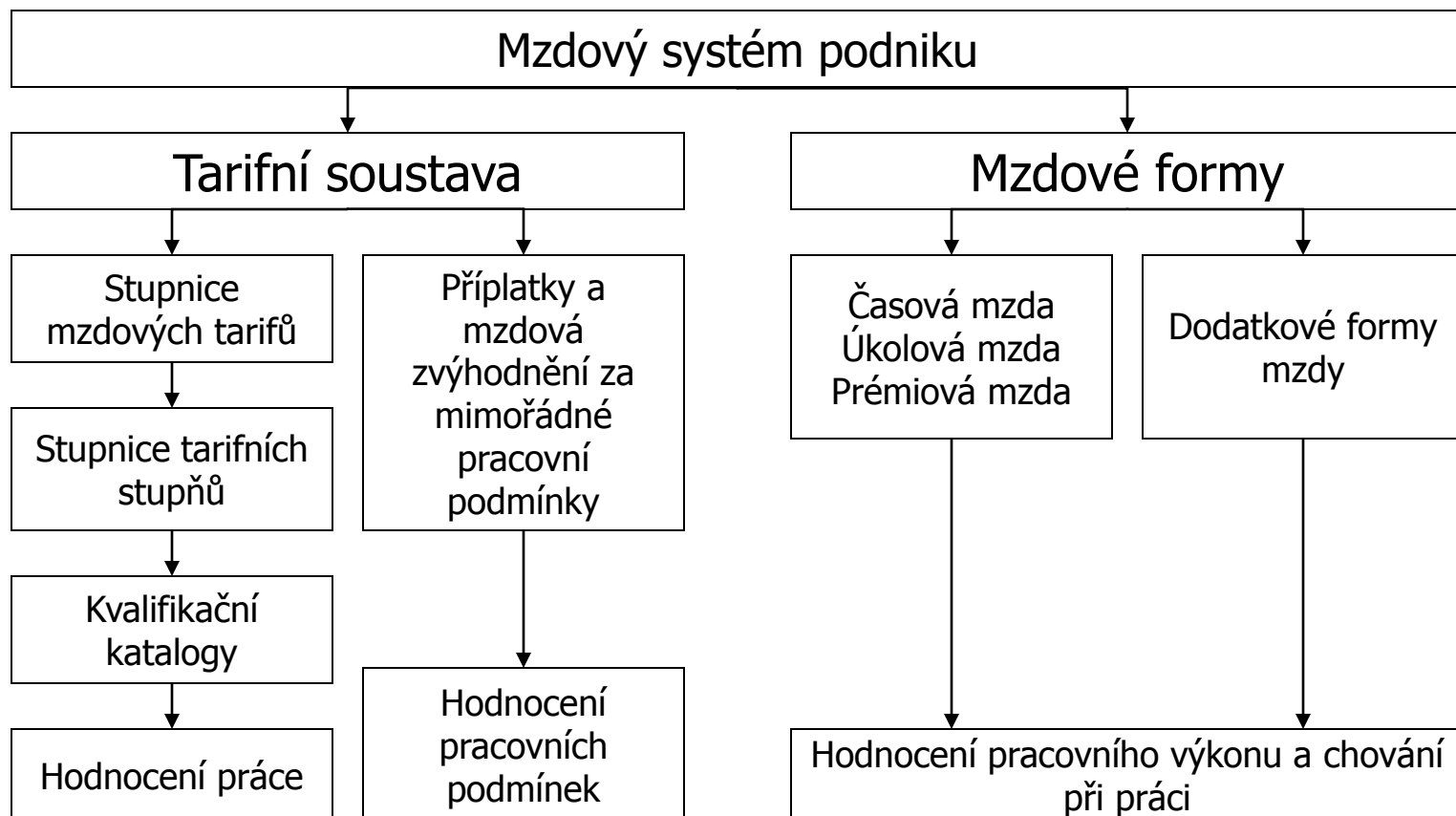


Mzdový systém podniku

Podnik sleduje svou **mzdovou politikou** tyto **cíle**:

- získat a udržet kvalifikované pracovníky,
- stimulovat výkon a žádoucí pracovní chování zaměstnanců,
- udržet objem mzdových prostředků,
- zajistit zdůvodněnou mzdovou diferenciaci.

Mzdový systém podniku





Dlouhodobý majetek

- Pod pojmem **dlouhodobý hmotný majetek** se zahrnuje, soubor věcných prostředků, které nejsou spotřebovávány v jednom výrobním cyklu, ale slouží v podniku delší dobu (oproti materiálu - dobu delší než jeden rok).
- V účetnictví je pro jejich vymezení z praktických důvodů stanovena i **minimální cena** 40 000 Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek:

- pozemky;
- budovy a stavby;
- stroje a výrobní zařízení;
- nástroje;
- dopravní prostředky a zařízení pro dopravu;
- zařízení kanceláří;
- výpočetní technika aj.



Dlouhodobý majetek

- **Odpisy** vyjadřují finanční opotřebení konkrétního dlouhodobého hmotného majetku za určité období (zpravidla kalendářní rok)
- Kumulované odpisy za jednotlivé roky (zpravidla účetní období) se pak nazývají oprávky a tyto oprávky snižují účetní, resp. pořizovací cenu příslušného dlouhodobého hmotného majetku
- **Ekonomická životnost** je doba, po kterou je účelné dané zařízení hospodářsky využívat
- **Technická životnost** je doba, během níž může dané zařízení poskytovat technicky nezávadný užitek
- **Užitná hodnota** v prvních letech životnosti klesá pomalu, zatímco koncem doby využívání klesá rychleji
- **Tržní hodnota** rychle klesá ihned po uvedení do používání, zatímco koncem doby využívání klesá pomaleji



Dlouhodobý majetek

- **Technická kapacita** je dosažitelné produkční množství, které lze vyprodukovat a které nelze překročit
- **Ekonomická kapacita** vyjadřuje množství produkce v příslušné kvalitě, které je z ekonomického hlediska optimální
- **Minimální kapacita** - v případě poklesu produkce pod tuto kapacitu dojde buď k neúměrnému nárůstu nákladů na jednotku produkce, nebo zařízení přestane být schopno práce

- Stupeň využití kapacity

$$\textit{Stupeň využití kapacity} = \frac{\textit{skutečná produkce}}{\textit{dosažitelná produkce}} * 100$$



Dlouhodobý majetek

Časové fondy výrobního zařízení:

- kalendářní časový fond
- nominální časový fond
- využitelný (efektivní) časový fond

kalendářní časový fond	
nominální časový fond	nepracovní dny
využitelný časový fond	plánované prostoje



Materiál

Materiálem se rozumí všechny statky, z nichž vznikají konečné výrobky změnou jejich tvaru, substance nebo zabudováním.

Výrobní materiál:

- suroviny
- pomocné látky
- provozní látky
- hotové součástky



Materiál

Materiál vyvolává v podniku dva podstatné hospodářské **problémy**:

- problém **času**,
 - problém **využití materiálu**.
-
- **Problém času** je důležitým problémem v hospodaření s materiálem.
 - V materiálu, podobně jako v dlouhodobém majetku, je vázán značný kapitál, který se uvolňuje až při prodeji produktu.
 - Doba skladování před začátkem zpracování a čas klidu mezi jednotlivými fázemi výrobního procesu a případně i doba skladování hotových produktů, to jsou časové úseky, jejichž zkrácením se řeší problém materiálových časů.
 - „just-in-time-production“
- = řízení odbytu takovým způsobem, aby nevznikaly žádné zásoby hotových výrobků nebo aby tyto zásoby byly co nejmenší; obdobně i materiál se opatřuje tak, aby byl k dispozici právě při zahájení výroby



Materiál

Materiálové ztráty:

- ***zmetky***, vzniklé chybou zpracování nebo materiálu,
- ***materiálový odpad***, vznikající například opracováním při změně tvaru materiálu, při jeho přetváření ve výrobek.

Předcházet vzniku odpadů a zmetkům může organizace opatřeními:

- účelný nákup materiálu,
- využívání racionálních a technicky vyspělých technologií,
- zainteresovanost pracovníků na materiálových úsporách a kvalitě práce.



Materiál

Ztráty, které organizaci působí vzniklé zmetky a materiálový odpad, příp. jejich likvidace, lze **snížovat** opatřeními:

- prodej odpadu a zmetků,
- zpracování odpadu na vedlejší výrobky,
- recyklace odpadu.

- Jestliže vzniká ve výrobním procesu **materiálový odpad**, který **nelze dále zpracovat** a zušlechtit, vyvstává před podnikem **problém jeho likvidace**, která se dotýká podniku ve dvou významných aspektech:
 - **způsob likvidace**, který může vzhledem k rostoucímu zájmu veřejnosti o ekologii ovlivnit její vztah k podniku
 - **náklady**, které likvidace materiálu vyvolává a které mnou významně ovlivnit výši nákladů podniku.