

Průvodce kurzem Ekonomika a řízení podniku obchodu a služeb

Cíl:

V rámci kurzu Ekonomika a řízení podniku obchodu a služeb je kurzem, ve kterém budete modelovat systém řízení podniku, případně organizace. Na rozdíl od řady jiných prací, které jste během svého studia zpracovávali a ze kterých se některé pravděpodobně týkaly dílčích oblastí (podnikových funkcí) a jejich věcné náplně, tentokrát bude vaším cílem navrhnout projekt nově zakládaného podniku/organizace – budete tedy definovat pravidla, podle kterých bude váš „virtuální“ podnik/organizace fungovat.

Vedlejším cílem je vyzkoušení si týmové práce a v ní implementovaných manažerských funkcí – vedení, organizování, kontroly... Projekt totiž budete zpracovávat (vzhledem ke komplexnosti této úlohy) v týmech.

Po absolvování tohoto kurzu by jste měli:

- rozumět obsahu a významu procesního řízení a provázanosti procesního řízení a procesní struktury s útvarovou strukturou podniku
- rozumět provázanosti ekonomického, resp. finančního řízení podniku s fungováním celého podniku a jeho vazeb s okolím
- znát obsah základních a podpůrných podnikových funkcí i v praktické aplikaci
- schopni aplikovat teoretické poznatky na systém řízení Vámi navrhovaného podniku
- mít zkušenost se systémovým modelováním
- a v neposlední míře lépe připraveni k absolvování státních závěrečných zkoušek.

Časový plán:

Vzhledem k naplánování rozvrhu bez možnosti vyjádření se vyučujícími tohoto kurzu v školním roce 2009/2010 je návrh harmonogramu takovýto:

1. setkání – informace o kurzu, požadavcích, nárocích na zpracování týmové práce, obsahu a souvisejících organizačních záležitostí
2. setkání – přiblížení obsahu částí Vámi zpracovaného projektu – ukázky s vysvětlením, zopakování poznatků, které jsou základem Vaší práce; diskuse nad možnostmi a problémy při zpracování
3. setkání – diskuse nad zpracovanými částmi projektu. Vzhledem k velkému počtu studentů kurzu budou tutorem zpracovávány komentáře k pracím také v písemné podobě

Zpracování projektu předpokládá práci mimo školu v čase tzv. samostudia.

Zkouška v podobě týmového kolokvia (s účastí celého týmu společně v jednom termínu zkoušky) bude probíhat po dokončení projektu. Zkouška bude mít podobu obhajoby projektu a bude probíhat formou kladení otázek ze strany tutorů jednotlivcům z týmu k částem projektu, které každý z Vás zpracoval jako i k jiným částem projektu (tedy k těm, které zpracovali další členové týmu). Tutor může po posouzení kvality projektu zkrátit čas obhajoby, případně také projekt hodnotit zápisem do IS bez konání kolokvia v případě vynikající úrovně práce.

Způsob studia:

Kurz Ekonomika a řízení podniku obchodu a služeb je kurzem integrujícím a shrnujícím poznatky získané v dosavadním studiu, a to v rámci některých kurzů, jenž jsou zaměřeny na řízení provozu obchodu a služeb. Jde o předměty bakalářského stupně studia – Provoz obchodu a služeb, (např. Podnikové hospodářství, Základy managementu a marketingu, Obchodní nauka) a kurzy navazujícího magisterského studia: Psychologie práce, organizace a řízení, Personální management, Strategický management a marketing, Ekonomika a finanční řízení podniku, příp. dalších.

Cílem kurzu je zopakování si získaných teoretických poznatků a jejich aplikace na praktickém příkladu – zpracování projektu systému řízení, resp. ekonomiky a řízení modelového podniku anebo organizace. (POT). Projekt **nového podniku/organizace** zpracovává **tým**. **Vzhledem k náročnosti projektu a zároveň kvůli poněkud nevhodnému zařazení kurzu do posledního semestru, doporučujeme týmy větší, tak, aby na každého člena týmu vyšla menší část textu – tj. cca 6-10 osob.** Projekt je zpracováván v průběhu semestru.

Studium je tedy založeno jednak na přímé výuce – přednášce a tutoriálech, kterých hlavní náplní bude prezentace a konzultace Vámi zpracovaného POTu a dále na samostatné týmové práci mimo hodiny vyhrazené přímé výuce, která, jak jste se již dočetli, se týká zpracování projektu.

Z toho důvodu doporučujeme následující postup při studiu tohoto kurzu:

- Po úvodním přednášce a tutoriálu si pozorně přečtete vzorové materiály ke kurzu, resp. další pokyny a prostudujte si také úvodní prezentace tutorů.
- Vytvořte tým z kolegů, se kterými máte již předchozí dobré zkušenosti (vzájemná pomoc, sdílení materiálů apod.).
- Dohodněte se v rámci týmu na výběru – zaměření činnosti podniku/organizace, kterého projekt ekonomiky a řízení bude Váš tým zpracovávat. Zde doporučujeme inspirovat se existujícím podnikem/organizací, do kterého má alespoň jeden z členů Vašeho týmu takový přístup, který umožní získání většiny informací potřebných pro zpracování projektu (například obsah náplně činnosti jednotlivých pracovních míst a jejich provázanost v rámci podniku/organizace).
- Zvolte si jednu osobu, která bude koordinátorem prací na projektu (jde o doporučení z naší strany, které samozřejmě nemusíte respektovat).
- Rozdělte si mezi sebou jednotlivé části projektu. Zde doporučujeme rozdělení projektu podle jednotlivých kapitol (podnikových funkcí – viz vzor a obsah prezentací). Při tomto rozdělení práce mějte na paměti, že ne všechny kapitoly (funkce) jsou stejně náročné na zpracování. Protože patrně někteří členové týmu budou zpracovávat více než jednu funkci, myslete na vzájemné rovnoměrné pracovní vytížení.
- Přečtete si text a zdroje uvedené v tomto Průvodci – přestože to není pro zpracování projektu nezbytně nutné.
- V případě, že se budete při návrhu inspirovat „vzorovým podnikem/organizací“, začněte o něm shromažďovat informace, které budete potřebovat pro projekt.
- Intenzivně komunikujte v rámci týmu!
- Zpracujte zadání a pokuste se sestavit schéma základních podnikových procesů tak, aby všem členům týmu bylo jasné, co, případně i jak se v podniku/organizaci vytváří.

Podmínkou přistoupení ke zkoušce je **zpracování jedné týmové seminární práce (POTu), ukončení a předání do stanoveného termínu (konec semestru, případně po domluvě s tutoru)**. Všechny požadované materiály je nutné vkládat do Informačního systému – položka „Odevzdávárna“. Na základě Vaší žádosti budou v ISu otevřeny podpoložky, jež budou k dispozici ke čtení a vkládání pouze pro členy Vašeho týmu.

Kurz Ekonomika a řízení podniku obchodu a služeb je ukončen kolokviem, který má ústní formu v podobě obhajoby zpracovaného projektu a prozkoušení teoretických znalostí, které tvoří základ projektu. Hlavní váhu bude mít předložený zpracovaný projekt a úroveň jeho obhajoby jednotlivými členy týmu. Kolokvium znamená zápis úspěšného absolvování kurzu v Informačním systému. V tomto případě tedy **není uplatňován** rozsah hodnocení známkami A – F. Zpracovaný projekt představuje cca 70 - 80% z celkového hodnocení, kvalita obhajoby cca 30 - 20%.

Stěžejním komunikačním kanálem je internet - webové stránky předmětu v Informačním systému Masarykovy univerzity. Zde naleznete základní materiály potřebné pro zpracování projektu, jako i komentáře a hodnocení zadání, hodnocení obsahu obou prezentací a dalších materiálů zpracovaných pro projekt. Vaší povinností je sledovat webové stránky předmětu a číst elektronickou poštu. Pro komunikaci s jednotlivými tutoru doporučujeme jednak účast na setkáních i mimo prezentace vlastních projektů, návštěvu v konzultačních hodinách a mailovou poštu.

Základní literaturou k tomuto kurzu jsou:

materiály uvedené v obsahu a v jednotlivých studijních blocích dále v tomto textu a označené jako **povinná literatura**.

Pro samostudium a pro zpracování projektu - POTu (práce opravované tutorem) je potřebný přístup studenta k PC, které je připojen k internetu, a to zejména pro vkládání a stahování elektronických materiálů a pro komunikaci s tutoru a členy týmu. Předpokládáme běžné softwarové vybavení, umožňující prohlížení stránek World Wide Webu, dále textový a tabulkový procesor WORD, EXCELL a soubor MS PowerPoint (ppt).

Obsah:

Vzhledem ke specifickému zaměření kurzu, kterého těžištěm je zpracování POTu – projektu - se dále uvedený obsah týká jednotlivých kapitol (studijních bloků), které tvoří povinnou součást projektu, tedy zejména jednotlivých podnikových funkcí. Do obsahu je dále zapracována kapitola, která vstupuje do obsahu celého projektu jako takového s názvem Řízení a organizování, procesní a útvarová struktura.

Jednotlivé studijní bloky (kapitoly) se tedy nekryjí se setkáními (vzhledem ke specifčnosti práce v předmětu to není možné). Pro úspěšné zpracování projektu nicméně doporučujeme

jejich detailní prostudování, a to včetně uvedených zdrojů – toto se týká v první řadě autorů příslušných podnikových funkcí.

Úvod:

V projektu budete muset navrhnout jak má nově založený podnik/organizace „fungovat“ – tj. budete nejčastěji řešit otázky: kdo má co dělat, jak často, kdo mu s tím pomůže, kdo dodá potřebné informace, kdo ponese zodpovědnost a jaké nástroje (metody) při řízení využije. Úkolem je tedy navrhnout jak bude podnik organizován a řízen. Znamená to mj. navrhnout vhodnou organizační strukturu, podnikové procesy (v určité míře detailnosti), řídicí pravidla atd.

Při navrhování máte volnost a tak záleží jen na Vás jak bude model vypadat. Platí ale důležité pravidlo: cokoliv navrhnete, musíte také umět zdůvodnit.

Specifičností projektu tkví v důrazu na komplexnost návrhu. Jednotlivé části modelu podniku musí být provázané a navzájem kompatibilní. Proto také doporučujeme začít s výstavbou modelu tzv. shora dolů – tj. obecnějším zpracováním základních charakteristik (organizační struktura, stanovení odpovědností a oblastí působnosti) a jejich následné rozpracovávání do detailů.

Studijní bloky - kapitoly

1. Zadání projektu

viz vzorový podnik

Cíl:

První částí POTu, kterou budete muset vytvořit je tzv. zadání – tedy stručný popis podniku/organizace, který budete modelovat.

2. Útvarová struktura a procesní management

Cíl:

Druhým krokem při tvorbě modelu řízení podniku je návrh jeho organizačního a procesního uspořádání. Prostudováním této části zopakujete znalosti o systémech řízení podniků – zejména o útvarové struktuře podniku. Dále si prohloubíte znalosti procesního řízení a modelování procesů.

Pokyny pro samostudium:

Pro nastudování problematiky útvarové a procesní organizace podniku poslouží text BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3960-4, a to kapitoly 2, 3, 11, 12 a 13.

Tento text je ale potřebné doplnit další literaturou. Výhody a praktické uplatnění vybraných organizačních struktur naleznete v knize DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha : Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 8086851117. Kapitola 3.

Pokud se budete potýkat s problémem jak zařadit do organizační struktury průřezové funkce jako je logistika nebo řízení jakosti, je potřeba obrátit se na specializovanou literaturu. V případě logistiky je to PERNICA, P. *Logistický management : teorie a podniková praxe..* Praha : Radix, 1998. 660 stran, ISBN: 80-86031-13-6. strany 590 – 598. U řízení jakosti je to NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press. 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

Protože budete také znázorňovat 3 vybrané procesy pomocí vývojových diagramů, bude nezbytné abyste se seznámili se způsoby „kreslení“ procesů. K tomu můžete využít například kinhu ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4. Alternativou je přečíst si základní materiály, které se týkají všeobecně akceptované anotace procesních map a to na adrese www.bpmn.org – Business process modeling notation. Stručný návod zde naleznete pod názvem „Introduction to BPMN“.

Pro samotné kreslení vývojových diagramů můžete využít programy jako MS PowerPoint, MS Visio, nebo SmartDraw a jiné. Pamatujte prosím, že zaznamenané procesy musí být jednak věcně správně a také využívanou některou uznávanou symboliku pro vývojové diagramy procesů (např. uvedené BPMN).

Doplňkové studijní materiály:

Zejména pro oblast řízení procesů se nabízí také teoretická část diplomové práce D. Hejny, která je velmi zajímavým rozšiřujícím textem. Text naleznete na tomto odkazu: http://is.muni.cz/th/63172/esf_m/63172.doc?info

1. Pokuste se pojmenovat hlavní, vedlejší a podpůrné procesy ve vašem modelovém podniku.
2. Zdůvodněte organizační začlenění logistiky a řízení jakosti do organizační struktury podniku.
3. Bude ve Vašem podniku porušen princip jediného odpovědného vedoucího? Pokud ano, jak zabráníte konfliktům?

3. Výrobní (produkční), resp. provozní funkce

Cíl:

Tato kapitola je věnována výrobní (produkční) funkci podniku. Pomůže Vám při zpracování této funkce ať už modelujete podnik zcela sami, nebo využíváte vzorového podniku.

Pokyny pro samostudium:

Navržení výrobní funkce patří k nejnáročnějším částem projektu. Pokud budete zpracovávat projekt pro výrobní podnik, doporučujeme Vám využít při tvorbě modelu vzorový podnik. Vaše úloha se tak zredukuje na pochopení výroby a její popsání v požadované míře detailnosti. Při popisu dbejte na to, abyste použili správných termínů, které se týkají např. výrobních typů či organizačních typů výroby. Nejde samozřejmě jen o názvy, ale také o znalost výhod a nevýhod, které jsou s příslušnými typy spojeny. S touto a s dalšími problémy Vám pomůže literatura uvedená v této kapitole.

Hned v úvodu je třeba upozornit na důležitou věc. Kapitola je nazvaná jako „výrobní funkce“ a i ve studijních materiálech k tomuto předmětu se mluví o výrobní funkci. Co ale dělat v situaci, kdy modelujete podnik obchodu či služeb anebo organizaci jakou je škola? Odpověď zní, že nebudete tvořit výrobní funkci, ale funkci provozní (viz dále). Neznamená to tedy, že oblast produkce v projektu vypustíte. Ovšem další část tohoto textu je nutné brát poněkud s rezervou a čerpat spíše z vlastních zkušeností, resp. ze vzorového podniku/organizace anebo využít i fantazii a sesbírané poznatky.

Jak tedy postupovat při studiu výrobní (provozní) funkce? Nejdříve si zopakujte poznatky o výrobě z předmětu Nauka o podniku – viz např. příslušná kapitola v knize WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. C. H. Beck, 1995. Zde jsou popsány již vzpomenuté typy výrob. Při dalším studiu ale zjistíte, že terminologie není jednotná (viz také doplňkový studijní materiál k této kapitole). Co je ale nutné znát, jsou výhody a nevýhody jednotlivých typů a situace, kdy bývají jednotlivé typy výrob uplatněny. Toto považujte za stěžejní! Otázky u kolokvia proto mohou znít např. Jak se promítá proudové uspořádání výroby do práce s lidmi (dělnickými profesemi) v podniku? Jaká je souvislost s flexibilitou nabízené produkce?

Abyste byli schopni na tyto otázky odpovědět a obhájit své řešení výrobní funkce v projektu, bude nezbytné nastudovat další literaturu. Konkrétně:

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Grada, 2000. , kapitola 8.

KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada, 2002. Kapitola 6.1 – alternativně lze využít text, který vřele doporučujeme: Russell, R S., Taylor, B. W., *Operations management : quality and competitiveness in a global environment*. Hoboken : Wiley,c2006. Kapitola 7 (dostupné i na adrese <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/russellcd/PROTECT/CHAPTERS/CHAP07/CH07FRM.HTM>).

Dodatečné informace k tomuto tématu naleznete v Soukupová, V., Strachotová, D. *Podniková ekonomika*. Kap. 8. (dostupné online http://vydavatelstvi.vscht.cz/knihy/uid_isbn-80-7080-575-7/pages-img/075.html). Tento materiál využijí zejména ti z vás, kteří zpracovávají projekt podniku z oblasti chemického a částečně i potravinářského průmyslu.

Samostatným tématem v projektu je plánování výroby: Gustav Tomek, Věra Vávrová. *Řízení výroby*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. ISBN: 80-7169-578-5. Kapitola 4. K doplnění informací využijete text: Russell, R S., Taylor, B. W., *Operations management : quality and competitiveness in a global environment*. Hoboken : Wiley,c2006. Kapitola 11 (dostupné i na

<http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/russellcd/PROTECT/CHAPTERS/CHAP11/CH11FRM.HTM>).

Doplňte si ještě poznatky o vlastním řízení výroby: TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Grada, 2000. , kapitola 14.

Protože operativní plánování a vlastní řízení výroby je dnes běžně propojeno s počítačovým informačním systémem, využívá se několik různých metod, na jejichž základě spolupráce funguje. Znáte je především z předmětů logistika a Systémy řízení. Shrnutí potřebných poznatků naleznete v článku: Výrobní logistika v systémech aplikačního softwaru Jiří Šiler. Výrobní logistika v systémech aplikačního softwaru. In *Automa* (2001/4). Str. 41-45. (dostupné v elektronické podobě v ISu).

Při zpracování části věnované inovacím využijete: Tyto kapitoly: Model technického rozvoje výroby (*Michal Kavan. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN: 80-247-0199-5. kapitola 4.5*) a Zdroje inovací v podniku a řady inovací (*Michal Kavan. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN: 80-247-0199-5. kapitoly 4.1-4.4*).

Nyní se dostáváme k situaci, kdy zpracováváte nevýrobní podnik – tedy podnik služeb. Zde je třeba přiznat, že literatury věnované speciálně řízení provozu služeb mnoho není. Situace se ale naštěstí stále vyvíjí, a tak je třeba abyste sami intenzivně hledali v knihovnách, na internetu. Uvedme zde alespoň několik tipů. Rozdíly mezi produkcí výrobků a služeb jsou zpracovány v *Michal Kavan. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN: 80-247-0199-5. str. 24-25*. Dalším zdrojem je Russell, R S., Taylor, B. W., *Operations management : quality and competitiveness in a global environment*. Hoboken : Wiley, c2006. V této knize není kapitola věnovaná speciálně službám. Specifika služeb však autoři uvádí v téměř všech kapitolách. Doporučujeme využít kvalitně zpracovaný rejstřík knihy (na straně 806) a podle něj dohledat příslušné pasáže v textu. Pokud si poznamenate názvy jednotlivých kapitol, je možné většinu informací dohledat v elektronické verzi starší verze této publikace, a to na adrese: <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/russellcd/PROTECT/START.HTM> (polozka content - vpravo dole).

Při modelování podniku služeb tak máte před sebou trochu náročnější úkol. Příklad jak se lze s touto částí projektu vypořádat může znít takto: Při modelu maloobchodního řetězce je zaměřit na to, jak budou vybírány lokality pro zřízení nových provozoven, jak budou tyto provozovny vnitřně uspořádány (Front Office layout) a k textu připojíte popis řízení na úrovni jedné konkrétní provozovny (kdo co dělá, kdo má jaké odpovědnosti).

V textu projektu u každé zpracovávané funkce musíte napsat i seznam právních předpisů a vnitřních norem, které s danou oblastí souvisejí. V této souvislosti je dobré přečíst si text o standardizaci. Objasní, proč si vůbec podniky vnitřní normy definují a naleznete zde také příklady vnitřních norem: *Gustav Tomek, Věra Vávrová. Řízení výroby. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. ISBN: 80-7169-578-5. kapitola 9*.

Doplňkové studijní materiály:

Protože terminologie v uspořádání výroby a výrobních typů je nejednotná, k orientaci, co se pod kterým termínem rozumí, můžete využít následující přehled, který zpracoval Viktor Šabacký ve své diplomové práci.

Nad rámec uvedených zdrojů doporučujeme prostudovat i další kapitoly ze jmenovaných knih, a to podle potřeby. Inspiraci dále můžete hledat i v těchto knihách:

KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. Štíhlý a inovativní podnik. Praha : Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN: 80-86851-38-9.
NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press. 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6
ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN: 978-80-7179-534-6.
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 378 s. ISBN: 978-80-247-1479-0.

Shrnutí kapitoly:

Výrobní funkce podniku se odvíjí od charakteru produkovaných výrobků a technologických postupů. V projektu je důležité zejména logicky navrhnout postup a odpovědnost při plánování výroby a také organizaci výroby. Je důležité dát tyto oblasti do souladu se zaměřením podniku (zakázková vs. hromadná výroba), se zásobováním, odbytem, ale také i personální funkcí – např. programy zabraňující monotónnosti výroby při pásové výrobě apod.

U modelu podniku obchodu a služeb je třeba místo výrobní funkce zpracovat provozní funkci. To se týká také modelu školy.

4. Odbytová funkce

Cíl:

Cílem kapitoly je seznámit Vás s činnostmi a úkoly, které se týkají odbytové funkce. Odbyt patří mezi tzv. primární funkce každého podniku. V organizacích jako je škola má odbyt specifické postavení – jde o činnosti související se zapojením žáků do praxe (v rámci výuky) do pracovního poměru a také související s nabídkou různých produktů či služeb, které škola vytváří (včetně například školní jídelny nebo pronájmu prostorů) Ve většině podniků se v rámci odbytu kumulují činnosti prodeje a činnosti spadající pod marketing. Budete tedy upozorněni na to, jaké činnosti z obou součástí je potřebné do Vašeho projektu zahrnout a doporučíme Vám vhodné zdroje, ze kterých můžete čerpat inspiraci.

Pokyny pro samostudium:

Pro tuto funkci doporučujeme přečíst si publikaci „Prodej?“ od autorů CHRAMOSTA, D. a kol, 2005, kterou považujeme za povinnou literaturu. Seznámí Vás s mnohými aspekty realizace odbytové funkce, jenž bude nezbytné do Vašeho projektu zahrnout. Přečtete si v ní například, jaké stěžejní úkoly provádí pracovníci v rámci odbytu, jak může být odbyt zařazen v organizační struktuře společnosti, jaký je význam informačního systému pro odbyt, jak se vytváří nabídka, jaké činnosti jsou typické pro odbytovou funkci, jak metody a přístupy jsou vhodné v práci se zákazníkem i jaké doklady se spojují s realizací odbytu. Stručně jsou v této publikaci uvedeny taktéž vazby na další funkce a tedy případné útvary v podniku. Velkým přínosem je řada metod a technik typických pro výkon odbytu.

Detailnější informace k činnostem v rámci odbytu můžete získat taktéž v publikaci LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej, 2002, kap. 2. Organizaci prodeje a

činnostem v rámci organizování a řízení odbytu je věnována kapitola 4 této knihy. Hodnocení práce pracovníků prodeje a výkonů je popsáno v kapitole 3.

Vhodným zdrojem pro problematiku plánování odbytu je publikace „Management prodeje“, autorů JOBBER, D. a LANCASTER, G., 2001, kap. 3. Prognózování odbytu je zpracováno v kap. 15. Součástí odbytové funkce je rozpočtování. V této publikaci jsou informace uvedené v kap. 16, ve které se můžete dále získat i další poznatky k hodnocení výkonu odbytu.

Pracovníci odbytu se podílí na vytváření sortimentu a sortimentní politiky. V tomto případě doporučujeme knihu TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu, 2001, kap. 16. K problematice výrobkové politiky je vhodná kapitola č. 8 a k servisní politice kapitola č. 17. Pokud se rozhodnete, že ve Vašem projektu se otázkou inovací a vytvářením image produktu budou zabývat zejména pracovníci odbytu, vhodná je taktéž kapitola č. 9 a 12 z této knihy. Součástí odbytu je taktéž tvorba ceny a samozřejmě cenové strategie. I této otázce se publikace věnuje a to v kap. č. 6.

K cenové i výrobkové strategii, ale i nástrojům komunikace a distribuce – tedy základním nástrojům odbytu podniků je potřebné čerpat z Vašich získaných poznatků z kurzů Marketing I a II. Jako vhodný zdroj zde doporučujeme také například knihu KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Marketing, 2002 a v ní kapitoly: 7. – 11 a 13. a 14. V případě zahraniční orientace odbytu i kapitolu č. 15.

Jedna poznámka nakonec. V základní literatuře k předmětu (BLAŽEK, L., LANDA, M., 2005) je trochu problematicky vyřešena problematika řízení zásob, přepravy a skladování, výrobkové politiky a částečně i balení – pokud se tedy budete zabývat podnikem jenž tyto činnosti realizuje). Ve většině podniků tyto oblasti nespádají do jedné funkce (tak, jak je to v tomto zdroji, ale podílí se na nich více funkcí. Bylo by proto vhodné zamyslet se nad touto skutečností a v projektu výše uvedené procesy přiřadit k jednotlivým funkcím tak, jak se na těchto procesích činnosti v rámci funkce podílí a zároveň nezapomenout na provázanost s jinými činnostmi v jiných funkcích, které dané procesy kompletují. Pro skladovací činnosti je možné využít knihu LAMBERT, D. a kol. Logistika, 2000, kap. č. 8, pro přepravu kapitolu č. 7 této publikace. Doplňující informace k oběma procesům najdete stručně v publikaci „Obchodní podnikání. Retail management“, s. 673 – 687 autorů JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. a kol., 2002.

Doplňkové studijní materiály:

JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. Obchodní podnikání. Detail Management. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

JOBBER, D., LANCASTER, G. Management prodeje. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

LAMBERT, D. a kol. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

LYKOVÁ, J. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0205-3.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. ISBN 80-247-0053-0.

5. Ekonomická funkce

Cíl:

Ekonomická funkce a ekonomické řízení představuje jednu z nosných součástí existence podniku/organizace. V této funkci by je měli zpracovat odkud kam, proč, na základě čeho plynou finanční toky týkající se různých činností podniku a kdo rozhoduje na základě čeho, kdo realizuje související operace týkající se finančních toků apod.

Pokyny pro samostudium:

Struktura ekonomické funkce je popsána v skriptu BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3960-4 kapitola 6 (uloženo v Informačním systému, položka „Učební materiály“). Kapitola v některých oblastech podává i věcný výklad problematiky (viz např. ukazatele MVA či EVA). Pro tuto funkci využijete izopakování znalostí z jiných předmětů (zejména Podnikové hospodářství a Ekonomika a finanční řízení podniku). Doporučujeme využít i publikaci Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006.

Při vlastním návrhu se možná neobejdete bez doplňující specializované literatury. To zejména proto, abyste byli schopni promítnout specifika Vašeho podniku/organizace (oborová příslušnost, zvolené technologie, velikost) do ekonomického řízení. Typicky se tyto charakteristiky projeví například v majetkové struktuře podniku, řízení oběžných aktiv.

Jestliže jsme zmínili řízení oběžných aktiv, tak upozorníme znovu na provázanost např. se zásobovací a odbytovou funkcí. Jestliže v ekonomické funkci – v souladu s literaturou – uvedete, že podnik optimalizuje výši zásob pomocí výpočtu ekonomického objednáacího množství, musí to být v souladu s uvedenými dvěma funkcemi. Musíte také být schopni tento návrh obhájit – tj. vědět zda jsou např. splněny předpoklady, ze kterých matematický vzorec pro výpočet objednáacího množství vychází.

Ze zkušenosti ještě upozorníme na některé problémy, které při psaní ekonomické funkce vznikají. Často je ekonomická funkce zpracována nestejně pokud jde o detailnost (častý problém i v rámci celého projektu podniku). Dbejte prosím na to, abyste měli všechny dílčí funkce a procesy popsány stejně detailně. Není žádoucí uvádět např. přesné vzorce z finanční analýzy (pokud nejsou nějakým způsobem uzpůsobené) a na druhé straně mít např. oblast vnitřních ekonomických vztahů pojatu hrubě. Dejte také prosím pozor na rozlišování mezi náklady a výnosy vs. výdaji a příjmy. Nezapomínejte uvádět vedle popisu jak, i KDO bude činnosti vykonávat, kdo bude odpovědný a kdo bude spolupracovat.

Abyste se podobných nedostatků vyvarovali a současně abyste byli schopni zdůvodnit návrhy (např. volbu dvoukruhového vnitropodnikového účetnictví), poslouží vám mj. následující literatura:

Pro oblast finančního plánování a řízení vnějších finančních vztahů:

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha : Ekopress, 2006.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha : Ekopress, 2007.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, Computer Press, 1998.

Pro řízení vnitřních ekonomických vztahů:

KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2006.

KISLINGEROVÁ, E., a kol. Manažerské finance, 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007.

6. Zásobovací funkce

Cíl:

Zásobovací funkce, která tvoří další součást Vašeho projektu, by měla být napsána tak, aby z ní jasně vyplývalo, jaké vstupy jakého charakteru jakými způsoby, metodami a přístupy kdo všechno v podniku/organizaci vstupy zajišťuje, zohledněno by mělo být i časové hledisko různých faktorů zásobovací funkce (strategické, taktické a operativní zásobování), spojení činností a dalších toků v rámci zásobovací funkce s různými částmi podniku/organizace (a tedy i s dalšími činnostmi a toky – například informačními, dokladovými, materiálovými, finančními...) a samozřejmě vše musí být vztaženo k činnostem pracovníků v rámci Vámi navržené útvarové struktury celého podniku.

Pokyny pro samostudium:

Doporučujeme si pořádně promyslet, jaké vstupy do podniku/organizace jsou nutné pro to, aby byly zajištěny procesy v základním produkčním schématu a mohly být vytvořeny ty hodnoty a charakteristiky, jež máte uvedeny v zadání projektu a samozřejmě, co se se vstupy dělá. Dalším nezbytným bodem je zamyslet se, koho všeho a jakým způsobem se může zásobování dotýkat. Nezapomeňte jednak na otázky, které jsou v textu v rámečku níže a také na základní funkce řízení, tedy ještě jednou: vedení, organizování, plánování, kontrola a řízení.

Doplňkové studijní materiály:

Za velmi podnětný zdroj považujeme publikaci *Nákup? Od autorů Šlapota, B. a kol. (2005)* (konkrétní odkaz je v bodu *Základní literatura*) a to publikaci celou bez možnosti vybrat některé části. Další vhodné publikace pro samostudium a zpracování zásobovací funkce jsou uvedeny ve vzorovém příkladu *Nábytek v přehledu literatury*. Problematiku *Nákupního marketingového mixu* najdete ve třech publikacích, přičemž text je velmi podobný. Je tedy jedno, kterou z nich si vyberete. Tyto publikace jsou: LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, 2004; SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 2003 anebo TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*, 1999.

Doplňková literatura:

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-X.

TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

7. Personální funkce

Cíl:

Cílem této kapitoly je přiblížit poměrně náročnou problematiku náplně personální funkce. Pro většinu z Vás může tato kapitola sloužit i jako zopakování a doplnění poznatků získaných v kurzu Personální management, který jste již absolvovali v předchozím studiu. Personální funkce zahrnuje řadu činností a v podnicích (té velikosti, se kterou musíte pracovat projektu a v podnicích větších) se týká jednak speciálního útvaru nazývaného různě, mimo jiné Oddělení (řízení) lidských zdrojů, Personální oddělení apod. a jednak i všech dalších útvarů. Na těchto jiných útvarech jde zejména o vykonávání operativní personální činnosti, kontrolu a hodnocení, resp. i organizování. Tuto skutečnost je nutné si uvědomit také při zpracovávání projektu. Kapitola Vás seznámí s oblastmi, které je nutné pro zvládnutí personální funkce postihnout a zároveň odkáže na zdroje, které Vám pomůžou funkci v projektu popsat do potřebné hloubky a šíře.

Pokyny pro samostudium:

Pro zvládnutí personální funkce je – přesně tak jako u ostatních částí projektu a zejména u funkcí – nutné si uvědomit, co všechno funkce obsahuje a dále také i to, kdo a co v rámci funkce z jednotlivých činností, z kterých pozůstává, v podniku vykonává. I zde platí, že vykonávat může mít více význam. Jde o to, kdo a co řídí, vede, organizuje, kontroluje atd. Tyto otázky je potřebné spojit s hierarchií podniku a tedy i s útvárovou strukturou. K problematice organizačního začlenění a uspořádání personálního útvaru je vhodná publikace „Management lidských zdrojů“ od DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007), kap. 2.2, 2.3 a 2.5. Jednotlivé úkoly, resp. činnosti v rámci personální funkce a jejich realizace jinými útvary než útvarem personalistiky jsou stručně popsány na konci kapitol č. 2 až 13 v povinné literatuře KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů (2003). Většinou jde o jednu stranu textu, takže se nemusíte obávat dlouhých hodin studia.

Co je obsahem personální strategie a personální politiky se dozvíte v publikaci „Personální management“ od Michaela Armstronga (1999), kap. 10. Informace k účelu a obsahu personálního plánování jsou zase uvedeny v povinné literatuře KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů (2003), kap. 3. Zajímavé informace doplňujícího charakteru jsou k dispozici v publikaci „Management lidských zdrojů“ od DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007), kap.6.

Ve stejné publikaci najdete také důležitou kapitolu týkající se organizace práce. Jde o kapitolu č. 5 (konkrétněji s. 204-205 a s. 209-234), ve které se dočtete o takových oblastech jako je dělba práce, normování práce, organizace pracovní doby a pracovní prostředí.

Nezbytnou součástí personální funkce je vytváření a analýza pracovních míst. Zde je zase potřebné sáhnout po povinné literatuře KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů (2003), kap.2. Nejenom pro personální funkci, ale také i pro požadavek detailní specifikace a náplně práce vybraných útvarů (viz požadovaná příloha projektu podle požadavků v povinné literatuře BLAŽEK, L., LANDA, M., 2005, 10. kapitola) můžete použít publikaci STÝBLO, J. a kol. Personalistika 2006 (2005), s. 4-16.

Další, i vně podniku viditelnou náplní tzv. personalistů je získávání, výběr a přijímání včetně orientace (tj. uvedení do podniku) pracovníků. Také u těchto činností doporučujeme nejdříve

použít povinnou literaturu KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů (2003), kap.4 až 6. Jako doplňkový zdroj informací Vám může posloužit publikace KLEIBL, J. a kol. Řízení lidských zdrojů (2001), kap. 2.1 až 2.3.

Významnými činnostmi v rámci personální funkce je hodnocení a odměňování. Základní informace o procesu hodnocení, hodnotících osobách v podniku, metodách hodnocení a sdělování výsledků hodnocení, jako i o možnostech řešení problémů ve výkonech pracovníků se dozvíte v povinné literatuře KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů (2003) v kap. 3. Doplňující informace získáte v publikaci STÝBLO, J. a kol. Personalistika 2006 (2005) v kap. č. 4. Více podrobností o metodách hodnocení můžete nalézt v publikaci „Personální management“ od Michaela Armstronga (1999), kap. 32.4 – 32.11. Publikace velmi bohatá na informace pro ty, kteří se o problematiku hodnocení zajímají hlouběji, je „Hodnocení pracovníků“ od autora Františka Hroníka (2006). A nakonec k problematice hodnocení na základě norem najdete v publikaci „Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav“ od KLEIBL, J a kol. (1998), kap. 8.4- 8.6 včetně.

Základní informace k odměňování včetně zaměstnaneckých výhod a dalších forem odměňování získáte z povinné literatury KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů (2003) v kap.10.2 – 10.10. Doporučujeme ale čerpat znalosti i ze skript „Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav“ od KLEIBL, J a kol. (1998), kap. 3,5 a 6. Doplňující informace k povinné literatuře, tj. KOUBEK, J. 2003 jsou také v publikaci STÝBLO, J. a kol. Personalistika 2006 (2005) v kap. č.5.4 – 5.6. K mzdám doporučujeme přečíst si také několik málo stran z publikace KAHLE, B. Praktická personalistika (2000), s. 100- 107.

V praxi podniků vznikají také jiné než tzv. standardní pracovně-právní vztahy typické pro řádné zaměstnance. Příkladem je práce obchodních zástupců, zprostředkovatelů, prokuristů nebo i statutárních orgánů. Nejde tedy o pracovně-právní vztahy, ale o vztahy vzniklé na základě jiných právních předpisů. Práce těchto lidí je ale také předmětem hodnocení a bývá také odměňována. Z tohoto důvodu může být zařazena jako součást personální funkce. Blíže se k této problematice dočtete například v publikaci KAHLE, B. Praktická personalistika (2000), kap. 2.4 a 2.5.

Péče o pracovníky včetně vzdělávání a rozvoje kariéry jsou další oblastí, kterou by jste měli v projektu vymezit a specifikovat. Zde je potřebné čerpat informace z povinné literatury, tj. KOUBEK, J., 2003, kap. 8, 9 a 12. V kap. 6.1-6.4 a dále 10.1 publikace Personalistika 2006 od STÝBLO, J. a kol. (2005) jsou další informace, kterými můžete obohatit jak Vaše znalosti, tak i text projektu.

Nezbytnou činností je také propouštění a penzionování pracovníků. Zde vedle povinné literatury KOUBEK, J., 2003 s. 231 až 236 můžete ještě čerpat i z kap. č. 3.22-3.26 a 9 publikace Personalistika 2006 od STÝBLO, J. a kol. (2005).

Místo odborů a kolektivního vyjednávání v personální funkci je popsáno stručně v povinné literatuře KOUBEK, J., 2003 v kap. 11.4, o něco více informací získáte v publikaci „Management lidských zdrojů“ od DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007), kap. 14.4.

Ačkoliv našem vzorovém projektu je problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zařazena do správní funkce, můžete ji zařadit i do realizace personální funkce anebo své kolegy, kteří budou správní funkci zpracovávat, upozornit na možnost překrývání. Informace pro tuto oblast najdete také v „Management lidských zdrojů“ od DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.

(2007), kap. 10. a v publikaci Personalistika 2006 od STÝBLO, J. a kol. (2005) v kap. 10.2 a 10.3.

Otázce změny pracovního poměru, pracovní době a dovolené, jako i řešení nemoci se tato publikace (tedy STÝBLO, J. a kol.) věnuje v kap. 3.3 AŽ 3.6.

Pro získání přehledu o možných interních předpisech pracovně-právních vztahů je výborná publikace od autora JAKUBKA, J. „Interní předpisy zaměstnavatele v pracovně-právních vztazích.“ (2005). Data a informace vztážené k personální funkci jsou ve většině podniků ukládány a zpracovávány v informačním systému. Informaci k této otázce naleznete například v povinné literatuře KOUBEK, J., 2003, kap. 13.3. a 13.4. nebo v kap. č. 18 Management lidských zdrojů“ od DVORÁKOVÁ, Z. a kol. (2007).

Doplňková literatura:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DVORÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBKA, J. Interní předpisy zaměstnavatele v pracovně-právních vztazích. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80_7357-22-6.

KAHLE, B. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9.

KLEIBL, J. a kol. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

KLEIBL, J. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

STÝBLO, J. a kol. Personalistika 2006. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

8. Technická funkce

Cíl:

Technická funkce patří k podpůrným podnikovým funkcím. Jejím hlavní působnost se týká pořizování, správy a údržby investic (tj. zejména budov, pozemků, strojů a zařízení), a to včetně výpočetní techniky.

Pokyny pro samostudium:

Téma je zpracováno kapitole číslo 9 ve skriptech BLAŽEK, L., LANDA, M. Ekonomika a řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3960-4. V textu je popsáno, co pod technickou funkcí zahrnujeme.

Protože se jedná o podpůrnou funkci, navíc z velké části univerzální, je pravděpodobné, Vaše zpracování se nebude zásadně lišit od jiných prací, popř. příkladu „Nábytek“. Nicméně i zde jsou možnosti jak tuto část propracovat – nejčastěji v tom směru, že zde doplníte některé zajímavé detaily, které plynou z charakteru činnosti Vašeho podniku.

Například v oblasti řízení jakosti se můžete nechat inspirovat přístupem Total Productive Maintenance - způsob údržby výrobních zařízení a pracovního místa (viz Nenadál, J.: Měření

v systémech managementu jakosti. Management Press, Praha 2004, 2. doplněné vydání, 335 s., ISBN 80–7261–110–0.)

Další inspiraci naleznete např. v:

KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. kapitola 10

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006., kapitola 16.

ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN: 978-80-7179-534-6., kapitola 12.

Poněkud zvláštní roli v rámci této funkce zaujímá výpočetní technika. O moderních způsobech zabezpečování IS/IT v podnicích se dozvíte např. v knize GÁLA, P., POUR, J., TOMAN, P. *Podniková informatika : počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd.. Praha : Grada, 2006. ISBN: 80-247-1278-4.

9. Správní funkce

Cíl:

Poslední kapitola je zaměřena na řadu procesů a činností řídicího charakteru, zabezpečující ucelený chod anebo správu podniku jako celku. V rámci této funkce budete seznámeni s tak specifickou oblastí jako je corporate governance, tedy správa a řízení společnosti. Nicméně problematika corporate governance se týká pouze v menším rozsahu řízení školy – ačkoliv lze některé myšlenky, resp. poznatky aplikovat. Činnosti a procesy, na které jste již byli upozorněni v předchozích funkcích tohoto Průvodce a které lze označit za všeobecné manažerské procesy a činnosti (funkce), tj. organizace, plánování a kontrola dosahování cílů v této funkci budou představeny také z pohledu podniku jako celku. Funkci dále doplňují různé typy specifických štábních činností, mezi které patří právní služba, ochrana a bezpečnost při práci, požární ochrana nebo agenda pojištění majetku apod.

Pokyny pro samostudium:

Jako základní a výchozí zdroj seznámení se s podstatou této funkce je povinná literatura BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*, 2005, kap. č. 10. V ní jsou přehledně, stručně a zároveň jasně uvedeny body, které bude nutné začlenit i do Vašeho projektu.

Čeho všeho se týká corporate governance se dozvíte v publikaci KLÍROVÁ, J. *Corporate governance – správa a řízení obchodních společností*, 2001. 2. a 3. kap.. Je to zdroj důležitý pro ten typ projektu, ve kterém bude zohledněno, že na řízení a právě podniku se budou podílet profesionální manažeři s minimem vstupů vlastníků. Jako poměrně zajímavý zdroj informací k problematice Corporate governance může sloužit taktéž materiál s několika přílohami, který je k dispozici na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR: <http://www.mpo.cz/dokument2566.html>.

V povinné literatuře se dozvíte, že pro tuto funkci bude potřebné prostudovat si i některé legislativní předpisy. Patří k nim obchodní zákoník – zejména části týkající se práv a povinností akcionářů a orgánů akciové společnosti a dále práv a povinností společníků a orgánů společnosti s ručením omezeným. Vhodnými publikacemi s rozsáhlejším výkladem jsou například: DĚDIČ, J. a kol., 2007, část V. *koncernové právo* – to v případě, že podnik,

kteřý bude předmětem POTu, bude součástí koncernu, dále část VI. a část VII. Pro spol. s r.o. je to publikace BARTOŠÍKOVÁ, M., ŠTENGLOVÁ, I. Společnost s ručením omezeným, 2006, kap. V. a kap. VI. Připomínáme, že řada skutečností, která je řešena detailně v tomto zákoně a i dalších (na ně jste upozorněny v povinné literatuře BLAŽEK, L., LANDA, M., 2005), může být v projektu ošetřena odkazem na vnitřní organizační normu. Naopak v projektu musíte detailizovat procesy zveřejňování informací, přičemž pod detailizací máme na mysli, že určíte, které pracovní místo, ve kterém útvaru bude za část činností v rámci určitého procesu zveřejňování informací odpovědné a bude i vykonávat tyto činnosti.

V jednotlivých funkcích v projektu budete muset zpracovat návaznost strategického plánu dané funkce (případně i více strategických plánů vztahených k jedné funkci) na strategický plán celého podniku. A koncepce strategie celého podniku je součástí správní funkce. I v projektu proto musí být uvedeno, kdo se v podniku podílí na sestavení, implementaci a samozřejmě i kontrole plnění cílů této strategie a jaké nástroje, metody a techniky jednotlivci mají používat. V tomto případě si můžete zopakovat Vaše znalosti z předmětu Strategické řízení, případně sáhnout po několika vhodných publikacích. Jednou z nich je například MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, 2007, kap. 1.6 – kap. 4. V této publikaci ovšem najdete i pasáž týkající se kontroly a hodnocení dosažení cílů strategie, a to v kap. č. 6.

Pokud zůstaneme u kontroly, musíte si v projektu uvědomit, že kontrola se prolíná všemi funkcemi a ve správní funkci jde o kontrolu na nejvyšších příčkách podnikové hierarchie, ale i ta se netýká pouze práce vrcholového managementu. Pro správní funkci a zvládnutí role kontroly v ní doporučujeme se zaměřit nejenom na význam kontroly a kontrolní proces – k tomuto tématu doporučujeme kapitolu č. 7 v publikaci Management autorů BĚLOHLÁVEK, F. a kol., 2001. Různé metody a techniky pro realizaci kontroly v podniku nabízí publikace Controlling od MIKOVCOVÁ, H., 2007 – zejména kap. č. 2 a 4.

Ke spisové a archivní agendě můžete získat bližší informace v publikaci BITTNER, I., 2005. část I. až IV. Jsou zde k dispozici poměrně detailní údaje, nicméně Vám může napomoci najít specifika vhodné pro podnik, pro něhož projekt zpracováváte. K účetní agendě na vrcholové úrovni doporučujeme přečíst si stručné informace v publikaci PILÁTOVÁ, J., 2003. s. 33-36 a kap. č. 5 v publikaci ŠEBESTÍKOVÁ, V., 2005. V ní najdete mimo jiné také informace o odměňování členů statutárních orgánů.

K agendě bezpečnosti a ochrany práce a požární ochraně lze získat informace i v publikacích, které jsou uvedeny jako doplňková literatura u Personální funkce. Pro zvládnutí pojistné agendy je vhodný zdroj MARTINOVIČOVÁ, D., 2007.

Vhodnou publikací pro pochopení této funkce je taktéž Management od autorů VEBER, J. kol., 2006. Její nevýhodou je ale velký rozsah, nicméně, pokud neodradí, jako teoretický vstup obsahuje řadu podnětných informací.

Zdůrazňujeme, že u této funkce budete mít možná problémy naplnit tuto funkci tak, aby jste specifikovali poměrně výrazný obecný charakter většiny činností, daný zejména zákonnými požadavky. Proto bude vhodné opřít se případně i o rozhovory s představiteli podniku, který Vám možná bude sloužit jako vzor, pokud tuto možnost využijete anebo více přemýšlet nad zvláštnostmi správy podniku, pro který projekt vytváříte.

Doplňková literatura:

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. MANAGEMENT. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BITTNER, I. Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a podnikatelské sféře. Praha: Linde, 2005. ISBN 8072015494.

DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8071870293.

GRUNWALD, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 9788086929262.

KLÍROVÁ, J. Corporate governance – správa a řízení obchodních společností. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-052-X

KUNTOVÁ, O. Správa dokumentů v praxi spisové služby a účetnictví. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 8072250787.

MALLYA THADEUS. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024719115.

MARTINOVIČOVÁ, D. Pojišťovnictví podnikatelských subjektů. Ostrava: key Publishing, 2007. ISBN 9788087071083.

MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Praha: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 9788073800499.

SCHELLE, K. Právní služba. Praha: Eurlex Bohemia, 2005. ISBN 8086861260.

PILÁTOVÁ, J. Ekonomická a účetní agenda podnikatele. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 8024705214.

VEBER, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072610295.