

1 NADPIS KAPITOLY

V několika větách shrneme cíl kapitoly, s čím se čtenář bezprostředně seznámí. Tento odstavec nebudeme uvádět žádným zvláštním nadpisem, ale od běžného textu ho odlišíme kurzívou.

1.1 Nadpis 2. úrovně

Běžný odstavec, Times New Roman, velikost 12. V textu můžete používat zvýraznění *kurzívou (italikou)* nebo **tučným písmem (bold)**. Podtrhávání nebudeme používat ani pro webové odkazy, jenž ohraničíme lomenými (úhlovými) závorkami. Základní typografická pravidla jsou pěkně shrnuty např. na stránkách <<http://typomil.com>>.

Odstavce budou odděleny přednastavenou vzdáleností nahoře i dole 0,21 cm. První řádek odsazovat nebudeme, protože by šlo o plýtvání střelivem. **Poznámku pod čarou** označíme horním indexem¹, odkaz na **literaturu** bude v hranatých závorkách [1].

1.1.1 Nadpis 3. úrovně

V textu je možné využívat nečíslovaný seznam:

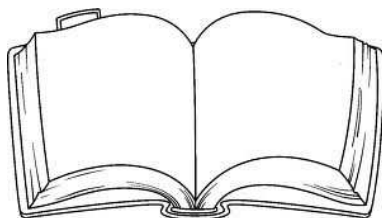
- **první položka** přináší jisté sdělení, to podstatné můžeme zvýraznit tučně
- **další položky** můžeme také zvýraznit, je-li to k užítku

Můžeme použít i číslovaný seznam:

1. položka
2. položka
3. položka

Obrázky a tabulky pokud možno zarovnávejte na střed. Pro text pod obrázkem lze použít stejný typ písma jako pro běžný odstavec. Obrázky prosím upravte a patřičně ořízněte ještě před vložením do Wordu! Skripta budou tištěna černobíle, proto používejte kontrastní obrázky, kde barva nenesou podstatnou informaci. Je velmi vhodné, když barevné obrázky předem převedete do stupňů šedi. Je-li použití barevného obrázku nezbytné, řešením může být barevná příloha.

¹ Poznámka pod čarou



Obr. 1. Příklad textu obrázku

1.2 Shrnutí

Na závěr kapitoly shrneme vše podstatné, co by si měl čtenář rozhodně zapamatovat.

1.3 Kontrolní test

1. Nyní prověříme, jak pozorně student četl danou kapitolu

- a) odpověď
- b) odpověď
- c) správná odpověď
- d) odpověď

2. Kontrolních otázek by mělo být 5-10 pro každou kapitolu

- a) odpověď
- b) správná odpověď
- c) odpověď
- d) odpověď

Odpovědi: 1c, 2a

2 SEZNAM LITERATURY

- [1] ARISTOTELES: Etika Nikomachova. Bratislava, Pravda 1979
- [2] BÖHM-BAWERK, E.: Základy teorie hospodářské hodnoty statků. Praha, Academia 1991
- [3] BRABEC, S.: TeX pro každého – stručný úvod do typografie (1), URL <http://www.root.cz/clanky/strucny-uvod-do-typografie>, [posl. aktualizace 16. 12. 2002], [cit. 12. října 2005]

MASARYKOVA UNIVERZITA
Pedagogická fakulta

PODNIKOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ 1

Petr Suchánek

Brno 2012

Lektoroval:

© Petr Suchánek, 2012
ISBN

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
1 PODNIK JAKO SOUČÁST NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ	9
1.1 Podnikové hospodářství a základní principy jeho fungování	9
1.2 Obecné pojetí podniku.....	14
1.3 Podnik v rámci hospodářského systému	16
1.4 Typologie podniků.....	19
2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU	24
2.1 Vymezení životního cyklu podniku.....	24
2.2 Životní cyklus podniku a jeho fáze.....	26
2.3 Krize růstu podniku.....	30
3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKU	38
3.1 Podnik jednotlivce.....	38
3.2 Osobní společnosti	39
3.3 Kapitálové společnosti.....	41
3.4 Družstvo	43
3.5 Veřejnoprávní podniky	43
4 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ A MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	47
4.1 Živnosti, jejich provozování a členění	48
4.2 Malé a střední podnikání	52
4.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	54
4.4 Podpora malého a středního podnikání.....	56
4.4.1 Přímá podpora malým a středním podnikatelům v letech 2007 - 2013	56
5 VÝROBNÍ FAKTORY V PODNIKU	59
5.1 Systém výrobních faktorů v podniku.....	59
5.2 Funkce řízení v podniku	63
5.3 Dělbba moci při řízení podniku	66
5.4 Corporate governance.....	67
6 SYTÉM CÍLŮ, NÁSTROJE A PRINCIPY ŘÍZENÍ PODNIKU	70
6.1. Typologie cílů podniku	70
6.2 Cílové konflikty	74
6.3 Nástroje řízení	75
6.4 Manažerské techniky.....	78
7 PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU	81
7.1 Úkoly a struktura plánování v podniku.....	81
7.2 Strategické plánování	83
7.2.1 Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií.....	84

7.3 Taktické a operativní plánování	88
7.4 Rozhodování	89
8 ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLA V PODNIKU	94
8.1 Pojetí organizování a jeho úkoly.....	94
8.2 Organizační výstavba podniku	97
8.2.1 Procesní struktura.....	98
8.2.2 Útvarová struktura	98
8.2.3 Pravomoc, odpovědnost a dělba práce.....	100
8.2.4 Modely vymezení kompetencí.....	102
8.2.5 Organizační struktury.....	105
8.3 Kontrola	108
9 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PRACOVNÍ VÝKON.....	111
9.1 Faktory ovlivňující pracovní výkon.....	111
9.2 Personální výběr.....	112
9.2.1 Postupy při výběru zaměstnanců	113
9.3 Pracovní podmínky	114
9.4 Odměňování zaměstnanců.....	116
9.4.1 Výše mezd a mzdová spravedlnost	116
9.5 Dobrovolné sociální požitky.....	117
9.6 Metody hodnocení práce	118
9.7 Mzdové formy	120
9.7.1 Časová mzda	120
9.7.2 Úkolová mzda	121
9.7.3 Dodatkové mzdové formy.....	123
9.7.4 Účast na hospodářských výsledcích.....	124
9.8 Mzdový systém podniku	125
10 DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK A MATERIÁL V PODNIKU	128
10.1 Dlouhodobý hmotný majetek	128
10.1.1 Životnost dlouhodobého hmotného majetku	129
10.1.2 Kapacita dlouhodobého hmotného majetku.....	131
10.2 Materiál.....	133
10.2.1 Materiálové časy	134
10.2.2 Využití materiálu	135
SEZNAM LITERATURY	138

3 ÚVOD

Hlavním cílem publikace je uvedení do problematiky podnikového hospodářství, poskytnutí základních poznatků o různých typech podniků, výrobních faktorech a jejich vzájemných vazbách. Výklad je zaměřen na obecné otázky podnikové ekonomiky a podniku, vysvětluje základní pojmy podnikové ekonomiky, jako jsou výrobní faktory, právní formy podnikání, životní cyklus podniku apod. V rámci objasnění pojmů a vazeb zaměřených na výrobní faktory je zvláštní pozornost věnována pracovnímu výkonu (lidské práci), jeho ovlivňování a odměňování.

Publikace klade značnou náročnost na samostudium, jehož účelem je naučit se pracovat s doporučenými informačními zdroji, získat potřebný teoretický základ a poté na praktických příkladech pochopit různé dimenze a podmínky chování podniku v produkčním procesu a na trhu. Seminární práce (POT), kterou studenti v průběhu studia musí zpracovat, se týká především zpracování probíraných témat ve fiktivním podniku, aby si studenti sami uvědomili spjatost příslušné problematiky s praxí. Kontrolní otázky přitom směřují zejména do teorie podnikového hospodářství, aby student nabyt jistotu, že správně pochopil příslušné pojmy a vazby a aby se v ní tedy správně orientoval.

Na konci kurzu se tedy student bude umět samostatně pohybovat v problematice podnikového hospodářství, především v oblasti založení a řízení podniku a bude schopen akcentovat rozdílné typy podniků. Student bude dále schopen vyhledávat různé informace z různých zdrojů a bude chápat podstatu a způsob fungování těchto podniků v tržní ekonomice. Student také bude umět samostatně analyzovat podniky z hlediska manažerských funkcí a bude mít představu o komplexnosti a náročnosti manažerské práce.

Autor

4 PODNIK JAKO SOUČÁST NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ

Seznámíte se s podniky a jejich systematikou, se začleněním do systému národního hospodářství, se základními principy, které ovlivňují ekonomický chod podniků a s kritérii jejich členění. To je nutné k tomu, abyste správně pochopili o čem bude řeč v následujících kapitolách a abyste si udělali představu nejen o způsobech členění podniků v rámci podnikového hospodářství, ale i v rámci odvětví ekonomiky ČR. Pro další studium je také nezbytné, abyste správně pochopili základní principy fungování podniku s důrazem na základní typy podniků v systému národního hospodářství.

4.1 Podnikové hospodářství a základní principy jeho fungování

Podnikové hospodářství je součástí ekonomie (konkrétně vychází a navazuje na mikroekonomickou teorii). **Společným nejobecnějším předmětem zkoumání a popisu ekonomických věd je hospodářství.** Hospodářství je oblast lidské činnosti, která se zabývá uspokojováním lidských potřeb, které jsou v podstatě neomezené. Hospodářství přitom uspokojuje tyto potřeby prostřednictvím statků, které jsou nedostatkové (omezené). Vzniká tak napětí mezi neomezenými potřebami a omezenými statky, které nutí člověka hospodařit.

Hospodářská činnost, resp. hospodaření tedy znamená využívání existujících prostředků (výrobních faktorů) k produkci statků tak, aby bylo dosaženo co největšího uspokojení potřeb. Dosažení cíle optimálního uspokojení potřeb tedy předpokládá rozhodování:

- výrobě statků
- uspokojování potřeb (spotřebě statků).

Předmětem výroby jsou:

- věcné statky (výrobky) a
- nemateriální statky (výkony a služby).

Omezenost výrobních faktorů, které jsou používány k výrobě omezeného množství statků, nutí člověka rozhodovat o jejich využití (tzn. hospodařit). **Hospodářské jednání přitom podléhá obecnému principu racionality. Ten říká, že určitého užitku (cíle) je třeba dosáhnout s co nejmenší obětí (s co nejmenším vynaložením výrobních faktorů).**

V ekonomii (i v podnikovém hospodářství) má princip racionality podobu ekonomického principu (principu hospodárnosti).

Ekonomický princip lze formulovat pomocí dílčích principů maxima a minima, a to jak v kvalitativním (hodnotovém) vyjádření, tak v kvantitativním (objemovém, resp. množstevním) vyjádření. Hodnotově pojatou definici ekonomického principu lze vyjádřit dvěma vzájemně se doplňujícími způsoby:

- **s daným množstvím peněz je třeba dosáhnout co nejvyššího peněžního výnosu (princip maxima),**
- **daného peněžního výnosu je třeba dosáhnout s minimálním množstvím peněz (princip minima).**

Kvantitativní ekonomický princip lze konstruovat analogicky:

- **s daným množstvím výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyššího množství produkce statků (princip maxima),**
- **dané množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s co nejnižším množstvím spotřebovaných výrobních faktorů (princip minima).**

Princip hospodárnosti (ekonomický princip) je ryze formální princip a charakterizuje pouze způsob hospodářského jednání. Tento princip nevypovídá nic o cílech a motivech jednání. Podnikatelský subjekt tak může jednat podle ekonomického principu když usiluje o maximální zisk stejně tak, když chce zlepšit zásobování obyvatelstva nebo získat hospodářskou moc či politický vliv. Motivů, které vedou k jednání podle ekonomického principu jsou tak velmi různorodé a je jich velké množství.

Tabulka č. 1: Princip racionality a princip hospodárnosti

Princip racionality		
Obecná formulace	Princip hospodárnosti (ekonomický princip)	
	Produktivita (kvantitativní, resp. technická hospodárnost)	Hospodárnost (hodnotově vyjádřená hospodárnost)
$\frac{\text{cíl}}{\text{prostředky}} = \frac{\text{užitek}}{\text{obět'}}$	Kvantitativní výnos (získané množství) kvantitativní vklad (množství použitých faktorů)	Hodnotový výnos hodnotový vklad
Maximálního cíle má být dosaženo daným vkladem prostředků.	Maximálního kvantitativního výnosu má být dosaženo daným množstvím faktorů.	Maximálního hodnotového výnosu má být dosaženo daným vkladem.
Stanoveného cíle má být dosaženo minimálním vkladem prostředků.	Stanoveného kvantitativního výnosu má být dosaženo minimálním množstvím faktorů.	Stanoveného hodnotového výnosu má být dosaženo minimálním vkladem.

Zdroj: Novotný, J. Suchánek, P. Nauka o podniku I. 2004, str. 17

Hospodárství je souhrn všech plánovitých lidských činností, které se uskutečňují na ekonomickém principu (principu hospodárnosti) a jejichž účelem je uspokojování (neomezených) lidských potřeb (omezenými) statky. Ve věcném vyjádření pak pojem hospodárství zahrnujeme všechno (institute, procesy) co přímo či nepřímo slouží k uspokojování lidských potřeb.

Příklad

Přiřaďte tyto pojmy z oblasti podnikového hospodářství k níže uvedeným praktickým příkladům:

- a) Princip racionality
 - b) Maximalizace produktivity
 - c) Hodnotově vyjádřená maximalizace hospodárnosti
 - d) Maximalizace rentability celkového kapitálu
 - e) Maximalizace rentability vlastního kapitálu
 - f) Minimalizace nákladů na cizí kapitál
-
1. Pan Novák chce s co nejméně penězi urazit co nejdelší cestu po Evropě.
 2. Pan Bílek chce co nejméně kroky uběhnout 1000 m.
 3. Speditér Linka chce aby jeho řidiči s co nejmenším množstvím nafty, najeli co nejvíce kilometrů.
 4. Stříhačka Sládková má z 2000 m² sametu vystříhat co nejvíce šatů.
 5. Ředitel hotelu Sacher má z vkladu vlastního kapitálu ve výši 10 mil. Kč dosáhnout co nejvyšší zisk.
 6. Student Beránek si chce na cestování vydělat 35 tis. Kč v co nejkratším čase.
 7. Podnikatel Babiš chce pro svůj podnik získat v bance co nejvyšší úvěr a hradit za něj hodlá co nejnižší úroky.
 8. Vedoucí baru Sladký má z 50 litrů piva v ceně 30 Kč/litr natočit 100 piv v ceně 15 Kč/litr.

Řešení

Přiřazení není možné (příklad nelze matematicky optimalizovat – jsou v něm dvě nezávislé proměnné). Pan Novák by se choval podle principu racionality, kdyby s určeným (daným) množstvím peněz chtěl podniknout pokud možno dlouhou cestu po Evropě nebo kdyby chtěl cestu určité délky podniknout s co nejméně penězi.

a

Přiřazení není možné (viz výše). O maximalizaci produktivity by se jednalo, kdyby řidiči se stanoveným množstvím nafty najeli pokud možno hodně (co nejvíce) kilometrů nebo kdyby řidiči stanovený počet kilometrů najeli s co nejmenším množstvím nafty.

b

c

a

Přiřazení není možné (viz výše). O minimalizaci nákladů na cizí kapitál by se jednalo, kdyby pan Babiš chtěl získat úvěr v bance v určité výši a s minimálními úroky nebo kdyby chtěl při určité výši úroků získat co nejvyšší bankovní úvěr.

Jedná se o návod určité pracovní činnosti, ne o optimalizační problém, tzn. není zde co optimalizovat.

Příklad

3 číšníci obslouží a zkasírují v průměru za hodinu 20 zákazníků. Mzda číšníka (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem) činí 135 Kč/h. Průměrná útrata jednoho zákazníka je 100 Kč/h. Jak vysoká je produktivita (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřená hospodárnost obsluhy ve vztahu k zákazníkům (za hodinu)?

Řešení

Produktivita = 20 zákazníků / 3 číšníci = 6,66 zákazník / číšník

Hospodárnost = (20 zákazníků * 100 Kč/zák.) / (3 číšníci * 135 Kč/číš.) = 4,94

4.2 Obecné pojetí podniku

Proces zhotovování statků, event. poskytování služeb, odbytu těchto statků (služeb) a jejich spotřeba se uskutečňuje v organizovaných hospodářských jednotkách, které se souhrnně označují jako samostatně hospodařící jednotky. Tyto hospodářské jednotky se člení na:

- podniky (soukromé i veřejné) a
- spotřební hospodářství (soukromé domácnosti a veřejná správa).

Obrázek č. 1: členění hospodářských jednotek (organizací)



Zdroj: Autor

Výše uvedené členění hospodářských jednotek je graficky vyjádřeno na obrázku č. 1. Spotřební hospodářství je tedy možno považovat za soubor organizací v nejširším slova smyslu, přestože jsou primárně charakterizovány svou orientací především na spotřebu statků. Spotřeba statků a služeb slouží k pokrývání vlastních potřeb bez ohledu na to, zda si je tato

hospodářství produkuje sami (samozásobitelsky – zejména v případech domácností) či si je opatřují od cizích (produkčních podniků). Rozdíl mezi soukromými domácnostmi a veřejnou správou spočívá v tom, že soukromé domácnosti odvozují své spotřeby od individuálních potřeb svých členů, zatímco subjekty veřejné správy (státní správy, samosprávy nebo jiné subjekty veřejného práva) odvozují tyto potřeby od kolektivních potřeb. Množina kolektivních potřeb je potom odvozena především od politického rozhodování zákonodárných sborů (zákonodárným sborem přijaté zákony definují v různé míře obecnosti účel a nástroje subjektů veřejné správy).

Podnik se obvykle charakterizuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují (produkuje) a zhodnocují (prodávají) věcné statky a služby. Problémy a věcný obsah produkčního podniku (dále jen podniku) jsou příliš komplexní než aby je obsáhla pouze jedna vědní disciplína. Jednotlivé dílčí oblasti podniku tak do svého předmětu zkoumání zahrnují vedle podnikového hospodářství například národní hospodářství, právo, sociologii, vědy o práci a pod.

Podnik představuje specifickou kombinaci výrobních faktorů, jejichž prostřednictvím jeho vlastníci usilují o dosažení předem stanovených cílů (zpravidla o zisku). Z takového pojetí podniku Wöhe vymezuje předmět podnikového hospodářství jako: „všechna **rozhodnutí** o využívání výrobních faktorů v podniku při dosahování stanovených cílů“.

Předmětem podnikového hospodářství je tedy **rozhodovací proces v podniku**, kam patří především rozhodování o:

- cílech podniku
- výstavbě podniku
- způsobu poskytování produktů (služeb)
- způsobu zhodnocování produktů (služeb).

Uvedené členění problémových okruhů podnikového hospodářství v podstatě odráží sled kroků tvořících obsah procesu založení a rozvoje podniku. Toto uspořádání přitom slouží pro rámcové vymezení obsahu a řazení jednotlivých výkladových témat této publikace.

4.3 Podnik v rámci hospodářského systému

Podniky existovaly v centrálně plánovacím systému a existují i v systému tržním. Tyto podniky mají mnohé společné, ale také se v mnohém liší. Gutenberg je vymezuje prostřednictvím systémově indiferentních (nezávislých) a systémově podmíněných (závislých) znaků. Jako **systémově indiferentní znaky (principy)**, resp. znaky které charakterizují podnik nezávisle na daném, historicky podmíněném hospodářském systému uvádí:

1. Kombinace výrobních faktorů

Podnik musí vynakládat výrobní faktory (výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek, materiál, dispoziční, resp. řídicí práce), aby mohl vyrábět (poskytovat služby) a tuto výrobu musí být schopen zhodnotit, bez ohledu na panující hospodářský systém.

2. Princip hospodárnosti

Vzhledem k omezenosti zdrojů a neomezenosti potřeb musí každý podnik podřídit své jednání ekonomickému principu, jak při snaze dosáhnout svůj cíl (zisk v případě podniku v tržním systému), tak při snaze splnit plán (podnik v centrálně plánovacím systému). Podniky tedy musí své omezené zdroje vynakládat účelně (racionálně).

3. Princip finanční rovnováhy

Podnik může dlouhodobě existovat pouze tehdy, jestliže je schopen dostát svým splatným závazkům (tzn. pokud je likvidní, resp. solventní).

Znaky (principy), dle kterých se podniky liší v závislosti na typu hospodářského systému se nazývají **systémově podmíněné** a v tržním systému lze nalézt a charakterizovat tyto:

1. Princip autonomie

Podnik si určuje své plány (např. výroby, odbytu apod.) sám, na základě tržní situace, bez zásahů státu. Přitom se řídí na jedné straně cenami výrobních faktorů a na druhé straně cenami produktů, za které lze tyto produkty prodat na trhu. Tyto ceny vyjadřují v tržním systému omezenost výrobních faktorů a vyráběných statků.

2. Výdělečný princip

Důvodem podnikání je zpravidla zájem podnikatele dosáhnout výrobou a prodejem výkonů maximální zisk. Ve svých rozhodnutích orientovaných na dosažení zisku vychází podnik z platných zákonů a z informací o trzích výrobních faktorů a spotřebitelských trzích. Tento princip doplňuje princip hospodárnosti.

3. Princip soukromého vlastnictví

Výrobní prostředky patří osobám které poskytly vlastní kapitál (vlastníkům podniku) a od toho se odvozuje jejich nárok na výhradní rozhodování ať již bezprostřední (majitel = manažer), nebo zprostředkované (majitel \neq manažer). Řídící rozhodnutí mohou za vlastníky přijímat orgány, které nejsou tvořeny výhradně vlastníky (např. představenstvo akciové společnosti) nebo vedoucí pracovníci, a to na základě příslušných zákonů nebo smluvních dohod.

Předností tržního hospodářského systému je osobní svoboda daná zárukou soukromého vlastnictví, soukromého dědického práva a autonomií podniku. Jen tak může probíhat hospodářská soutěž, v jejímž rámci je úspěšný ten podnikatelský subjekt, který nejrychleji a nejlépe využívá moderních poznatků. Jak ukazuje historie, v tržním systému roste ekonomická úroveň a blahobyt rychleji než v jiném hospodářském systému.

Tržní ekonomika má však i své slabé stránky. Wöhe označuje za **slabiny tržního systému** především:

1. tendence ke koncentraci

Podnik, který je úspěšný na trhu roste a vytlačuje z něj své méně úspěšné konkurenty. Tento proces koncentrace pak soutěž na trhu omezuje a dokonce ji někdy může zcela odstranit. Tato tendence tedy působí proti samoregulační funkci tržního systému.

2. tendence k nerovnému rozdělování

Tržní systém je založen na diferenciaci výnosů z práce podle výkonů a výnosů z vloženého vlastního kapitálu podle míry zisku (např. za stejnou práci u dvou různých podniků lze dostat různou mzdu nebo vložením stejné sumy peněz do různých podniků lze dostat různý zisk). Umožňuje tak velké rozdíly v příjmech mezi jednotlivci, které vedou k nerovnému rozdělení majetku a tím ke vzniku podmínek pro sociální napětí.

3. tendence ke konjunkturálním výkyvům

Rozdíly mezi nabídkou a poptávkou jsou v tržním systému vyrovnávány konjunkturálními výkyvy. Ty vyvolávají v období konjunktury nadvýrobu, růst cen, přezaměstnanost a inflaci a v období recese snižování výroby, růst nezaměstnanosti, snižování životní úrovně apod.

K odstranění uvedených slabín tržní ekonomiky slouží systémově konformní (systému přizpůsobené) legislativní zásahy státu (např. vlády nebo centrální banky), které zajišťují fungování tržní soutěže a odstraňují systémové slabiny. Například zákon o ochraně hospodářské soutěže omezuje procesy koncentrace a podnikům ovládajícím trh zabraňuje, aby své monopolní postavení zneužívaly. Legislativní úpravy rozdělování a záruky příjmů (např. daň z příjmů, ochrana práce, úprava tvorby majetku atd.) zase koriguje nerovné rozdělování důchodů a majetku. K oslabení nežádoucích důsledků konjunkturálních výkyvů se pak využívá celého souboru hospodářských opatření (fiskálních a monetárních).

Příklad

Společnost KOZAK INN a.s. provozuje hotel Kozák v Brně. Uveďte určující faktory tohoto podniku podle Gutenbergem zavedené terminologie a rozveďte je.

Řešení

V akciové společnosti se kombinují všechny podnikohospodářské výrobní faktory, tzn. půda (např. ve formě pozemků), dlouhodobý hmotný majetek (např. os. automobil, budovy, event. inventář), materiál (např. potraviny, lůžkoviny, zboží), výkonná práce (např. obsluha, pokojská), řídicí práce (např. ředitel hotelu).

Podnik sleduje princip hospodárnosti, neboť jeho nejvyšším cílem je dlouhodobá maximalizace zisku, té přitom nelze dosáhnout bez dlouhodobého zvyšování hospodárnosti produkce.

Podnik sleduje princip finanční rovnováhy, neboť musí ve stanovených termínech dostát svým závazkům, resp. musí mít k dispozici finanční prostředky v okamžiku splatnosti příslušných závazků.

Podnik si samostatně určuje plán, neboť pouze tak může docílit zisku s ohledem na vlastní možnosti a podmínky trhu.

Podnik sleduje zisk, aby mohl vyhodnotit jeho stav a vývoj a aby mohl přijmout opatření k jeho dlouhodobé maximalizaci.

Podnik je v soukromém vlastnictví, což znamená, že je ve vlastnictví uzavřeného počtu osob, které určují směr budoucího vývoje podniku bez ohledu na politickou situaci, event. zájmy cizích subjektů.

4.4 Typologie podniků

Předmětem analýzy podnikového hospodářství je podnik. Ten lze definovat jako systém, ve kterém probíhá proces zhotovování výkonů (včetně poskytování služeb) a jejich prodeje. Toto obecné vymezení zahrnuje pod pojem podnik velký počet různých hospodářských jednotek, které lze třídit podle různých znaků a na jejichž základě pak lze vymezit typologické skupiny podniků.

Mezi nejdůležitější třídící znaky podniků patří:

1. Sektor a hospodářské odvětví

Toto členění podniků je výchozí a nejobecnější. Sektory se rozumí jednotlivé části národního hospodářství, které jsou svým způsobem typické. Vzniká tak členění na sektor veřejný, soukromý a smíšený, nebo na sektor primární (podniky prvovýroby, např. *zemědělství*, lesnictví, těžební průmysl apod.), sekundární (podniky druhovýroby, které zpracovávají statky vyprodukované prvovýrobou, proto též *podniky zpracovatelského průmyslu*, např. strojírenství, potravinářský průmysl aj.) a terciální (*podniky služeb*, např. obchod, doprava, pojišťovnictví, *ubytování*, *vzdělávání* apod.).

Tradičně se ekonomika člení dle Synka do tří hlavních sektorů:

- sektor zemědělství (zahrnující vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství)
- sektor průmyslu (zahrnující těžební a zpracovatelský průmysl, výrobu a distribuci elektrické energie, plynu a vody, a v souladu s praxí Světové banky se sem řadí i stavebnictví)
- sektor služeb (zahrnující obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu, spoje, školství, zdravotnictví, ubytování a ostatní služby).

Podrobnější členění poskytuje třídění podniků podle jejich příslušnosti k hospodářským odvětvím, kterými se rozumí části národního hospodářství, produkující určitou skupinu stejných nebo si podobných výrobků či služeb. V České republice se sledují hospodářská odvětví v členění podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ - NACE). V rámci tohoto členění jsou například služby rozčleněny do 9 odvětví (např. obchod a opravy, pohostinství a ubytování, doprava, skladování a telekomunikace, peněžnictví a pojišťovnictví, veřejná správa, obrana, školství atd.).

2. Druh výkonů

Podle druhu výkonů lze podniky členit na podniky produkující hmotné statky a podniky poskytující služby. Podniky produkující hmotné statky zahrnují zejména průmyslové, zemědělské a stavební podniky a lze je ještě dále členit na těžební podniky (např. doly), podniky vyrábějící výrobní prostředky (např. strojírenské podniky) a podniky vyrábějící spotřební statky (např. pekárny).

Mezi podniky poskytující služby patří obchodní podniky, jejichž úkolem je nákup a prodej zboží (hmotných statků), bankovní podniky, jejichž úkolem je přijímání vkladů, poskytování úvěrů, uskutečňování platebního styku mezi hospodářskými jednotkami, nákup a prodej cenných papírů atd., dopravní podniky, pojišťovny a ostatní podniky služeb, jako hotely, podniky daňového poradenství, auditorské společnosti atd.

3. Způsob zhotovování výkonů

Toto členění je typické pro výrobní podniky (především pro podniky zpracovatelského průmyslu) a není příliš vhodné pro jiné typy podniků nebo organizací (především veřejné správy)

Podle způsobu zhotovování výkonů lze podniky členit podle dvou kritérií:

- podle výrobních principů (výrobních typů)
- podle výrobních způsobů (organizačních typů výroby).

Při členění podniků podle výrobních principů, je východiskem opakovanost výroby, přičemž existuje šest základních výrobních typů (kusová výroba, hromadná výroba, sériová výroba, druhová výroba, výroba v šaržích). V úvahu lze brát samozřejmě i další faktory např. počet

různorodých výrobků, stupeň jejich rozdílnosti a četnost změny výkonů.

Členění podle výrobních způsobů vychází z rozdílů ve způsobu rozmístění strojů, resp. z rozdílů v uspořádání pracovišť, přičemž existuje pět specifických organizačních typů výroby (proudová výroba, dílenská výroba, skupinová výroba, výroba na stanovišti, výrobní hnízdo).

4. Převládající výrobní faktor

Podle převládajícího výrobního faktoru lze podniky členit na:

- pracovníčně náročné,
- investičně náročné a
- materiálově náročné.

Pracovníčně náročné jsou takové podniky, u nichž je nejvyšší podíl mzdových nákladů (na celkových nákladech). Tak tomu je například v průmyslu jemné mechaniky event. služeb. Pro tyto podniky je důležitá především efektivnost vynakládané práce, která vychází zpravidla z přesné přípravy práce a z využití pracovních postupů, které šetří čas.

Pro investičně náročné podniky je charakteristický velký objem dlouhodobého hmotného majetku (např. strojírenské podniky). Dominující nákladovou položkou jsou odpisy a placené úroky. Hlavní problém investičně náročných podniků tvoří zajištění plného využití kapacit.

Materiálově náročné podniky se vyznačují vysokým podílem nákladů na materiál, suroviny nebo zboží (tzn. na oběžný majetek), což je typické např. pro podniky potravinářského průmyslu. Hlavním problémem těchto podniků je hospodárnost opatřování materiálových vstupů a jejich spotřeby při výrobě.

5. Velikost podniku

Podle velikosti lze podniky členit na malé, střední a velké (přičemž existují i další velikostní kategorie např. mikropodniky). Jako kritéria členění se nejčastěji využívá počet zaměstnanců, obrat a bilanční suma (velikost majetku). Tato kritéria využívá také ČR a EU.

6. Závislost na stanovišti

Podle závislosti na stanovišti lze podniky členit na závislé na surovině (např. cementárna), na

energii (např. vodní elektrárna), na pracovní síle (např. jednoduchá montovaná výroba) a na odbytu (např. pekárna).

7. Pohyblivost

Podle pohyblivosti lze rozlišit podniky zcela nebo zčásti vázané na stanoviště (stavební, zemědělské a průmyslové podniky) a cestující (ambulanti) podniky (pojízdné prodejny, stánky, kolotoče apod.).

8. Organizačně právní forma podnikání

Podle organizačně právní formy podnikání lze podniky členit na podniky fyzických osob, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, podniky vzniklé ze zákona atd. Toto členění umožňuje například vyvodit míru osobního i podnikatelského rizika daného omezeným nebo neomezeným ručením, což má dopad na možnosti financování, daňové zatížení (rozdíly mezi osobními a kapitálovými společnostmi) i pro povinnost procházet auditem, zveřejňovat zákonem stanovené informace o svém hospodaření apod.

Příklad

Společnost Škoda auto, a.s. provozuje v Mladé Boleslavi automobilku. Společnost má základní kapitál 16 708 850 tis. Kč, jejím hlavním předmětem činnosti je především vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství, společnost má 29 141 zaměstnanců a roční obrát 221 967 mil. Kč. Zařaďte tento podnik podle příslušných kritérií typologie podniků.

Řešení

Hospodářské odvětví:	průmysl (automobilový)
Druh produkovaných výkonů:	věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	sériová výroba
- organizační typ výroby:	proudová
Převládající výrobní faktor:	investičně náročný
Velikost:	velký podnik

Závislost na stanovišti:	žádná (možná pracovní síla)
Pohyblivost:	nepohyblivý
Právní forma:	akciová společnost

4.5 Shrnutí

Na úvod studia podnikového hospodářství je potřeba se seznámit se základními pojmy jako jsou hospodářství, podnik, hospodářský systém apod. Nestačí však pouze definovat pojmy. Je nutno také dát tyto pojmy do vzájemných vazeb a seznámit se s obecnými principy na jejichž základě hospodářský systém funguje. Vzhledem k rozmanitosti podniků je také nutno znát jejich typologii, aby bylo možno tyto podniky diferencovat. Bez těchto základních znalostí není možno pokračovat ve studiu dalších kapitol.

4.6 Kontrolní test

K čemu musí vést hospodářská činnost podniku?

Jak lze obecně formulovat princip racionality?

Jak lze obecně formulovat princip hospodárnosti (ekonomický princip)?

Jak lze obecně charakterizovat podnik?

Charakterizujte znaky nezávislé na hospodářském systému a uveďte příklady.

Charakterizujte znaky závislé na hospodářském systému a uveďte příklady.

Co je předmětem podnikového hospodářství?

Jaká znáte nejdůležitější třídící hlediska podniků?

5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

Seznámíte se s životním cyklem podniku, s jeho koncepcí a významem pro podnik. Podrobně se seznámíte s jednotlivými fázemi tohoto cyklu, tzn. se založením, růstem, stabilizací, krizí a zánikem podniku včetně příslušných charakteristik těchto fází. Také se seznámíte s možnostmi překonání krize, tzn. se sanací tak, aby byl životní cyklus podniku co nejdelší, resp. nepřetržitý. V souvislosti s růstem podniku se také seznámíte s krizemi tohoto růstu a se způsoby, jakými je lze překonat.

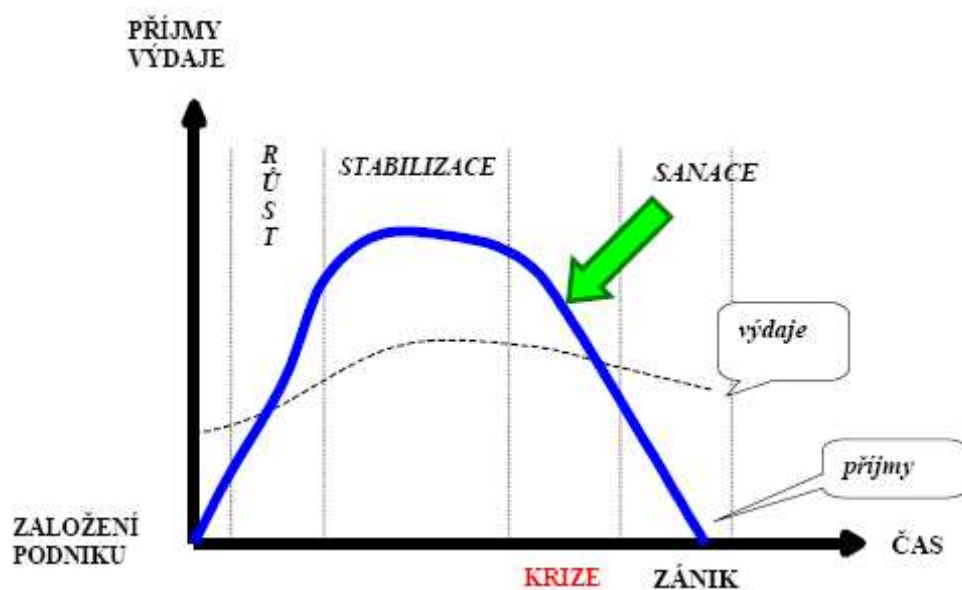
5.1 Vymezení životního cyklu podniku

Existence podniku je časově omezena jeho vznikem – počátkem podnikání a ukončením jeho podnikatelské aktivity a to přesto, že zpravidla podnik není zakládán na dobu určitou. Podnik v podstatě může procházet čtyřmi fázemi životního cyklu - založení, růst, stabilizace, krize (event. sanace, která prodlužuje životnost podniku) a zánik podniku (blíže viz obr. č. 1).² Ovšem ne každý podnik těmito všemi fázemi vývoje podniku projde.

Na obrázku č. 3 je uveden standardní průběh životního cyklu podniku, kde je naznačen bod (období), kdy zpravidla dochází k sanaci podniku. Co se týče časového trvání podniku (od založení po zánik), tak to je samozřejmě podnik od podniku různé, nicméně u drtivé většiny podniku se počítá na roky, resp. desítky let. Na druhou stranu neexistuje mnoho podniků, jejichž životnost by překročila několik desítek nebo dokonce stovek let.

² Uvedený čtyřfázový model životního cyklu je základní a zřejmě nejznámější, není však ani zdaleka jediný. Existuje celá řada modelů životního cyklu, přičemž jedna z novějších koncepcí zaměřených na malé a střední podniky je uvedena v subkap. 2.3.

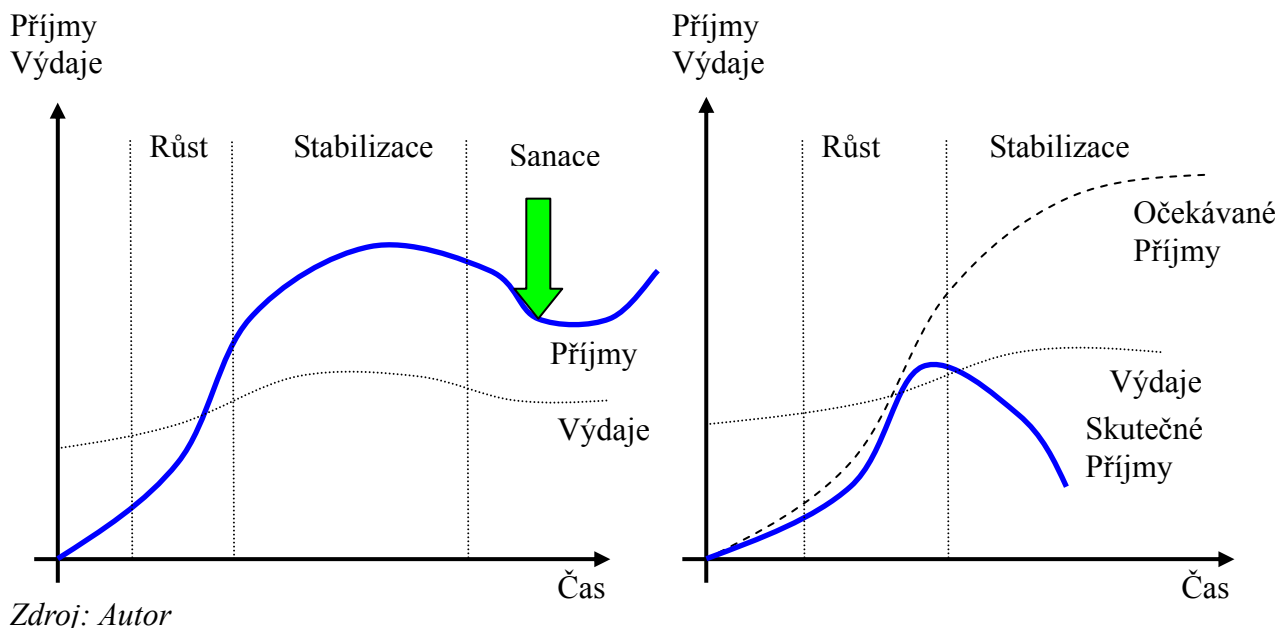
Obrázek č. 3: Životní cyklus vývoje podniku



Zdroj: Vincencová, E. (2007).

Na obrázku č. 4 jsou znázorněny dvě další varianty průběhu životního cyklu produktu. Na prvním obrázku je naznačen vývoj životního cyklu po provedení úspěšné sanace, který se vyznačuje opětovným růstem příjmů (tímto způsobem lze teoreticky neomezeně prodlužovat dobu fungování podniku). Na druhém obrázku je naznačen neúspěšný vývoj podniku, kdy dochází k prudkému poklesu příjmů, místo aby tyto příjmy naopak prudce rostly. Tato situace je u nově vznikajících podniků poměrně častá (dokonce lze říci, že k poklesu zpravidla dochází ještě mnohem dříve – ve fázi založení podniku), neboť až 80% nově vzniklých podniků zaniká během prvního roku existence.

Obrázek č. 4: Variantní průběhy životního cyklu podniku



Zdroj: Autor

5.2 Životní cyklus podniku a jeho fáze

Ve fázi **zakládání** a posléze vznikání podniku dostává, ve zvolené právní formě, idea podnikatele reálnou podobu. Založení podniku předchází obvykle vypracování průzkumu trhu, analýzy disponibilních zdrojů, resp. zakladatelského projektu (podnikatelského plánu). Součástí zakladatelského projektu je zakladatelský rozpočet, který určuje potřebnou výši kapitálu pro nově zakládaný podnik, předpokládaný objem nákladů a výnosů, event objem očekávaných peněžních toků apod.

V situaci, kdy podnik v důsledku neustálého zvyšování obrátu rozšiřuje objem produkce, resp. poskytovaných služeb, investice rostou rychleji než odpisy dlouhodobého majetku a roste podíl na trhu, lze hovořit o období **růstu** podniku. Podle toho jak se růst podniku projevuje navenek, lze rozlišit kvalitativní (intenzivní) nebo kvantitativní (extenzivní) růst. **Kvalitativní růst** podniku nastává v době prosperity, kdy je v podniku přebytek finančních zdrojů, a vyznačuje se technologickými inovacemi, úsporami nákladů apod. **Kvantitativní růst** se projevuje zvyšováním obrátu, zisku, počtu zaměstnanců a zvyšováním majetku. Kvalitativní i kvantitativní růst může podnik zažívat odděleně, ale také zároveň.

Podle toho odkud pochází faktory, které zapříčinili růst podniku, můžeme hovořit o interním a externím růstu. **Interní růst** souvisí s maximalizací využití výrobních faktorů podniku. Zvyšuje se kvalita i produktivita práce, nerozdělený zisk se reinvestuje zpět do rozvoje

podniku (např. do nákupu nových technologií, vzdělávání personálu apod.). **Externí růst** je vyvolán použitím externích zdrojů – finančních (např. úvěry), externích vkladů majetku, které splynou s jeho majetkem, přijetím nového společníka a využití jeho kapitálu, fúze podniku apod.

V období **stabilizace** podnik prosperuje, s ohledem na trh má optimální velikost, jeho investice se rovnají odpisům dlouhodobého majetku. V této fázi podnik uskutečňuje různá opatření s cílem udržet ho v pásmu prosperity a nedostat podnik do fáze krize. V tomto období probíhají analýzy postavení podniku na trhu, komparace s konkurencí na trhu apod. Především se jedná o analýzy:

- ekonomických výsledků (produktivity práce, ukazatelů aktivity, zadluženosti, rentability, likvidity),
- tržního podílu včetně predikce dalšího vývoje v porovnání s konkurencí,
- porovnání dalších faktorů, které mají vliv na hospodářský výsledek podniku (benchmarking).

Krize v životním cyklu podniku je takové narušení rovnováhy, které může ohrozit dosahování cílů podniku, nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence. Krize podniku nastává, když hospodářský proces v podniku má po delší dobu (3-5 let) nepříznivý vývoj, tzn. že klesají tržby a zisk, likvidita. V tržním prostředí může krize postihovat podniky bez rozdílu velikosti nebo úspěšnosti (viz nedávná ekonomická krize). Za této situace dříve úspěšné podniky mizí z podnikatelské scény nebo z předních míst hodnocení jejich úspěšnosti. Je možné říci, že krizové situaci (většího nebo menšího rozsahu) se nevyhne žádný podnik. S krizovými situacemi podnik musí počítat a být na jejich možný vznik připraven tak, aby je mohl úspěšně zvládnout.

Obvykle je krize podniku spojována se stavem, kdy je podnik předlužen a není schopen dostát svým finančním závazkům. Avšak krize podniku většinou nastává mnohem dříve, než jsou identifikovány problémy ve finanční oblasti, které jsou již pouze vyvrcholením krizového vývoje. Projevuje se zejména ztrátou konkurenceschopnosti, tzn. neschopností držet krok z technologickým rozvojem, inovacemi konkurentů apod. To pak vede ke ztrátě trhů, poklesu tržeb a zisku a dalším finančním problémům. Proces krizového řízení je proto důležité zahájit ještě dříve, než finanční krize nastane. Když je již podnik oslaben, jeho záchrana je podstatně

obtížnější a s postupujícím časem prudce klesá úspěšnost záchranného procesu.

Krizové řízení zahrnuje souhrn opatření, která vedou k eliminaci vzniku některých krizových situací. Například:

- diagnostika stavu podniku (povaha krize),
- opatření pro případ postupující krize, (konsolidace, sanace podniku),
- preventivní likvidace,
- reorganizace,
- insolvenční řízení.

V podniku jsou vytvářeny systémy včasného varování, kterými lze identifikovat některé situace, které by mohly ke krizi vést. V případě, že již krize podniku nastala, jsou prováděna opatření ke snížení negativních účinků krize. Řešení krize se může uskutečnit pomocí konsolidace nebo sanace podniku.

Konsolidace podniku je stav, kdy obvykle zůstává předmět a rozsah podnikání, organizační struktura. Většinou dojde k výměně managementu, podnik mění řídicí styl, metody kontroly a přijímají se úsporná opatření s cílem zvýšit hospodárnost.

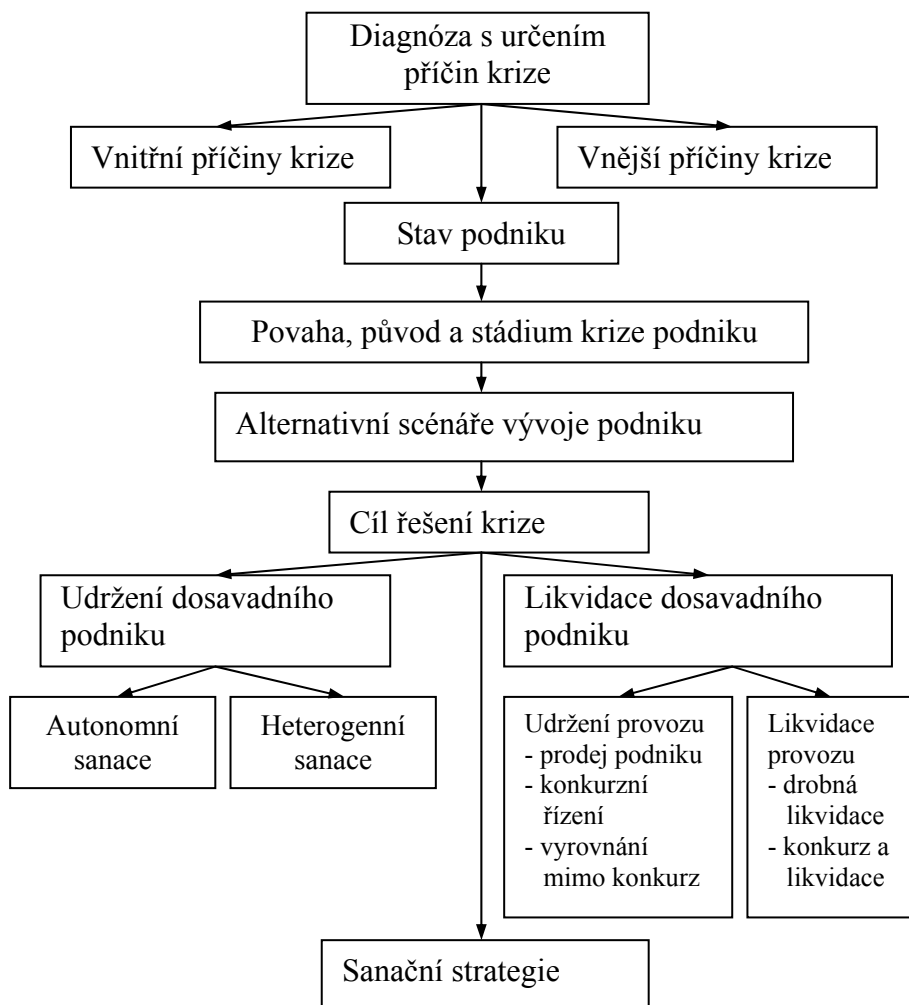
Sanací podniku se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku k ozdravení a obnově finanční výkonnosti a prosperity podniku. Sanační strategie podle časového horizontu může mít následující podobu:

- krátkodobý sanační program, který obnovuje likviditu podniku (odklad plateb, kapitalizace pohledávek, např. z pohotových prostředků, zásob),
- střednědobý sanační program - změna výrobního programu (např. dílčí změna, změna v řízení, propouštění zaměstnanců, snižování nákladů),
- dlouhodobý sanační program (změna výrobního programu, redukce počtu pracovníků - např. manipulace s výrobním programem, s pracovní silou, změna výrobního sortimentu).

Sanace podniku je zpravidla náročnější záchrana než jeho konsolidace, protože podnik se již

nachází v krizi. V podniku zůstává zdravá jen ta část, která neprodukuje ztrátu. Na základě diagnostiky podniku se vyhledávají části, které jsou perspektivní pro podnik. To, co není z pohledu restrukturalizace pro podnik žádoucí, se zlikviduje. Sanace může proběhnout vlastními (autonomními), nebo cizími prostředky (heterogenními). Postup řešení krize včetně postupu sanace je znázorněn na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Postup řešení krize v podniku



Zdroj: Novotný, J. Suchánek, P. *Nauka o podniku I.* 2004, str. 159

Fúze podniku při jeho úpadku nastává splynutím s dalším podnikem, v podstatě se jedná o formální zánik bez likvidace. Při transformaci podniku podnik zaniká pouze formálně dochází k přeměně na jinou právní formu, nebo se rozděluje na více podniků. Zvláštní důvody zrušení podniku jsou:

- smrt společníka (zejména v případě veřejné obchodní společnosti, ale také společnosti s ručením omezeným),

- zánik právnické osoby, která je společníkem (v případě společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti),
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka (zejména v případě veřejné obchodní společnosti, ale také společnosti s ručením omezeným),
- výpověď společníka (v případě založení společnosti na dobu neurčitou),
- prohlášení insolvenčního řízení.

Výsledkem systému krizového řízení je buď revitalizace podniku, nebo jeho likvidace. Ukončení existence podniku může mít různou formu. Zpravidla dochází ke zrušení a k následnému zániku. Pro zrušení existují důvody obecné, nebo zvláštní důvody. Obecné důvody jsou:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen,
- dosažení účelu, pro který byl zřízen,
- rozhodnutí společníků o zrušení podniku,
- rozhodnutí soudu o zrušení podniku,
- rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo transformace v jinou společnost nebo družstvo.

Zrušení obchodní společnosti se může uskutečnit s likvidací nebo bez likvidace, přechází-li její jmění na právního nástupce. Zánik společnosti se provádí výmazem z obchodního rejstříku, přičemž společnost zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku.

5.3 Krize růstu podniku

Jak plyne z křivky životního cyklu podniku, podnik po větší část své existence roste (alespoň co se týče úspěšné a produktivní části). Je proto na první pohled překvapující, že v relativně úspěšné etapě růstu podnik mohou provázet krize, které mohou dokonce způsobit zánik podniku. Krize spojené s růstem podniku vychází z toho, že čím jak se podnik vyvíjí, roste a zvětšuje, mění se a roste množství (zejména manažerské) práce, kterou je nutné v úspěšném podniku zvládnout. To vede k tomu, že to co ještě včera zvládnul jeden člověk, mohou dneska zvládnout už pouze lidi dva nebo dokonce tři. To je jednou ze základních příčin, proč o krizi

růstu vůbec hovoříme.

O tom, že má podnik problémy se svým růstem, tzn. mezi **symptomy krize růstu** přitom patří **nedostatek času** (zjištění, že není čas dokončit započatou práci pod tlakem nových problémů), **pocit chaosu** (jeden problém řeší více lidí), **stížnost zaměstnanců**, **nedostatek prostoru** (přeplněné kanceláře, sklady), **nízká pracovní morálka**, **růst pracovního zatížení**, **platební problémy** apod.

Mezi **hlavní příčiny problémů**, které mohou být samozřejmě vzájemně propojené pak patří **postavení na trhu** (kdy podnik neví, čím je jeho růst způsoben), **absence vizí a cílů**, **struktura organizace** (absence organizační struktury není problém u podniku s pěti zaměstnanci, ale je problém u podniku s dvaceti nebo třiceti zaměstnanci), **styl řízení** (může vést k odtržení managementu a zaměstnanců v případě využití direktivního nebo autokratického stylu).

Růst podniku (v souladu s růstovou fází životního cyklu) lze znázornit tzv. S-křivkou, která je uvedena na obrázku č. 5. Na křivce jsou vyznačeny jednotlivé fáze růstu a krize, které po nich nastávají. Lze přitom rozeznat tyto čtyři krize:

1. Krize vedení

Nově založený podnik začíná růst a na vlastníky podniku jsou kladeny stále vyšší manažerské nároky, které nezvládají. V podniku dochází k organizačním zmatkům, nikdo nenese konečnou odpovědnost, všichni dělají všechno, chybí organizační struktura, nejsou jasně specifikované cíle, majitelé a zaměstnanci si nerozumí.

2. Krize autonomie

S lepší organizací řízení a direktivních opatřeních se kreativní zaměstnanci cítí omezení, původní zaměstnanci se cítí nespokojeni. Veškeré pravomoci jsou v rukách top-managementu, které je přetíženo operativními záležitostmi, rozhoduje se na poslední chvíli, chybí delegace pravomocí, v podniku je centralizovaná organizační struktura, není využíván potenciál pracovníků a jejich schopnosti nejsou dále rozvíjeny.

3. Krize kontroly

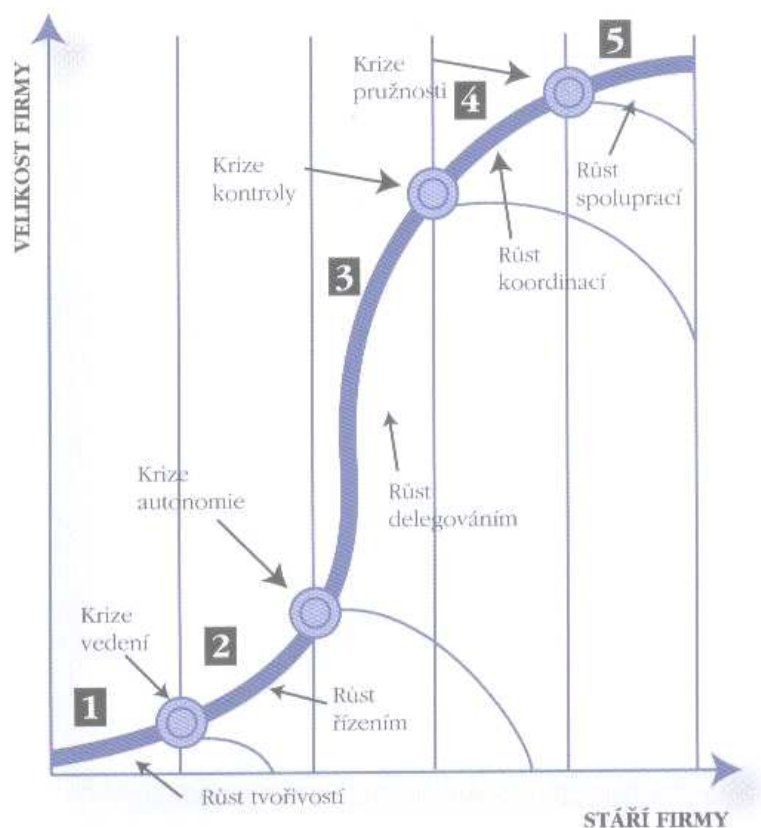
Po delegaci pravomocí dochází k růstu autonomie organizačních jednotek, poslání podniku začíná být vnímáno zúženě skrz příslušnou odbornost nebo útvar. Vznikají meziútvarové

konflikty, vážne koordinace a komunikace, nejsou sdíleny ani plněny cíle podniku jako celku, nejsou odhalovány skutečné příčiny podnikových problémů, dochází k upřednostňování osobních ambic a cílů, k lobování jednotlivých skupin a útvarů.

4. Krize pružnosti

Roste počet administrativních pracovníků, schůzí, porad apod., komunikace s estává jednosměrnou nebo formální, organizační struktura je hierarchická, manažeři se soustředí na správné postupy. Množství papírování omezuje akceschopnost nižšího a středního managementu, převládá rutina, dochází k nepochopení různých úrovní řízení, podnik není schopen pružně reagovat na měnící se požadavky trhu.

Obrázek č. 5: S-křivka vývoje podniku



Zdroj: Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. 2006, s. 443

Lze uvést a charakterizovat následující fáze růstu, které zároveň naznačují způsob řešení problémů způsobených předchozími krizemi:

1. Fáze růstu tvořivosti

Manažeři se zaměřují na výrobu a prodej, styl řízení je individualistický (individuální), majitelé podniku zpravidla vykonávají veškerou manažerskou činnost.

2. Fáze růstu řízením

Management se zaměřuje na efektivnost prováděných činností, styl řízení je direktivní, odměňování je postaveno na výkonnosti.

3. Fáze růstu delegováním

Podnik se zaměřuje na rozvoj a expanzi na trhu, styl řízení je nelegující a systém odměňování je zaměřen na individuální prémie.

4. Fáze růstu koordinací

Řízení podniku je zaměřeno na konsolidaci, vrcholový management se zaměřuje na kontrolu a dohled, odměňování je postaveno na podílech ze zisku.

5. Fáze růstu spoluprací

Řízení je zaměřeno na řešení problémů a inovace, styl řízení je participativní, systém odměňování využívá týmové prémie.

Je nutné zdůraznit, že pro úspěšné překonání krizí (nejen růstových) je nutné správné chování managerů, tzn. rozhodnutí, styl a metody řízení, přičemž manažeři musí přizpůsobit podnikové činnosti příslušné vývojové fázi, jinak podnik přivedou k úpadku. Růst podniku se přitom neobejde bez uvedených krizí a podnik se nemůže posunout do další fáze svého rozvoje aniž by příslušnou krizi nepřekonal. Je přitom na managerech jak dlouho bude příslušná fáze krize trvat (manager si totiž musí nejprve uvědomit, že podnik vůbec v nějaké krizi je) a za jak dlouho se podniku z krize podaří выбřednout.

Příklad

Internetový obchod, který vznikl v roce 2001 prodává mobilní telefony. Počet prodaných přístrojů za rok, průměrnou prodejní cenu jednoho přístroje, průměrné náklady na jeden přístroj a fixní náklady obchodu za rok přibližuje níže uvedená tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Charakteristiky internetového obchodu

rok	Počet prodaných mobilů	Průměrná cena mobilu	Náklady na prodaný mobil	Náklady obchodu za rok
2004	1850	2150	2000 Kč	300 tis. Kč
2005	2120	2200	2050 Kč	350 tis. Kč
2006	1980	2250	2100 Kč	400 tis. Kč
2007	2105	2300	2100 Kč	450 tis. Kč
2008	2050	2250	2150 Kč	450 tis. Kč

Odhadněte fázi životního cyklu tohoto obchodu v roce 2008 a naznačte další možnosti jeho vývoje.

Řešení

Nejprve je potřeba stanovit celkové tržby obchodu, dále celkové náklady obchodu a zisk obchodu za rok. Potom je nutné se zamyslet nad dynamikou vývoje tržeb a zejména zisku v podniku.

Tabulka č. 3: Výnosy, náklady a zisk jednotlivých produktů

rok	Tržby	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady	Zisk
2004	3 977 500	3 700 000	200 000	3 900 000	77 500
2005	4 664 000	4 346 000	250 000	4 596 000	68 000
2006	4 455 000	4 158 000	300 000	4 458 000	- 3 000
2007	4 841 500	4 420 500	350 000	4 770 500	71 000
2008	4 612 500	4 407 500	350 000	4 757 500	- 145 000

Zisk podniku v jednotlivých letech klesal. Výsledek z roku 2007 je z dnešního pohledu spíše anomálií (i když pozitivní). Lze tedy předpokládat, že je podnik ve fázi poklesu (krize). S ohledem na to lze doporučit minimálně sanační strategii včetně krizového řízení. Pokud se v podniku dostatečně rychle neprovedou razantní změny, podnik pravděpodobně v brzké době zanikne.

Je otázkou, co je pro podnik rozhodujícím problémem, zda velikost marže (průměrně necelých 10%), velikost fixních nákladů, nízký objem prodeje nebo nízká cena prodávávaného zboží. Bez dalších analýz je obtížné tuto situaci řešit, nicméně pokud chce podnik přežít, management podniku ji bude muset řešit a bude muset odpovědět především na výše uvedené otázky.

Příklad

Společnost KOZAK INN a.s. provozuje hotel Kozák v Brně osmým rokem. Podnik blíže charakterizuje tabulka č.4, kde je uvedena vytíženost lůžek a restaurace v procentech. Pro jednoduchost je dále vyčíslen průměrný výnos z lůžka, průměrná cena lůžka, průměrný výnos z jedné židle v restauraci a průměrný náklad na jednu židli v restauraci (za rok v tisících Kč). Hotel má 80 lůžek a 60 židlí v restauraci.

Tabulka č. 4: Charakteristiky hotelu

rok	Vytíženost lůžek	Vytíženost restaurace	Cena lůžka	Náklad na lůžko	Cena židle	Náklad na židli
2004	40%	50%	1000 Kč	500 Kč	300 Kč	100 Kč
2005	50%	52%	1000 Kč	550 Kč	350 Kč	120 Kč
2006	60%	55%	1100 Kč	600 Kč	400 Kč	130 Kč
2007	63%	60%	1150 Kč	650 Kč	450 Kč	140 Kč
2008	60%	65%	1200 Kč	700 Kč	500 Kč	150 Kč

Odhadněte fázi životního cyklu produktu tohoto hotelu v roce 2008 a naznačte další možnosti jeho vývoje.

Řešení

Nejprve je potřeba si uvědomit, že v podniku existují dva produkty (ubytovací služby – lůžka a stravovací služby – židle v restauraci), nicméně my máme zjišťovat životní cyklus podniku, který je jeden. Je tedy potřeba za oba produkty spočítat zisk (viz tabulka č. 3), přičemž je potřeba zohlednit vytíženost. Pak je možno určit celkový zisk, resp. jeho vývoj z něhož lze usuzovat na fázi životního cyklu podniku.

Tabulka č. 5: Výnosy, náklady a zisk jednotlivých produktů

rok	Zisk z lůžka	Zisk ze židle	Zisk z lůžka přepočtený	Zisk ze židle přepočtený	Zisk celkem
2004	40 000 Kč	12 000 Kč	16 000 Kč	6 000 Kč	22 000 Kč
2005	36 000 Kč	13 800 Kč	18 000 Kč	7 176 Kč	25 176 Kč
2006	40 000 Kč	16 200 Kč	24 000 Kč	8 910 Kč	32 910 Kč
2007	36 000 Kč	18 600 Kč	25 200 Kč	11 160 Kč	37 944 Kč
2008	40 000 Kč	21 000 Kč	24 000 Kč	13 650 Kč	37 650 Kč

Zisk z lůžka sice stagnoval, resp. kolísal v jednotlivých letech, ale přepočtený zisk rostl až do roku 2007 a poté poklesl. Zisk ze židle v restauraci průběžně rostl v celém sledovaném období, přičemž přepočtený zisk rostl také. Díky tomu celkový zisk v podniku v prvních třech sledovaných letech rostl, ale v roce 2007 dosáhl svého vrcholu a v roce 2008 mírně poklesl. Lze tedy předpokládat, že je podnik ve fázi stabilizace. S ohledem na to lze doporučit minimálně stabilizační strategii. Je třeba vzít v potaz to, že je podnik relativně mladý a výsledek roku 2007 může být jen mimořádným výkyvem.

Ohledně dalšího vývoje je otázka jak se budou vyvíjet jednotlivé komponenty (produkty) v podniku. Zdá se, že ubytovací služby dosáhly svého vrcholu, takže bude nutno hledat další možnosti rozvoje. Nabízí se zvýšení vytíženosti, která je však na poměry odvětví standardní (např. přilákáním dalších zákazníků, tzn. opatřeními v oblasti marketingu).

Stravovací zařízení je ve fázi růstu, nicméně lze brzy očekávat stabilizaci a vyčerpání růstového potenciálu. Zde se tedy nabízí kromě marketingových opatření další opatření

v oblasti produktu, resp. poskytovaných služeb (např. nabídka cenově zajímavých poledních menu apod.).

5.4 Shrnutí

Existence podniku je časově omezena počátkem a ukončením jeho podnikatelské aktivity. Podnik v podstatě může procházet čtyřmi fázemi životního cyklu - založení, růst, stabilizace, krize (a případná sanace, která prodlužuje životnost podniku) a zánik podniku. Podnik však může projít krizí mnohem dříve než v závěru svého životního cyklu, je tudíž důležité umět tyto růstové krize správně identifikovat a řešit.

5.5 Kontrolní test

Charakterizujte životní cyklus podniku.

Jak se projevuje krize podniku?

Jak lze zabránit krizi podniku?

Jak spolu souvisí sanace podniku a insolventní řízení (souvisí-li spolu)?

Charakterizujte krize růstu v podniku

Jakým způsobem lze krize růstu překonat

6 3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKU

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s definicemi podniku a podnikání. Dále poznáte podnik jednotlivce a zejména charakteristiku, výhody a nevýhody této právní formy podnikání. Také se seznámíte s osobními společnostmi jejich charakteristikami a odlišnostmi od ostatních právních forem podniků. Poznáte kapitálové společnosti jejich základní charakteristiky, výhody a nevýhody oproti ostatním právním formám a také jejich odlišnosti. Na závěr se ještě seznámíte s družstvem a veřejnými podniky.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

Možnost volné volby právní formy podniku je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Právní řád v ČR stejně jako v dalších státech s tržní ekonomikou nabízí podnikatelům **řadu právních forem**, ze kterých mohou budoucí podnikatelé vybírat. Při tomto výběru zakladatelé (zpravidla vlastníci) podniku vychází **z ekonomických, daňových, ziskových a řady dalších hledisek**.

Právní normy České republiky (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, event. zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku) **definují podnikání a podnik následovně:**

- **Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.
- **Podnikem** se rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

V podnikohospodářské teorii je podle Synka (1995) **základním třídícím znakem podniků právní forma vlastnictví**. Vychází ze členění Samuelsona (1967) a Begga (1989) a uvádí členění na **podniky jednotlivců** (angl. single nebo individual proprietorship či sole trader), **podniky ve vlastnictví společníků** (partnership), **společnosti** (company, corporation), **družstva** (cooperative societies) a **veřejné (státní) podniky** (public ownership, government ownership). Právní normy České republiky přitom vymezují právní formy podniku obdobně.

6.1 3.1 Podnik jednotlivce

Podnik jednotlivce není nijak upraven ani obchodním zákoníkem a ni žádnou jinou formou, tzn. že jeho vznik je vázán pouze na rozhodnutí podnikatele začít podnikat³. Historicky je nejstarší a nejjednodušší právní formou podnikání. Je to **podnik vlastněný jednou (fyzickou) osobou**, který může (ale nemusí!) být zapsán v obchodním rejstříku. Regulace činnosti podniku jednotlivce ze strany státu je minimální (ve srovnání s jinými právními formami, např. s akciovou společností).

Podnikání formou podniku jednotlivce nabízí několik **výhod**. Patří mezi ně především **relativní jednoduchost a nízké náklady založení**. Podnik fyzické osoby nemusí vytvářet

³ Vzhledem k tomu, že každý podnikatel, ať už fyzická osoba (což je případ podniku jednotlivce) nebo právnická osoba (viz právní formy uvedené dále v textu), musí vlastnit povolení k podnikání (nejčastěji ve formě živnosti), což lze považovat za (nepřímé) podmínky k podnikání podniku jednotlivce. Tyto podmínky jsou upraveny příslušnými právními předpisy (např. živnostenským zákoníkem). Pro vznik podniku jednotlivce a další podnikání je tak nutné být způsobilý k právním úkonům, dovršit věk 18 let a být bezúhonný (viz následující kapitola).

základní kapitál což snižuje požadavky finanční prostředky k jeho založení na minimum. Díky tomu, že podnikatel nemá společníky, není nutná žádná právně propracovaná smluvní úprava vztahů mezi nimi, což dále snižuje náklady a šetří čas.

Za výhodu lze považovat i **volné disponování se ziskem**, které přísluší podnikateli jako jedinému vlastníku. Výhodou je i možnost rychlého přijímání rozhodnutí a tedy **flexibilita** podniku jednotlivce při reagování na podněty vnějšího prostředí. Specifickým rysem podniku fyzické osoby je také **daňová výhoda** spočívající pouze v jednom zdanění příjmu podnikatele pouze daní z příjmu fyzických osob. Jako poslední z předností pak lze uvést **utajení obchodního tajemství**. Vyplývá jednak ze skutečnosti, že sám vlastník je výkonným podnikatelem, jednak z okolnosti, že podnik jednotlivce nepodléhá zveřejňovací povinnosti.

Vedle výše uvedených předností však s sebou tato forma podnikání nese i některé **nevýhody**. Patří mezi ně především **neomezené ručení**, což znamená, že vlastník podniku ručí za závazky vzniklé hospodářskou činností podniku veškerým svým (soukromým) majetkem. Negativem je dále, že je **existence podniku spojena s konkrétním vlastníkem**. Jestliže ukončí podnikání (např. zemře) – podnik zaniká. Další nevýhodou je **omezená možnost získat úvěr**. To vyplývá z toho, že tyto podniky jsou zpravidla malé (viz kapitola věnovaná malým středním podnikům) a disponují tak pouze malým majetkem, který mohou použít jako záruku za poskytnutý úvěr. Další nevýhodou jsou **omezené podnikatelské zkušenosti a znalosti**, které plynou z nutnosti podnikatele přijímat všechna podstatná hospodářská rozhodnutí sám. Oproti tomu ve velkých podnicích rozhodují týmy manažerů – specialistů. Z velikosti podniku pak plyne další nevýhoda podniku jednotlivce, jíž je **nedostatek příležitostí pro zaměstnance**, který nevytváří dostatečný prostor pro kariérní růst perspektivních zaměstnanců (při jednostupňovém řízení není kam růst).

Podniky jednotlivců svým počtem **převládají** v každém hospodářství s tržní ekonomikou (tvoří přes 90% všech podniků). I když je jejich podíl na hrubém národním produktu zpravidla nízký (uvádí se okolo 20-30%), tyto podniky poskytují pracovní příležitost nezanedbatelnému počtu pracovních sil (uvádí se okolo 60-70%), a **jsou tudíž pro národní hospodářství nezastupitelné**. **Úspěšný podnik jednotlivce je také zpravidla východiskem vzniku velkého podniku**. Řada velkých nadnárodních podniků vznikla průvodně jako podnik jednotlivce (např. Baťa, Ford, Microsoft apod.). Pokud je tedy podnik jednotlivce úspěšný a jeho právní forma přitom neumožňuje jeho další rozvoj, může se transformovat na obchodní společnost.

6.2 3.2 Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou právní formou podnikání, která odstraňuje některé nevýhody a zachovává některé výhody podniku jednotlivce. Z tohoto pohledu stojí na pomezí podniku jednotlivce (jako podniku fyzické osoby) a obchodními společnostmi (jako podniku právnické osoby). Jejich společným rysem je to, že **jsou zakládány a vlastněny dvěma nebo více osobami**. Společníci se osobně zúčastňují podnikání, dosažené zisky si rozdělují mezi sebe a společně nesou odpovědnost i za vzniklé ztráty. Osobní společnosti nemusí vytvářet rezervní fond (v některých případech ani základní kapitál).

Osobní společnosti vytváří poněkud **vhodnější podmínky pro získávání kapitálu i pro překonávání kvalifikační omezení podnikatele**. Spojením několika společníků do jednoho podniku se vytváří majetkové zázemí i větší ručitelský kapitál pro zajištění případných úvěrů, prostor pro zaměstnávání specialistů (např. účetních) apod. Určitou **nevýhodou** těchto společností je ale **závislost jejich úspěšné existence na vzájemných vztazích mezi společníky**. Česká legislativa (obchodní zákoník) umožňuje existenci **dvou**

forem osobních společností:

- **Veřejná obchodní společnost**
- **Komanditní společnost.**

Veřejná obchodní společnost patří mezi typické osobní společnosti a má nejbližší k podniku jednotlivce. Mohou ji založit **nejméně dva společníci**, kteří v jejím rámci podnikají pod společnou obchodní firmou (názvem, pod kterým je podnikatelský subjekt zapsán v obchodním rejstříku), jejíž součástí je označení „veřejná obchodní společnost“ (ve zkratce „v. o. s.“). Společnost je **právníckou osobou**, což znamená, že se zapisuje do obchodního rejstříku. **Společníci nemusí do společnosti vložit žádný vklad**, ale v rámci společenské smlouvy se lze na povinnosti peněžitého či nepeněžitého vkladu dohodnout. Případné vklady se pak stávají majetkem společnosti. **Za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně, celým svým majetkem.** Díky tomu, že ze zákona je **každý ze společníků** oprávněn k obchodnímu vedení společnosti (tzn. každý z nich je **statutárním orgánem**), není třeba zřizovat žádné orgány společnosti (pokud se ve společenské smlouvě společníci nedohodnou jinak). Společníci si také rozdělují zisk rovným dílem (opět pokud se ve společenské smlouvě nedohodnou jinak). Zisk je pak zdaňován prostřednictvím individuálních podílů na zisku jednotlivých společníků a to pouze **daní z příjmů fyzických osob**.

Komanditní společnost (ve zkratce „k. s.“) je přechodnou formou mezi typickou osobní společností, kterou je veřejná obchodní společnost a kapitálovou společností, jakou je společnost s ručením omezeným. Je to společnost, kterou **zakládají a provozují dva (nebo více) společníci, z nichž jeden (nebo více) ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. komanditista) a jeden (nebo více) ručí za závazky společnosti celým svým soukromým majetkem (tzv. komplementář).**

Postavení **komplementářů** je obdobou postavení společníků ve veřejné obchodní společnosti. Díky tomu že komplementáři ručí osobně a neomezeně, jsou ze zákona oprávněni k obchodnímu vedení společnosti a jednání jejím jménem (každý komplementář je statutárním orgánem společnosti). Postavení **komanditistů** se naopak blíží postavení společníka ve společnosti s ručením omezeným. Komanditista je ze zákona povinen vložit do společnosti vklad (**základní kapitál**) ve výši stanovené společenskou smlouvou, **minimálně však 5000 Kč**. Při rozhodování, které překračuje rámec obchodního vedení, se rozhodnutí přijímá většinou hlasů všech společníků, z nichž každý má jeden hlas, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Komanditisté mají jinak jen kontrolní pravomoc.

Zisk se v komanditní společnosti se rozděluje nejprve **na dvě části**: na část připadající **komanditistům** a na část připadající **komplementářům** a to **v poměru, který stanoví společenská smlouva**. Pokud není poměr smluvně určen, dělí se zisk na poloviny. Část zisku, která připadla komanditistům se zdaňuje daní z příjmu právnických osob a pak se rozdělí mezi jednotlivé komanditisty podle výše splacených vkladů. Individuální **podíly zisku komanditistů** se pak ještě dále zdaňují daní z příjmu fyzických osob (daní z výnosu kapitálových vkladů) – dochází u nich tedy ke **dvojímu zdanění**. Pokud ve společenské smlouvě není dohodnuta jiná úprava, rozdělují si **komplementáři** jim připadající část zisku, která nebyla souhrnně zdaněna, rovným dílem. **Zdaněny** tak jsou pouze jejich individuální **podíly na zisku**, a to **daní z příjmu fyzických osob**.

Příklad

Komanditní společnost tvoří komplementáři A a B a komanditisté C a D. Dosažený zisk komanditní společnosti v roce 2008 činil 800 000,- Kč, platná sazba daně z příjmu právnických osob činí 21 %. Kapitálový vklad komanditisty C činí 150 000,- Kč a komanditisty D 250 000,- Kč.

Jak bude rozdělen zisk mezi jednotlivé komanditisty a komplementáře, jestliže společenská smlouva ustanovení o rozdělování zisku neobsahuje?

Řešení

Dosažený zisk 800 000 Kč je nejprve nutno rozdělit na dvě poloviny mezi komanditisty a komplementáře.

Podíl komplementářů je dále nutno rozdělit rovným dílem, takže komplementáři dostanou: $800\,000 / 2 = 400\,000$, $400\,000 / 2 = \mathbf{200\,000\,Kč}$ pro komplementáře A a B (tuto částku však ještě musí zdanit daní z příjmů fyzických osob).

Podíl 400 000 obou komanditistů je nejprve nutno zdanit daní z příjmů právnických osob, tedy: $400\,000 - (0,19 * 400\,000) = \mathbf{324\,000\,Kč}$.

Tuto sumu je dále potřeba rozdělit mezi komanditisty podle jejich podílu na kapitálovém vkladu, takže: komanditista C dostane: $(150\,000 / 400\,000) * 324\,000 = \mathbf{121\,500\,Kč}$

komanditista D dostane: $(250\,000 / 400\,000) * 324\,000 = \mathbf{202\,500\,Kč}$,

obě částky je však ještě opět nutno zdanit daní z příjmů fyzických osob, konkrétně zvláštní sazbou daně ve výši 15%, takže: komanditista C dostane: $121\,500 * 0,85 = \mathbf{103\,275\,Kč}$

komanditista D dostane: $202\,500 * 0,85 = \mathbf{172\,125\,Kč}$.

6.3 3.3 Kapitálové společnosti

Charakteristickým rysem kapitálových společností je **povinnost společníků podílet se na podnikání společnosti kapitálově, tzn. předem určeným vkladem**, nikoli jejich osobní účastí na podnikání nebo na řízení společnosti. **Společníci ručí za závazky** vzniklé hospodářskou činností společnosti **jen do výše svého nesplaceného vkladu**. Právní předpisy (obchodní zákoník) v České republice umožňují uplatnění **dvou forem kapitálových společností**:

- společnost s ručením omezeným
- akciovou společnost.

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost, která si **povinně vytváří základní kapitál**. Může být založena a provozována fyzickými i právnickými osobami (i jednou osobou, přičemž maximální počet společníků je omezen na padesát). Dolní hranice základního kapitálu je stanovena na **200 000 Kč**, horní hranice určena není. Tvoří jej souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů společníků, přičemž **minimální výše individuálního vkladu** musí činit alespoň **20 000 Kč**. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Společníci mají solidární odpovědnost a za závazky společnosti ručí společně a nerozdílně, ale jen do výše souhrnu nesplacených částí vkladů.

Registrace v obchodním rejstříku musí obsahovat obchodní firmu (název) společnosti s dodatkem společnost s ručením omezeným (ve zkratce „s. r. o.“). **Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada**, při jejímž rozhodování uplatňují společníci svou vůli podle výše svého vkladu (1000 Kč vkladu znamená jeden hlas). **Statutárním orgánem je jednatel nebo jednatele**. Pokud to stanoví společenská smlouva, volí valná hromada i dozorčí radu (jako kontrolní orgán společnosti). **Zisk**, který společnost vytvoří, **se zdaní daní z příjmu právnických osob a rozdělí se mezi společníky podle výše kapitálového vkladu**. **Individuální podíly společníků pak ještě podléhají daní z příjmů fyzických osob** (zdanění příjmů z kapitálových vkladů – stejně jako v případě komanditistů u k.s.).

Založení i správa společnosti s ručením omezeným je podstatně jednodušší než v případě

akciové společnosti. To je také důvodem oblíbenosti a rozšířenosti této formy podnikání. Jak uvádí Synek (1999), první společnosti s ručením omezeným začaly vznikat již počátkem minulého století na základě zákona o společnostech s ručením omezeným, přijatého v roce 1906 v tehdejší Rakousku-Uhersku.

Akciová společnost (ve zkratce „a. s.“) je kapitálovou společností, ve které je základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Může být založena jedním zakladatelem, jestliže je to právnická osoba, nebo více zakladateli. Jestliže je akciová společnost zakládána **bez veřejné nabídky akcií**, vyžaduje obchodní zákoník **základní kapitál** ve výši nejméně **2 mil. Kč**; v případě, kdy je společnost zakládána **s veřejnou nabídkou akcií** musí být vytvořen **základní kapitál** s nejméně **20 mil. Kč**. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionář za závazky společnosti neručí.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, při jejímž rozhodování uplatňují společníci svou vůli opět podle výše svého vkladu. **Statutárním orgánem je představenstvo**. Valná hromada volí povinně dozorčí radu (jako kontrolní orgán společnosti). **Zisk** vytvořený společností **se zdaňuje daní z příjmu právnických osob** a následně se **rozděluje mezi akcionáře ve formě dividend**. Dividendy akcionářů pak ještě **podléhají daní z příjmů fyzických osob** (zdanění příjmů z kapitálových vkladů), které obvykle strhává a odvádí příslušná akciová společnost.

Příklad

Akciová společnost má 3 majitele, 3 členy dozorčí rady a 3 členy představenstva. Základní kapitál společnosti je 3 000 000 Kč, přičemž společníci vložili do společnosti svůj kapitál takto:

Společník A: 2 000 000 Kč

Společník B: 700 000 Kč

Společník C: 300 000 Kč.

Společnost měla v roce 2010 výnosy z provozní činnosti ve výši 250 mil. Kč a náklady na provozní činnost ve výši 200 mil. Kč. Společnost také zaplatila úroky z úvěru ve výši 2 mil. Kč. Valná hromada společníků rozhodla o vyplacení tantiém (odměny členům orgánů společnosti) ve výši 5 mil. Kč a o vyplacení dividend ve výši 50% ze zisku.

Kolik peněz odvedou uvedené osoby státu na daních, jestliže daň z příjmů fyzických osob je 15% a daň z příjmů právnických osob je 21%?

Kolik peněz (čistého) dostanou jednotliví akcionáři a členové orgánů společnosti a kolik peněz ze zisku zůstane ve společnosti?

Řešení

Nejprve je nutné stanovit hrubý zisk společnosti, což je rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů: $HZ = 250 - (200 + 2) = 48$ mil. Kč

Tento zisk je dále nutné zdanit daní z příjmů právnických osob:

$\check{Z} = 48 * 0,81 = 38,88$ mil. Kč (DPPO = 9,12 mil. Kč)

Od tohoto čistého zisku společnosti je nutné odečíst tantiémy členům dozorčí rady a představenstva společnosti, rozdělit je rovným dílem (pro zjednodušení – výši tantiém je možné stanovit také diferencovaně) a zdanit ji 15% DPFO:

Čistý zisk bez tantiém = $38,88 - 5 = 33,88$ mil. Kč

Každý člen orgánu společnosti dostane: $(5 * 0,85) / 6 = 708\ 333$ Kč (DPFO dohromady činí 750 tis. Kč)

Nyní je nutné stanovit objem dividend (= vyplacený čistý zisk na akcii):

Zisk rozdělovaný = $33,88 * 0,5 = 16,94$ mil. Kč

V tomto případě můžeme při rozdělování dividend zjednodušeně vycházet z podílů společníků na majetku společnosti, neboť odpovídá počtu vlastněných akcií (dividenda je tak stanovena souhrnně a vyjadřuje podíl vyplaceného zisku v závislosti na množství vlastněných akcií – základního kapitálu - společnosti):

$$A = ((2 / 3) * 16,94) * 0,85 = 0,667 * 16,94 * 0,85 = \mathbf{9\ 604\ 133\ Kč} \text{ (DPFO = 1\ 694\ 847\ Kč)}$$

$$B = ((0,7 / 3) * 16,94) * 0,85 = 0,233 * 16,94 * 0,85 = \mathbf{3\ 354\ 967\ Kč} \text{ (DPFO = 592\ 053\ Kč)}$$

$$C = ((0,3 / 3) * 16,94) * 0,85 = 0,1 * 16,94 * 0,85 = \mathbf{1\ 439\ 900} \text{ (DPFO = 254\ 100\ Kč)}$$

$$\text{Výnos státu na daních} = \text{DPPO} + \text{DPFO} = 9,12 + 0,75 + 1,694847 + 0,592053 + 0,2541 = \mathbf{11\ 736\ 023\ Kč} \text{ (tj. } \mathbf{24,45\%} \text{ z hrubého zisku!)} \text{)}$$

Ve společnosti přitom zůstane **16,94 mil. Kč** (tento zůstatek se už dále nedaní).

6.4 3.4 Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů, které si **povinně vytváří základní kapitál**. Může být založeno a provozováno fyzickými i právnickými osobami (bud' minimálně pěti osobami nebo alespoň dvěmi právnickými osobami). Dolní hranice základního kapitálu je stanovena na **50 000 Kč**, horní hranice určena není. Podmínkou vzniku členství je splacení členského vkladu určeného stanovami (tzv. základní členský vklad) anebo ve stanovách určené části základního členského vkladu (tzv. vstupní vklad). Minimální výše individuálního členského vkladu není stanovena.

Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem. Členové neručí za závazky družstva. Stanovy mohou určit, že někteří členové družstva mají na základě rozhodnutí členské schůze vůči družstvu uhrazovací povinnosti (do určité výše), která přesahuje členský plat, na krytí ztrát družstva. Uhrazovací povinnost člena však nesmí přesáhnout trojnásobek členského vkladu.

Registrace v obchodním rejstříku musí obsahovat obchodní firmu (název) společnosti a označení „družstvo“. **Nejvyšším orgánem společnosti je členská schůze**, při jejímž rozhodování má každý člen jeden hlas. **Statutárním orgánem je představenstvo**. Členská schůze volí i kontrolní komisi (jako kontrolní orgán družstva). **Zisk** vytvořený společností **se zdaňuje daní z příjmu právnických osob**. Nevyplyvá-li ze stanov něco jiného, určí se podíl člena na zisku poměrem výše jeho splaceného vkladu k splacným vkladům všech členů (u členů, jejichž členství v rozhodném roce trvalo jen část roku, se tento podíl poměrně krátí). Individuální podíly společníků pak ještě podléhají dani z příjmů fyzických osob (zdanění příjmů z kapitálových vkladů).

6.5 3.5 Veřejnoprávní podniky

Mezi veřejnoprávní podniky se řadí organizace založené na základě jiného zákona než obchodního zákoníku (nemusí se přitom jednat jen o zákon o státním podniku), které zajišťují některé důležité služby (železniční a vodní doprava, televize, výroba elektřiny, apod.) a které mohou ale nemusí sloužit k dosažení zisku. Tyto podniky jsou zpravidla přímo zřízeny zákonem (např. Česká televize, veřejná vysoká škola, ale i ministerstva a řada jiných institucí státní správy, které existují jako tzv. organizační složka státu, a také obce a kraje, jejichž zřízení je spojeno se zákonem o obcích a zákonem o krajích) nebo vznikají na základě zákona (občanská sdružení) nebo jsou zřízeny organizací veřejné správy na základě zákona - např. na

základě zákona o státním podniku (např. Lesy ČR, s.p., Budějovický Budvar, n.p.), na základě zákona o obcích mohou obce jako samosprávné celky v oblasti samosprávy zřizovat různé druhy podniků, které shrnuje níže uvedená tabulka .

Tabulka č. 6: Základní typy podniků k poskytování veřejných služeb

Typ organizace	Zákonná úprava	Vztah k obci	Příklad použití
<i>Organizační složka obce (kraje)</i>	§ 24 – 26 z. č. 250/2000 Sb.	Zřizuje obec zřizovací listinou. Nemá právní subjektivitu.	Sociální služby Veřejně prospěšné práce
<i>Příspěvková organizace</i>	§ 27 – 37 z. č. 250/2000 Sb.	Zřizuje obec zřizovací listinou.	Mateřské školy Základní školy Technické služby
<i>Obecně prospěšná společnost</i>	zákon č. 248/1995 Sb.	Zakládá buď sama obec zakládací listinou nebo smlouvou s jinými subjekty.	Sociální služby Komunitní centrum
<i>Svazek obcí</i>	§ 49 - 53 z. č. 128/2000 Sb., § 39 z. č. 250/2000 Sb.	Více obcí založí svazek smlouvou a stanovami.	Mikroregion Svazek obcí
<i>Zájmové sdružení právnických osob</i>	§ 20 písm. f občanského zákoníku	Obec je člen (spoluzřizovatel) zájmového sdružení právnických osob.	Základní škola Agentura
<i>Společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost</i>	§ 105 - 153e obchodního zákoníku	Zakládá obec zakladatelskou listinou, nebo společenskou smlouvou.	Technické služby Svoz odpadu Správa majetku
<i>Družstvo</i>	§ 221-260 obchodního zákoníku	Obec je členem družstva.	Bytové záležitosti

Zdroj: Půček, M. et al. Řízení procesů výkonu státní správy. (Případová studie Vsetín). MV ČR 2004, s. 15.

Za relativně novou formu veřejných podniků, které se objevily v české právní úpravě, jsou považovány školské právnické osoby, které přinesl nový školský zákon s účinností od 1. 1. 2005 (z. č. 561/2004 Sb.). Jak stát, tak územní samosprávné celky i svazky obcí mohou zřizovat školy a školská zařízení buď jako školské právnické osoby nebo nadále jako příspěvkové organizace. Školská právnická osoba užívá ke své činnosti vlastní majetek a dále majetek vypůjčený nebo pronajatý od zřizovatele nebo jiné osoby.

Podniky, které jsou zcela ve vlastnictví státu (Budějovický Budvar, n.p., Lesy ČR, s.p.) nebo územně samosprávních celků nebo které jsou v tzv. smíšeném vlastnictví, tzn. že je kromě státu nebo jiného orgánu státní nebo veřejné správy vlastní také soukromé osoby (např. ČEZ, a.s.) mohou a také zpravidla zajišťují produkty, které by mohly být zajištěny zcela soukromými subjekty. Kromě těchto podniků působících na trhu a střetávajících se s ostatními podnikatelskými subjekty, existují ještě státní a nestátní (někdy též „nevládní“) neziskové organizace, jejichž primárním cílem není zisk, ale splnění poslání. Díky tomu existuje celá

řada veřejných (Česká televize, svazky obcí apod.) i soukromých neziskových organizací (politické strany, profesní komory, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy apod.), ale i neziskových institucí, které vznikají na základě spolupráce soukromého a veřejného sektoru.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s definicemi podnikání a podniku. Také jste poznali podnik jednotlivce, jeho základní charakteristiky, specifika, výhody a nevýhody. Dále jste se seznámili s osobními společnostmi, konkrétně s veřejnou obchodní společností a komanditní společností a měli byste být schopni rozlišit společné znaky i to čím se liší. Také jste poznali dvě formy kapitálových společností, konkrétně společnost s ručením omezeným a akciovou společnost a měli byste být schopni rozlišit společné znaky i to čím se liší nejen mezi sebou, ale i od ostatních právních forem. Na konec jste se seznámili s družstvem, které byste měli být schopni charakterizovat a odlišit od ostatních právních forem a s veřejnoprávními podniky, které se od výše uvedených právních forem výrazně liší.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Co rozumíme pod pojmem podnik?
2. Jaké jsou výhody podniku jednotlivce?
3. Charakterizujte veřejnou obchodní společnost.
4. Jakým způsobem se dělí zisk komanditní společnosti, pokud toto dělení není speciálně upraveno společenskou smlouvou?
5. Charakterizujte společnost s ručením omezeným?
6. Čím se liší společnost s ručením omezeným a akciová společnost?
7. Charakterizujte družstvo.
8. Jaké právní formy organizací veřejné správy a veřejného sektoru znáte. Charakterizujte jejich odlišnosti od právních forem typicky soukromých podniků.

7 4 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ A MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s definicí živnosti a její obecnou charakteristikou. Dále poznáte podmínky provozování živností a také jejich členění, tak jak to upravuje platná legislativa České republiky. Také se seznámíte s malými a středními podniky a kritérii, kterými jsou vymezeny. Seznámíte se s výhodami a nevýhodami těchto podniků a také s podporou, které se jim dostává v České republice od orgánů státní správy a EU.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

Obnova a rozvoj malých a středních podniků je podstatou a systémovou součástí českého národního hospodářství po roce 1989. V nejrozvinutějších zemích jsou totiž **malé a střední podniky významnou a nezastupitelnou součástí struktury podnikatelských subjektů, tzn. národního hospodářství**. Jak uvádí Synek (1999), například ve Spojených státech se malé a střední podnikání podílí 98 % na celkovém počtu podnikatelských jednotek, v Itálii činí tento podíl 90 % a malé a střední podniky poskytují pracovní příležitost 84 % z celkového počtu pracujících, v Dánsku se podílí subjekty malého a středního podnikání 92 % na celkovém počtu podniků a zaměstnávají 43 % z celkového počtu pracujících.

Vzhledem k tomu, že malé a střední podniky jsou v drtivé většině podniky jednotlivce, které podnikají na základě živnosti, **řídí se v České republice zakládání a činnost těchto podniků zejména zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších novel (pro potřeby této kapitoly dále jen zákon)**⁴. Pro živnostenské podnikání tento zákon užívá označení **živnost**, kterou definuje následovně:

„Živností je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem“.

Tato definice reprodukuje obecné vymezení podnikání, které definuje obchodní zákoník (konkrétně zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Definice živnosti dle živnostenského zákona je ale **užší**, protože vylučuje z úhrnu živností některé činnosti, které jsou z hlediska právního režimu natolik specifické, že jsou z působnosti živnostenského zákona vyňaty (např. činnosti vyhrazené státu či určitým osobám, některé činnosti autorské, činnosti fyzických osob při výkonu některých povolání – např. advokáti, a další činnosti, které vzhledem k významu, povaze provozu a vlivu na okolí vyžadují zvláštní právní úpravu) a v jeho znění jsou výslovně uvedeny⁵.

Živnost je určitou ekonomickou, organizační a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel nebo několik společníků (živnost tedy může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba). Zpravidla ji charakterizuje **nízký počet zaměstnanců a omezená kapitálová síla** (to platí zejména v případě podniku jednotlivce).

Toto užší pojetí odpovídá tradiční představě o živnosti jako jednotce drobného, tedy malého či středního podnikání. Odráží tedy i skutečnost, že velké podniky tvoří jen malou část z celkového počtu podnikatelských subjektů, jejichž činnost upravoval živnostenský zákon⁶.

⁴ Živnost je nutné chápat jako povolení k podnikání, které potřebuje ke své činnosti každý podnikatelský subjekt bez ohledu na to, zda se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu. Samozřejmě ne všechny (podnikatelské) činnosti jsou živnostmi, nicméně potom musí podnikatelský subjekt splnit podmínky jiného zákona, než živnostenského. V současnosti v ČR není činnost, kterou by mohl podnikatel vykonávat, aniž by podléhala zákonné úpravě, tzn. nějaké formě povolení.

⁵ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, vymezuje v §2 co živnost je a v §3 co živnost není.

⁶ Pro velké průmyslové podniky stanovil živnostenský zákon v §7a zvláštní kategorii: provozování živnosti

V dalším textu tedy bude živnostenské podnikání interpretováno v užším pojetí, tedy v aplikaci na podmínky malých a středních podniků.

7.1 4.1 Živnosti, jejich provozování a členění

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba po splnění podmínek stanovených živnostenským zákonem. Především jsou to **všeobecné podmínky**, které musí splňovat žadatel o jakékoliv živnostenské oprávnění. Tyto podmínky musí plnit sama fyzická osoba, v případě právnické osoby pak odpovědný zástupce, přičemž se jedná o:

- a) **Dosažení věku 18 let.**
- b) **Způsobilost k právním úkonům**, to znamená, že osoba je schopná vlastními úkony nabývat práva a sama se zavazovat.
- c) **Bezúhonnost** znamená, že osoba nebyla trestána za činy související s předmětem podnikání nebo za jiné úmyslné trestné činy (blíže viz §6 odst. 2 zákona).

Za bezúhonného se přitom nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen:

- a) pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu alespoň jeden rok
- b) pro úmyslný trestný čin, jestliže byl spáchán v souvislosti s podnikáním.

Překážkou provozování živnosti je **insolvenční řízení**, případně **zákaz činnosti podnikající osoby** (v takovém případě tedy nelze živnost provozovat, event. nelze vydat živnostenské oprávnění)⁷.

Živnosti se z hlediska způsobu získání živnostenského oprávnění dělí na:

1. **Živnosti ohlašovací**, které **smějí být provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu**, za předpokladu, že jsou splněny zákonem stanovené podmínky.
2. **Koncesované živnosti** mohou být provozovány pouze na základě státního povolení – koncese. Toto **oprávnění vzniká až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese**.

Bez ohledu na typ živnosti prokazuje podnikatel své živnostenské oprávnění buď výpisem ze živnostenského rejstříku s příslušnými údaji (blíže viz § 60), nebo (do vydání výpisu) stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu, nebo pravomocným rozhodnutím o udělení koncese.

Podle podmínek, které musí uchazeč o živnostenské oprávnění splňovat při ohlášení živnosti, zejména podle požadované **odborné způsobilosti**, se **rozlišují tři druhy ohlašovacích živností**:

- **řemeslné živnosti**, u nichž je podmínkou pro jejich provozování odborná způsobilost (zpravidla získaná vyučením v oboru, studiem na střední nebo vysoké škole, event. praxí),
- **vázané živnosti**, pro jejichž provozování je podmínkou odborná způsobilost upravená zvláštními předpisy (zpravidla je třeba absolvovat kurz nebo školení a složit zkoušku způsobilosti),
- **volné živnosti**, u nichž není jako podmínka provozování odborná způsobilost stanovena.

průmyslovým způsobem. Tento paragraf (spolu s touto živností) však byl od 1.7. 2008 zrušen.

⁷ blíže viz §8 zákona

Živnosti řemeslné, jsou živnosti uvedené v taxativním výčtu v příloze č. 1 živnostenského zákona. Jsou to například kovářství, zámečnictví, řeznictví a uzenářství, truhlářství, zednictví atd. Ostatní řemesla, která nejsou zahrnuta ve výčtu a nepatří ani mezi živnosti koncesované nebo vázané, jsou živnostmi volnými.

Živnosti vázané jsou živnosti uvedené v taxativním výčtu v příloze č. 2 živnostenského zákona. Jsou to například svářeč, jeřábník, ale také řidič ad. Tyto živnosti nejsou vázány na výuční list nebo jiné vzdělání v oboru, ale na příslušné oprávnění, které lze získat po složení příslušné odborné zkoušky.

Živnosti volné jsou vymezeny výčtem v příloze č. 4 živnostenského zákona. V příloze je uvedeno 80 volných živností např. zprostředkování obchodu a služeb, ubytovací služby, provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu, provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí ad.

Živnosti koncesované jsou taxativně uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona. Jsou to např. vývoj, výroba, úpravy a prodej zbraní; vývoj, výroba úpravy a prodej střeliva; provozování střelnic, výroba zvláště nebezpečných jedů apod. Jedná se přitom o obory podnikání, u kterých existuje vysoké riziko ohrožení života, zdraví, majetku nebo zákonem chráněných veřejných zájmů.

Odborná způsobilost pro koncesované živnosti je uvedena v příslušné příloze. **Všeobecnou podmínkou** provozování koncesované živnosti je i **spolehlivost podnikatele a jeho zaměstnanců** ve vztahu k předmětu podnikání i ochranu veřejnosti. Toto i okolnost, že vydání koncese bývá podmíněno souhlasným vyjádřením orgánu státní správy příslušného podle oboru činnosti, pak má za následek, že **zahájení činnosti je vázáno na pravomocné rozhodnutí o udělení koncese**, přičemž živnostenský úřad do 5 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese provede zápis do živnostenského rejstříku a podnikateli vydá výpis. Na získání koncese není právní nárok.

Pro vydání živnostenského oprávnění (udělení koncese) je **nutné zaplatit správní poplatek** (dle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích), jehož výše je následující:

- a) **1 000 Kč** (ohlášení živnosti nebo přijetí žádosti o koncesi při vstupu do živnostenského podnikání),
- b) **500 Kč** (další ohlášení živnosti, přijetí další žádosti o koncesi, změna rozhodnutí o udělení koncese a vydání rozhodnutí o schválení odpovědného zástupce pro koncesovanou živnost),
- c) **100 Kč** (vydání výpisu z ŽR po provedení oznámené změny).

Splnil-li ohlašovatel všechny podmínky stanovené zákonem, provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis. V případě řízení o koncesi se postupuje obdobně. Zákon o poplatcích se často novelizuje, takže je nutné sledovat jeho aktuální znění!

Příklad

Určete o jakou činnost se jedná z hlediska provozování živnosti (k řešení použijte živnostenský zákon v platném znění):

- a) hostinská činnost
- b) výroba a prodej léčiv
- c) poskytování lékařské péče
- d) nákup a prodej výbušnin
- e) poskytování advokátských služeb
- f) nákup a prodej potravinářského zboží formou maloobchodu
- g) prostituce

- h) vedení účetnictví
- i) hornická činnost
- j) výroba nábytku
- k) poskytování směnářských služeb
- l) provozování banky
- m) projektování (např. při výstavbě rodinného domu)
- n) výroba hnojiv
- o) pěstitelské pálení
- p) provozování cestovní kanceláře
- q) ubytovací služby

Řešení

- a) řemeslná živnost
- b) nejedná se o živnost, ale o činnost provozovanou na základě zvláštního zákona
- c) nejedná se o živnost, ale činnost fyzické osoby provozovanou na základě zvláštního zákona
- d) koncesovaná živnost
- e) nejedná se o živnost, , ale činnost fyzické osoby provozovanou na základě zvláštního zákona
- f) volná živnost
- g) nejedná se o živnost
- h) vázaná živnost
- i) nejedná se o živnost, ale o činnost provozovanou na základě zvláštního zákona
- j) řemeslná živnost
- k) nejedná se o živnost, ale o činnost provozovanou na základě zvláštního zákona
- l) nejedná se o živnost, ale o činnost provozovanou na základě zvláštního zákona
- m) vázaná živnost
- n) volná živnost
- o) volná živnost
- p) koncesovaná živnost
- q) volná živnost

Příklad

Podnikatel (fyzická osoba) si chce otevřít restauraci, kde si chce sám vařit pivo. Podnikatel se narodil v roce 1989 a v roce 2007 byl odsouzen k podmíněnému trestu odnětí svobody na 6 měsíců s odkladem na 3 roky (za způsobenou automobilovou nehodu při které zranil chodce).

Splňuje podnikatel všeobecné podmínky provozování živnosti?

Jaké živnostenské oprávnění musí podnikatel vlastnit?

Existují další podmínky pro provozování podnikatelské činnosti (pokud ano, které)?

Řešení

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti podnikatel **splňuje**:

- je mu více než 18 let
- je způsobilý k právním úkonům (z textu nevyplývá, že by nebyl)
- je bezúhonný (byl odsouzen k podmíněnému trestu, který navíc nesouvisí s jeho podnikáním).

Podnikatel musí vlastnit **2 řemeslné živnosti**:

- **pivovarnictví a sladovnictví**
- **hostinská činnost.**

Podnikatel musí být k provozování těchto řemeslných živností odborně způsobilý, tzn., že: musí se prokázat dokladem o:

- a) řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání,
- b) řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,
- c) řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,
- d) řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů, nebo
- e) uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace,
- f) ověření nebo uznání dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

Výše uvedené doklady prokazující odbornou způsobilost mohou být nahrazeny doklady o:

- a) řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,
- b) řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,
- c) řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,
- d) řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a studijních oborů,
- e) řádném ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaným zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru, nebo
- f) vykonání šestileté praxe v oboru.

Navíc lze odbornou způsobilost prokázat doklady, které osvědčují, že předmětnou činnost vykonával v jiném členském státě Evropské unie:

- v rámci živností pivovarnictví a sladovnictví:
 1. po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
 2. po dobu 4 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně dvouleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
 3. po dobu 5 po sobě jdoucích let ve vedoucím postavení, z toho nejméně 3 roky v odborné funkci s odpovědností za nejméně jedno oddělení podniku, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu
- v rámci hostinské činnosti:
 1. po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti,

2. po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
3. po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, prokáže-li, že vykonával předmětnou činnost nejméně 3 roky v pracovněprávním vztahu, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti
4. po dobu 3 po sobě jdoucích let v pracovněprávním vztahu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.

Pokud samotný podnikatel odbornou způsobilost nesplňuje, může, resp. musí (pokud chce výše uvedenou podnikatelskou činnost provozovat) si zajistit odpovědného zástupce, který bude schopen (a ochoten) odbornou způsobilost prokázat a splňovat (tento odpovědný zástupce odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a musí být ve smluvním vztahu k podnikateli – odpovědný zástupce přitom může zastupovat maximálně 4 podnikatele).

7.2 4.2 Malé a střední podnikání

Panuje v zásadě shoda, že **mezi malé podniky patří živnostensky podnikající fyzické osoby a že k velkým podnikům zcela jistě patří nadnárodní korporace** jako například Nestle, ABB, Volkswagen-Gruppe atd. Názory na to jaká kritéria by měla být využívána pro posuzování velikosti a kde leží hranice mezi malými a středními podniky a kde je hranice oddělující střední a velké podniky, se mnohdy značně liší.

Jako možná **kritéria posuzování velikosti podniků** jsou podle Thommena (1990) nejčastěji uváděna:

- počet zaměstnanců,
- obrat,
- bilanční suma.

Svaz průmyslu a dopravy České republiky se dohodl v roce 1993 na klasifikaci podniků na malé, střední a velké, s využitím dvou ukazatelů: **počtu zaměstnanců a velikosti ročního obratu**. Se vstupem do Evropské unie v roce 2004 se však v ČR uplatňuje třídění podniků s využitím ještě dalších ukazatelů (bilanční sumy a nezávislosti). Členění podniků platné v současné době je tedy uvedeno v tabulce č. 7 (členění vychází z nařízení Komise ES č. 364/2004 ze dne 25. února 2004).

Tabulka č. 7: Členění podniků podle velikosti v ČR

	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Drobný podnik	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední podnik	51 - 250	10 - 50 mil. EUR	10 - 43 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR

Zdroj: http://www.institutspj.cz/_PDFdoc/definice_MSP.pdf

Využívání hodnotových ukazatelů jako hodnotících kritérií naráží na problémy srovnávání v čase a prostoru. Nárůst velikosti obrátu, jehož současná výše umožňuje řadit podnik do vyšší velikostní kategorie, byl např. způsoben nikoli zvýšením produkce, ale v důsledku víceleté inflace. Dva podniky v rozdílných zemích dosahují stejné nominální výše obrátu, ale při rozdílném objemu realizované produkce, protože její hodnotové vyjádření v jednotlivých zemích je ovlivněno měnovým kurzem.

Uplatnění ukazatele **počet pracovníků** jako kritéria klasifikace podniků podle velikosti **není zatěžováno časovým nebo prostorovým zkreslením.** Je **nejpoužívanějším kritériem** a často slouží jako kritérium jediné. Na počtu zaměstnanců je založena i známá a respektovaná velikostní **klasifikace podniků prof. Muglera**, přednosty Institutu malého a středního podnikání Hospodářské univerzity ve Vídni, znázorněná v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Členění podniků podle velikosti u prof. Muglera

Velikostní kategorie podniků	Počet zaměstnanců
malý podnik	do 25
střední podnik	25 - 500
velký podnik	nad 500

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Význam malých a středních podniků pro národní hospodářství dokládá jejich rozhodující podíl na celkovém počtu podnikatelských subjektů v ekonomicky vyspělých zemích včetně USA. Je to patrné z přehledu velikostního rozložení podniků podle počtu zaměstnanců v České republice, obsaženého v tabulce č. 6, které se rozložení v ostatních ekonomicky vyspělých zemích podobá.

Empiricky zjištěné rozdělení četnosti podniků do intervalů podle počtu zaměstnanců, uvedené v tabulce č. 9, podporuje vhodnost Muglerovy klasifikace. Četnost podniků v intervalech do 25 zaměstnanců totiž svým průběhem vytváří relativně specifickou skupinu. Obdobně lze z hlediska vývoje četnosti v intervalech zahrnujících podniky s počtem zaměstnanců od 25 do 500 vyzorovat i u této kategorie podniků určitou vzájemnou podobnost, která je odlišuje jak od podniků s počtem zaměstnanců do 25, tak od podniků s počtem zaměstnanců nad 500.

Tabulka č. 9 Struktura podniků podle počtu zaměstnanců v ČR

Počet zaměstnanců	Podíl na celkovém počtu podniků v %
0 – 5	94,00
6 – 9	2,04
10 – 24	2,35
25- 49	0,78
50 – 99	0,45
100 – 199	0,21
200 – 249	0,05
250 – 499	0,08
500 – 999	0,04
1000 a více	0,02

Pramen: Synek (1999)

Příklad

Společnost s ručením omezeným má 20 společníků, 2 jednatele, 4 členy dozorčí rady, 1 generálního ředitele (který zároveň není jednatelem), 3 asistentky, 2 uklízečky, 3 další pracovníky managementu a 40 zaměstnanců (výkonných pracovníků). Společnost měla v roce 2010 obrát 250 mil. Kč a sumu majetku (aktiv) ve výši 50 mil. Kč.

Rozhodněte o jak velký podnik se jedná, pokud přepočítací kurz ČNB činí 26 Kč/EUR?

Jak se změní (pokud se změní) zařazení podniku, pokud přepočítací kurz ČNB činí 24 Kč/EUR?

Řešení

Členění podniků podle velikosti v ČR a EU ukazuje následující tabulka:

	Počet zaměstnanců	Obrát	Bilanční suma
Drobný podnik	do 9	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	9 - 49	do 10 mil EUR	do 10 mil EUR
Střední podnik	50 - 249	10 - 50 mil. EUR	10 - 43 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR

Mezi zaměstnance se nepočítají společníci ani členové orgánů společností, tzn. že počet zaměstnanců podniku je následující: $1 + 3 + 2 + 3 + 40 = 49$

Hranice obrátu i bilanční sumy pro malý podnik je 10 mil. EUR, tj. **260 mil. Kč** (10 mil. * 26)

Je zřejmé, že podnik splňuje parametry pro malý podnik ve všech třech ukazatelích a jedná se tudíž o **malý podnik**.

Pokud posílí kurz koruny na 24 Kč/EUR, klesá hranice bilanční sumy na **240 mil. Kč**. Díky tomu podnik nespĺňuje podmínku velikosti obrátu a **podnik** by mohl být klasifikován jako **střední**.

7.3 4.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Charakteristickým rysem malého a středního podnikání je osobní spjatost vlastníka s podnikem. Obvykle se podílí na jeho činnosti a často jsou do chodu podniku zapojeni i rodinní příslušníci podnikatele.

Malé a střední podniky produkují množství nejrůznějších statků a služeb nezbytných pro chod národního hospodářství. Využívají k tomu svých předností, které mají oproti velkým podnikům. Mezi hlavní **výhody malých a středních podniků** patří (z pohledu národního hospodářství):

- **pružné reagování na změny,**
- **inovativnost,**
- **vytváření nových pracovních příležitostí,**
- **odolnost proti hospodářské recesi**
- **rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí.**

Pružné reagování na změny si u malých a středních podniků vynucuje okolnost, že vzhledem k omezeným kapitálovým zdrojům, mnohem citlivěji vnímají výkyvy trhu než velké podniky. Schopnost pružné reakce na tyto změny je dána zejména tím, že na rozdíl od velkých podnikatelských subjektů nejsou malé a střední podniky zatěžovány existencí rozsáhlého investičního majetku, který by zužoval možnosti svého produkčního využití. Změna předmětu činnosti či výrobního programu pak nevyžaduje tak rozsáhlé zásahy do výrobní základny jako u velkých podniků.

Inovativnost malých a středních podniků je nezbytnou podmínkou jejich přežití na trhu. Je tedy otázka zda tato vlastnost není spíše nutností než výhodou. Na druhou stranu je, na rozdíl od velkých podnikatelských jednotek, v těchto podnicích méně omezujících organizačních prvků a více prostoru pro individuální iniciativu. Manažeři rozhodující v malých a středních podnicích o výrobních a technologických inovacích jsou inovovaným oblastem mnohem blíže než příslušní manažeři ve velkých podnicích a jsou na realizaci inovace podstatně více zainteresováni.

Vytváření nových pracovních příležitostí probíhá především prostřednictvím malých a středních podniků. Toto empirické zjištění se obvykle zdůvodňuje nižšími náklady na zřízení pracovního místa, přenecháváním méně ziskových aktivit velkými podniky (např. formou outsourcingu) a zakládáním vlastních podniků pracovníky propuštěnými z velkých podnikatelských subjektů pro nadbytečnost. Na druhou stranu je zřejmé, že jednotlivé podniky mají jen omezené možnosti vytvářet nové pracovní příležitosti, takže tato výhoda vynikne spíše v souhrnu (v rámci národního hospodářství).

Odolnost proti hospodářské recesi je větší u malých a středních podniků než u velkých podnikatelských jednotek nejen pro jejich schopnost pružného reagování na změny. Za hospodářské recese se velké podniky zbavují hospodářských aktivit ztrátových či s nízkým ziskem, které mohou být pro malé a střední podniky příležitostí pro využití produkčních kapacit.

Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí může být u malých a středních podniků vyšší než u podniků velkých nejen kvůli kratším instančním cestám. Hlavní předností těchto podniků je totiž relativně úzký okruh vlastníků a jejich obvyklá účast na výkonném řízení podniku. Na druhou stranu však tato rychlost může být na úkor kvality, zejména v souvislosti s nemožností zaměstnání širokého spektra odborníků jako v případě velkých podniků (viz níže).

Vedle uvedených předností, provází existenci malých a středních podniků i nevýhody (vůči velkým podnikům) Jako hlavní **nevýhody malých a středních podniků** lze uvést (opět z hlediska národního hospodářství) především:

- **omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti,**
- **vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,**
- **omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce,**
- **omezené prostředky na propagaci a reklamu.**

Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti jsou handicapem zejména malých, ale i středních podniků. Jejich správní a produkční povinnosti dané právním řádem, daňovými zákony a právními předpisy ochrany životního prostředí apod. jsou v podstatě stejné jako u velkých podniků. Malé a střední podniky mají ale pro tyto účely méně prostředků než velké podnikatelské jednotky a kladou proto na řídicí pracovníky zvýšené odborné i časové požadavky.

Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky v malých a středních podnicích oproti podnikům velkým, mají příčinu obvykle v omezeném kapitálovém zázemí těchto podniků a nutnosti obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Ve středních ale zejména v malých podnicích je obvykle majitel vrcholovým manažerem a bezprostřední zájem maximalizovat svůj zisk jej vede nejen k vysokému pracovnímu nasazení vlastnímu, ale i k vyžadování vysoké intenzity práce zaměstnanců.

Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce plynou z nízké koncentrace a malých možností ve shromažďování výroby. Malé a střední podniky na rozdíl od podniků velkých mohou obvykle objednávat materiál jen v nižších množstvích a nemohou tak získávat slevy, rabaty a výhodnější dodací podmínky, které jsou poskytovány u velkých dodacích množství. Samozřejmě je však tato nevýhoda přímo vázána také na charakter činnosti malého

nebo středního podniku, neboť v případě hromadné výroby může být tato nevýhoda zčásti nebo zcela eliminována). Vzhledem k poměrně nízkému počtu zaměstnanců, zejména v malých podnicích, jsou tyto podnikatelské jednotky také mnohdy existenčně závislé na nalezení vhodných pracovníků s potřebnou flexibilitou, loajalitou a pocitem zodpovědnosti vůči zaměstnavateli.

Omezené prostředky na propagaci a reklamu v malých a středních podnicích působí, že oproti podnikům velkým, je pro ně obtížnější ovlivňovat své potenciální zákazníky. Svou produkci proto mohou umisťovat především na výklencích trhu, u malých podniků pak především na výklencích lokálních trhů. Nízké zdroje na propagaci tak negativně ovlivňují velikost obrátu a možnosti jeho růstu zvyšováním velikosti podniku.

7.4 4.4 Podpora malého a středního podnikání

Malé a střední podniky jsou sice rovnocennými účastníky na trhu jako jiné typy (velkých) podniků, nicméně díky své velikosti a především ekonomické a kapitálové síle jsou vůči velkým podnikům znevýhodněny. Díky tomu jsou ve vyspělém západním světě především malé, ale i střední podniky podporovány a zvýhodňovány.

Podpora poskytovaná malému a střednímu podnikání se zaměřuje do následujících oblastí:

- **zakládání a rozvoj malých a středních podniků** (např. ve formě půjček, ochraně před konkurencí, nefinanční pomoci apod.),
- **vytváření nových pracovních míst,**
- **rozvoj vědy a techniky,**
- **zavádění pokrokových výrobků a technologií,**
- **ochrana životního prostředí,**
- **podpora vývozu apod.**

Podpora státu, resp. EU má různé podoby. Její hlavní formy jsou:

- **poskytování úvěrů**
- **záruky za úvěry**
- **dotace**
- **příspěvky a finanční výpomoci**
- **úhrady části nebo celé výše úroků z úvěru.**

7.4.1 4.4.1 Přímá podpora malým a středním podnikatelům v letech 2007 - 2013

Níže uvedený text je převzat z oficiálního dokumentu Koncepce podpory malého a středního podnikání na období 2007 – 2013 Ministerstva průmyslu a obchodu⁸. Hlavními nástroji podpory rozvoje malých a středních podniků jsou cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou a podřízené úvěry, dotace a kapitálové vstupy. Rozvoj infrastruktury pro podnikání je podporován formou dotací, přičemž zvláštní důraz bude kladen na podpory vstupu do podnikání a na podpory posilující kapitál malých a středních podnikatelů včetně zajištění dostatečných zdrojů na jejich podporu pro vstup na zahraniční trhy, úvěrů pro výrobní zajištění exportních zakázek a poskytování zvýhodněného pojišťování exportních rizik.

⁸ Celý dokument je k dispozici zde: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>

Programy, z nichž budou podnikatelé získávat prostředky strukturálních fondů, budou zaměřeny na:

- investičně zaměřené projekty ke zvyšování konkurenceschopnosti, zejména v důsledku realizace inovací,
- vstup do podnikání,
- podporu vstupu na zahraniční trhy,
- podporu rozvoje lidských zdrojů včetně oblasti mezinárodního obchodu,
- úspory energií,
- využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

Programy financované z prostředků státního rozpočtu v závislosti na jeho zdrojových možnostech budou zaměřeny zejména na:

- poradenství,
- certifikace,
- tvorbu špičkového designu,
- podporu přípravy projektů pro výzkum a vývoj v rámcových programech EU,
- investiční projekty malých a středních podnikatelů na území ČR, kde podnikání nelze podporovat ze strukturálních fondů,
- podporu zapojení podniků do procesu internacionalizace.

Realizace uvedených podpor přitom bude zabezpečována:

- a) opatřeními k realizaci prováděnými v kompetenci příslušných ministerstev,
- b) vyhlášením programů podpory malého a středního podnikání schválených vládou na základě zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání,
- c) grantovými schémata a programy podpory vyhlášenými kraji v rámci regionálních operačních programů.

Na realizaci podpor budou využívány zdroje státního rozpočtu, zejména z kapitoly rozpočtu Ministerstva průmyslu a obchodu a zdroje Evropské unie. Je předpoklad, že v tříletém horizontu bude na podporu malého a středního podnikání ze státního rozpočtu z kapitoly Ministerstva průmyslu a obchodu vynaloženo celkem 5 700 mil. Kč, z toho v roce 2007 1 800 mil. Kč, v roce 2008 1 900 mil. Kč a v roce 2009 2 000 mil. Kč. Do roku 2013 se předpokládá vynaložit dalších 13 600 mil. Kč.

Systém poskytování prostředků státního rozpočtu je přitom nastaven tak, aby byl v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, takže bude zajištěna kontrola použití finančních prostředků, včetně případného vrácení ve formě odvodu za porušení rozpočtové kázně. Vedle prostředků státního rozpočtu budou na podporu podnikání využity i prostředky strukturálních fondů EU především Evropského fondu pro regionální rozvoj, jehož prostředky směřují na podporu infrastruktury a výrobních investic. V tříletém horizontu je reálné předpokládat, že na podporu rozvoje malého a středního podnikání bude vynaloženo celkem 33 300 mil. Kč, z toho v roce 2007 9 850 mil. Kč, v roce 2008 10 650 mil. Kč a v roce 2009 12 800 mil. Kč. Kromě prostředků státního rozpočtu a strukturálních fondů budou významným zdrojem rozvoje malého a středního podnikání soukromé prostředky, a to jak vlastní prostředky malých a středních podnikatelů, tak prostředky komerčních bank a soukromých investorů.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s definicí živnostenského podnikání a se základní právní normou (Živnostenským zákonem), která tuto formu podnikání vymezuje. Také jste poznali tři

základní podmínky provozování živností a jejich členění dle Živnostenského zákona. Seznámili jste se s malým a středním podnikáním a zejména s různými kritérii, která různí autoři v ČR i ve světě používají k jeho vymezení. Znáte základní výhody a nevýhody malých a středních podniků a na závěr jste se seznámili s podporou, která je těmto podnikům poskytována od orgánů státní správy, samosprávy a EU.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Co rozumíme pod pojmem živnost?
2. Jaké jsou tři základní podmínky provozování živnosti?
3. Jak se dělí živnosti dle způsobu získání živnostenského oprávnění?
4. Jak se dělí živnosti dle předmětu činnosti?
5. Jaký kritéria se používají pro posuzování velikosti podniků?
6. Uveďte některé výhody malých a středních podniků.
7. Uveďte některé nevýhody malých a středních podniků.
8. Uveďte oblasti podpory malých a středních podniků.

8 5 VÝROBNÍ FAKTORY V PODNIKU

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte se systémem výrobních faktorů v podniku, s jejich členěním a s odlišným pohledem podnikového hospodářství na tyto faktory oproti ekonomické teorii. Také se seznámíte s funkcemi podnikového řízení. V další části kapitoly se zaměříte na nositele řídicích rozhodnutí v podniku a seznámíte se také s jejich charakteristikami. Na závěr se seznámíte s moderním fenoménem, kterým je problematika Corporate governance, s její charakteristikou, cíly, principy i základními nástroji.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

8.1 5.1 Systém výrobních faktorů v podniku

Vymezení systému výrobních faktorů v podnikohospodářské teorii je určováno cílem, který se tímto členěním sleduje. V současnosti se využívá členění vytvořené Gutenbergem, které slouží ke zkoumání činitelů na nichž závisí výnosnost užitých výrobních faktorů při tvorbě (výrobě) a zhodnocování (prodeji) výkonů v podniku.

Proces tvorby a prodeje výkonů v podniku vyžaduje obecně užití lidské práce, strojů, nástrojů a materiálu. **Pracovní výkony, dlouhodobý hmotný majetek a materiál jsou tedy tři základní výrobní faktory, které se v podniku kombinují.** Jejich kombinace ale neprobíhá sama o sobě a nahodile. Naopak, je výsledkem řídicí činnosti člověka, která zahrnuje především vedení (lidí) a řízení (strojů), plánování, organizaci a kontrolu v podniku. Tyto dispozitivní (řídicí) činnosti, charakterizované podrobněji v subkapitole 5.2, patří rovněž k lidským pracovním výkonům, jako k nim patří výkonná práce, například práce číšníka nebo pokojské, stejně jako úředníka na přepážce banky nebo stavebního dělníka. Vzhledem k tomu, že celková kombinace výrobních faktorů je zajištěna podnikovým řízením (jako dispozitivním pracovním faktorem) a protože bez této činnosti nemohou být ostatní základní faktory smysluplně využívány, je třeba vyčlenit **podnikové řízení jako samostatný výrobní faktor.** Proto je vhodné rozlišovat **dva druhy pracovních výkonů: prováděcí (výkonnou) práci a řídicí (dispozitivní) práci.** Tato situace je schematicky znázorněna na obrázku č. 6.

V rámci Gutenbergova přístupu lze tedy rozlišit **v každém podniku čtyři výrobní faktory:**

- **výkonná práce,**
- **materiál,**
- **dlouhodobý hmotný majetek,**
- **dispozitivní práce.**

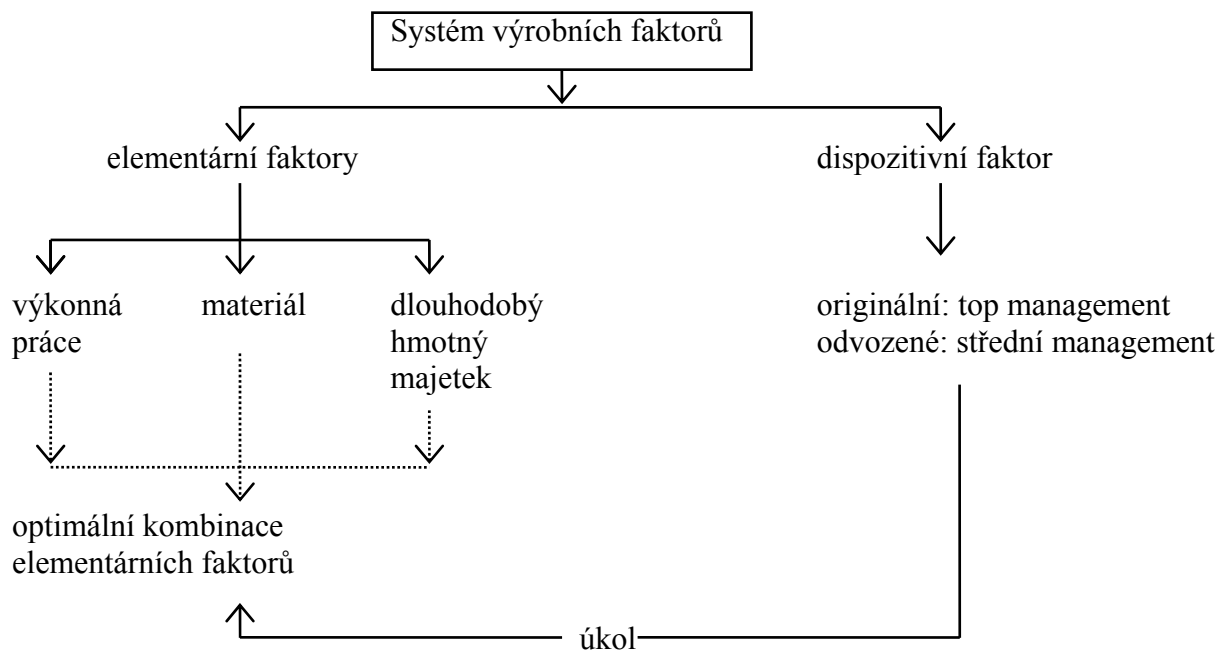
Výrobní faktory **výkonná práce** (práce vztažená k předmětu výroby nebo služby), **dlouhodobý hmotný majetek** (např. nemovitosti, zařízení kuchyně, kanceláře) a **materiál** (např. potraviny, nápoje, mýdlo, ručníky, ale také cihly, cement, kancelářský papír) jsou společně označovány jako **elementární faktory.** Je tomu tak proto, že je jim společný bezprostřední vztah k předmětu výroby (produkce), resp. k poskytované službě. **Využívání elementárních faktorů v rámci hospodářských procesů v podniku je pak dále řízeno dispozitivním faktorem.**

Výše uvedené členění výrobních faktorů je typické pro výrobní podnik kde převládá dlouhodobý hmotný majetek a materiál. Z účetního hlediska se majetek podniku člení na oběžný majetek (zásoby materiálu a zboží, pohledávky, finanční majetek) a dlouhodobý

majetek (dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek). V účetním pohledu se přitom mísí vstupy - výrobní faktory (dlouhodobý majetek a materiál, event. dodávané zboží) s výstupy (vyrobené výrobky, zboží připravené k distribuci, pohledávky), takže je na první pohled nemusí být snadné rozlišit. Do tohoto systému pak navíc vstupují peníze, které jsou z účetního pohledu zvláštní zboží, zprostředkovávající hospodářskou činnost podniku, které jsou jak vstupem (v okamžiku kdy je hodláme vynaložit na nákup materiálu nebo dlouhodobého majetku), tak výstupem (v okamžiku kdy je obdržíme jako platbu za zboží, vlastní výrobky nebo služby).

Ani vymezení dispozitivního faktoru oproti výkonné práci není bez problému. V hierarchii řídicích míst v podniku působí vedle vrcholových řídicích pracovníků (top management), zabývajících se vedením podniku (vlastníci, případně vlastníky pověřeni vrcholoví manažeři nebo zástupci vlastníka – např. ministři, starosta apod.), i vedoucí pracovníci na nižších stupních řízení (střední nebo nižší management), kteří mohou přijímat v určitých oblastech vlastní řídicí rozhodnutí, ale současně musí provádět příkazy svých nadřízených. Proto je v podnikohospodářské teorii **dispozitivní faktor** dále členěn na část **původní (originální)** a část **odvozené (derivativní)**. Obsahem původní části dispozitivního faktoru je činnost top managementu, tzn. především stanovení cílů a rozhodování. Obsahem odvozené části dispozitivního faktoru je pak činnost středního managementu, tzn. především plánování, organizace a dohled, přičemž rozhodovací pravomoc je v různé míře omezována příkazy vedení podniku.

Obrázek č. 6 Systém výrobních faktorů podniku



Zdroj: autor dle Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Jak mezi originální a odvozenou dispozitivní prací, tak mezi dispozitivní a výkonnou prací lze jen obtížně určit dělicí čáru. O tom, zda tato čára probíhá spíše výše či níže, vzhledem k vertikále řídicí hierarchii, rozhoduje míra centralizace řídicích pravomocí.

Na rozdíl od podnikohospodářské teorie využívá obecná **ekonomická teorie** odlišného **členění výrobních faktorů** pro svá zkoumání a analýzu hospodářských dějů. Člení je do **tří skupin**, a to na:

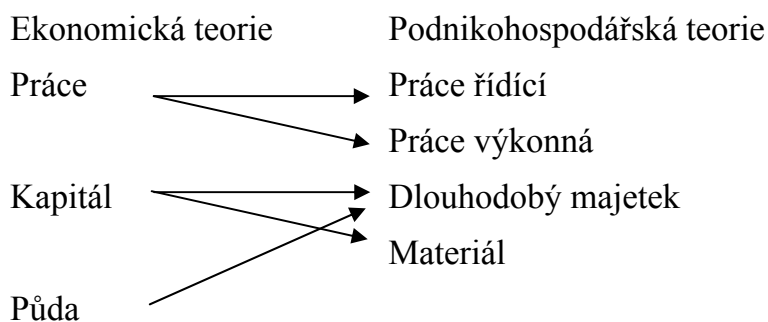
- práci,

- půdu a
- kapitál.

U tohoto členění se dispozitivní práce nechápe, resp. nevyčleňuje jako zvláštní faktor. Práce a půda jsou však chápány stejně jako původní výrobní faktory, kapitál je chápán také stejně jako odvozený výrobní faktor. V ekonomické teorii se kapitálem rozumí kapitálové statky, tedy reálný kapitál (tzn. především stroje, zařízení, ale také materiál a peníze jako zvláštní statek). Výrobní faktor kapitál je z pohledu ekonomické teorie tvořen statky, které jsou využívány ve výrobním procesu (tzn. statky jejichž spotřeba je odložena do budoucnosti) a kombinovány s faktory práce a půda.

Systém výrobních faktorů dle ekonomické teorie je vhodný pro zkoumání a analýzu tvorby a rozdělení národního důchodu. Jeho složkami je úhrn mezd (tedy suma příjmů výrobního faktoru práce), úhrn pozemkových rent (suma příjmů faktoru půda), úhrn úroků (suma příjmů faktorů kapitál) a podnikatelský zisk dosažený ve sledovaném období. Tento systém lze také použít pro mikroekonomické analýzy a modely, neboť předmětem zkoumání mikroekonomické teorie je efektivnost transformace vstupů ve výstupy bez ohledu na způsob transformace (čímž se zabývá podnikohospodářská teorie).

Obrázek č. 7: Vztah výrobních faktorů v ekonomické a podnikohospodářské teorii



Zdroj: Autor

Vztah výrobních faktorů ekonomické a podnikohospodářské teorie je znázorněn na obrázku č. 7. Výrobní faktor půda dle ekonomické teorie je v podnikovém hospodářství součástí výrobního faktoru dlouhodobý hmotný majetek. Materiál je v podnikovém hospodářství samostatným výrobním faktorem, zatímco v ekonomické teorii je zahrnován do faktoru kapitál. V ekonomické teorii existují pouze tři hlavní nákladové druhy (mzda, pozemková renta a úrok). **Členění výrobních faktorů v podnikovém hospodářství umožňuje zkoumat a analyzovat celou řadu nákladových druhů** jako jsou například mzdy a platy, materiálové náklady, odpisy, úroky atd. Členění výrobních faktorů v podnikovém hospodářství je tak podrobnější a vhodnější pro zkoumání fungování podniku.

Příklad

Uvažujete o zřízení hotelu s restaurací barem. Zamyslete se nad zajištěním hotelu z hlediska výrobních faktorů. Zvažte nutnost konkrétních položek s ohledem na velikost, event. luxusnost podniku.

Řešení

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.) – je nutné
- zařízení restaurace (stoly, židle, dekorace, koberce, ubrusy, prostírání, atp.) – 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 – je nutné
- uklízečka – je nutné
- šéfkuchař – je nutné
- asistent šéfkuchaře – není nutné
- kalkulant – není nutné
- kuchyňská hospodyně – není nutné
- číšník – je nutné
- barman – je nutné
- technický pracovník – je nutné

Řídící práce

Top management

- generální ředitel – je nutné
- asistent(ka) ředitele – není nutné
- sekretářka – je 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, 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.

8.2 5.2 Funkce řízení v podniku

Vrcholným cílem podniku v tržním hospodářství je zpravidla dosahování co nejvyššího zisku (dlouhodobě a při plnění určitých vedlejších podmínek), blíže viz kapitola 6. I když může být cíl podniku stanoven také jinak, je podstatné, že tento cíl je (musí být) stanoven. **Podnikové řízení** se pak vytváří právě pro splnění tohoto cíle. Podnikové řízení na základě stanoveného cíle **plánuje kombinaci výrobních faktorů, organizuje jejich vynakládání a kontroluje průběh a výsledky jejich činnosti v rámci podniku.** Tato činnost se nazývá **řídící (dispozitivní) práce** a souhrn všech řídicích míst v podniku se pak označuje jako **dispozitivní faktor**. Pro **činnost řídicích pracovníků** jako osob, které mohou jiným osobám dávat příkazy, se používá také označení **management** a totéž označení se používá i pro funkce, které tito pracovníci vykonávají.

Prvním úkolem podnikového řízení je tedy stanovení konkrétních cílů podniku, tedy vymezení cílové funkce a formulace politiky podniku (viz kapitola 6). **Pro uskutečňování těchto cílů jsou využívány zdroje, resp. finance,** za které je opatřován kapitál, resp. **dlouhodobý hmotný majetek (včetně pozemků), materiál a pracovní síly.** Cíle podniku je třeba plánovat, poté uskutečňovat (realizovat) tyto plány a nakonec kontrolovat včetně postupů a rozhodnutí, které podnik uskutečnil. **Úkoly dispozitivního faktoru,** resp. funkce řízení podniku tak lze vyjádřit sledem kroků řídicí činnosti:

- **tvorba cílů**
- **plánování**
- **realizace (organizování)**
- **kontrola.**

Obsahem **stanovení cílů** je vymezení žádoucích stavů, o který je usilováno. **Cíle** podniku jsou chápány jako **uspořádaný systém.** Tento systém „žádoucích stavů“ má nejen svůj **horizontální rozměr** daný členěním na hlavní a vedlejší cíle, ale i **vertikální rozměr** daný členěním na hlavní cíle, mezicíle a dílčí cíle. Mezcíle jsou přitom konkretizací cílů vyššího řádu pro nižší úroveň řízení (např. střední management). Míry konkrétnosti vymezení cíle přibývá směrem k nižší úrovni řízení. Sleduje se tím dosažení vyšší návodnosti pro žádoucí pracovní jednání (blíže viz kapitola 6).

Plánování je druhou funkcí řízení podniku, jehož obsahem je hledání alternativních cest k dosažení stanovených cílů. Jde zde o předjímání budoucích rozhodnutí, která bude třeba učinit, aby bylo dosaženo žádoucího stavu vyjadřovaného sledovaným cílem resp.

sledovaným systémem cílů. Výstupem plánovacího procesu jsou varianty plánu, ze kterých je pak třeba vybrat tu, která nejlépe umožní dosažení cíle. Je tedy nutné rozhodnout o **výběru jedné (optimální) varianty plánu z několika možných** (blíže viz kapitola 7).

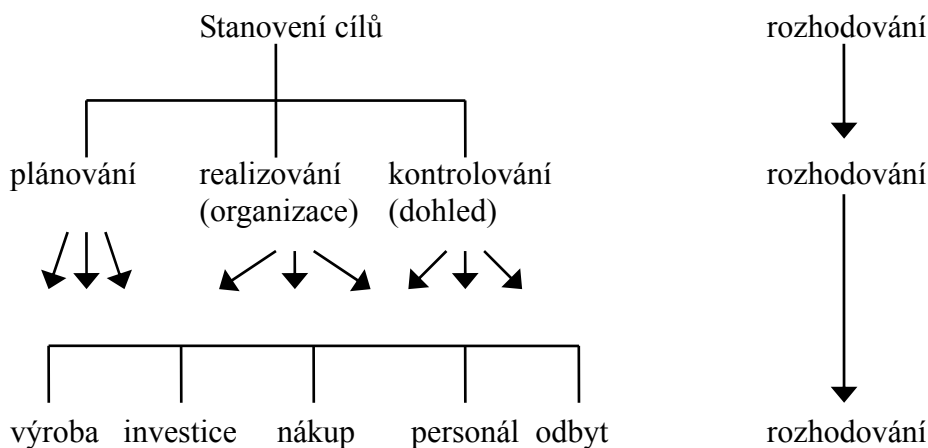
Realizování, jako třetí funkce dispozičního faktoru, je krokem, jehož obsahem je **uskutečňování vybrané varianty plánu**. Zahrnuje především rozdělení úkolů, uspořádání lidí, věcných prostředků a informací v rámci přijatého plánu. **Realizace zahrnuje pouze činnost dispozičního faktoru**. Vzhledem k tomu, že obsahem této funkce řízení podniku není provádění jednotlivých věcných úkolů, je jeho synonymem **organizování** (blíže viz kapitola 8).

Kontrola je funkcí řízení, která je posledním krokem dispozičního faktoru v podniku. **Prostřednictvím kontroly získává dispoziční faktor informace o tom, do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle dosahovány**. Někteří autoři používají místo pojmu kontrola termín dohled, který má ale širší význam. Zahrnuje nejen kontrolu (kterou provádí osoba, které kontrolovanou činnost provádí nebo je na ní zainteresována), ale i revizi a audit (které provádí buď interní anebo externí znalci, kteří nejsou zainteresováni na kontrolované činnosti) – blíže viz subkapitola 8.3.

Funkce řízení podniku při realizaci řídicích procesů po sobě nemusí následovat ve výše uvedeném pořadí. Vzájemně se v různé míře prolínají a kombinují. Propojenost úkolů dispozičního faktoru a jejich vzájemné vztahy znázorňuje obrázek č. 8.

Mezi jednotlivými funkcemi dispozičního faktoru existují vzájemné souvislosti a zpětné vazby. Existuje například zpětná vazba mezi určením cílů a plánováním, neboť jestliže se ukáže při plánování, že předpokládaného cíle nelze dosáhnout, musí se tento cíl korigovat, tzn. je nutné se vrátit zpět ke stanovení cíle.

Obrázek č. 8: Funkce podnikového řízení a podnikové funkce



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Jakmile je rozhodnuto, která varianta plánu nejlépe umožní dosažení stanoveného cíle a je přistoupeno k její realizaci, musí být zjišťovány a analyzována výsledky této realizace. **Funkce kontrolování tedy probíhá souběžně s funkcí realizování**. Výsledky analýzy a hodnocení kontrolních zjištění umožňují vyvodit závěry zda je nutná úprava nebo dokonce změna plánu k odstranění slabín (nedostatků), resp. ke zvýšení (finanční či hospodářské) síly podniku. **Jestliže se prokáže výhodnost změn, pak je třeba je provést**.

Může se stát, že malé změny v plánu už nepostačují k dosažení požadovaného cíle. Pak je nezbytné přistoupit k zásadním změnám a zpracovat nový souhrnný plán podniku.

Pro úspěšné řízení podniku je nezbytný výhled budoucího vývoje. Jeho zpracování

vyžaduje reálný odhad rámcových podmínek podnikání a vyvození důsledků pro podnik. Jen tak mohou být příslušná opatření přijata včas mohou tedy odvrátit nežádoucí vývoj.

Příklad

V návaznosti na příklad z kapitoly 5.1 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. takovéo:

- 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 vytiženost lůžek na 70% za rok, zvýšit obrát 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).

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) a část, která plní pouze některé funkce a část funkcí je u ní plně nebo zčásti potlačena (část technicko-hospodářských pracovníků). Je však nutné zdůraznit, že obě tyto skupiny jsou v podniku nutné, i když se mohou překrývat (zejména v rámci malých podniků, kde dochází ke kumulaci různých zaměstnaneckých pozic, resp. práce).

8.3 5.3 Dělbá moci při řízení podniku

V tržním hospodářství řídí podnik vlastníci nebo jimi jmenovaní zástupci - manažeři. Podniky tedy lze podle tohoto hlediska členit na:

- **vlastnické podniky a**
- **manažerské podniky.**

Vlastnické podniky jsou typické tím, že v nich vlastníci **plní dvě funkce: nesou kapitálové (podnikatelské) riziko a řídí podnik.** To znamená, že vykonávají všechny řídicí funkce, tzn. jsou odpovědní za sestavení plánů, samostatně přijímají provozní hospodářská rozhodnutí a nesou celkovou odpovědnost za hospodářský vývoj v podniku. Mezi vlastnické podniky patří především **podniky fyzických osob, veřejné obchodní společnosti** u nichž podnikové řízení přísluší všem společníkům, a za určitých podmínek také **komanditní společnosti a společnosti s ručením omezeným.**

Manažerské podniky se vyznačují tím, že **vlastníci nesou pouze kapitálové (podnikatelské) riziko a řídicí rozhodnutí** jsou přenášena na **manažery, kteří jsou zaměstnanci podniku.** Typickým příkladem jsou především **akciové společnosti**, ale i **družstva nebo státní podniky.**

Rozdělení obou zmiňovaných funkcí mezi vlastníky a manažery vzniká v důsledku potřeby shromáždění velkého kapitálu (typické pro velké podniky), který nemůže poskytnout několik osob a také je důsledkem toho, že ne každý vlastník má manažerské schopnosti a chuť řídit podnik. Vzniká tak tlak na ustavení managementu, který je zároveň kompetentní k řízení podniku.

Manažeři jsou dosazováni poskytovateli kapitálu (vlastníky), aby plnili jejich cíle, tzn. např. docílovali maximální zúročení vloženého kapitálu a tento úrok (ve formě dividend nebo podílu na zisku) jim vypláceli. Manažeři mají zájem na udržení a růstu své hospodářské, event. společenské pozice, a na výkonu a rozšiřování své hospodářské moci. To však předpokládá růst podniku, což zase vyžaduje růst kapitálu podniku (především vlastního). Manažeři mají tedy zájem zisk spíše investovat (alespoň v soukromých podnicích, ve státních podnicích může být cílem svěřené prostředky promítnout například do zvýšení platů), což vede ke snížení výplat ze zisku. **Oddělení funkce nesení kapitálového rizika od vykonávání funkcí řízení podniku tedy může vyústit v protichůdnost zájmů vlastníků a managementu.**

Vedle vlastníků a manažerů se **na vytváření rozhodnutí podniku podílí i zaměstnanci.** Sem lze řadit kolektivní vyjednávání o tarifních podmínkách, o kolektivních smlouvách, nutnost přítomnosti zaměstnanců v řídicích orgánech společnosti a pod.

Pokud je podnik řízen jedinou osobou – zpravidla vlastníkem nebo zástupcem zřizovatele, je zajištěna jednotná tvorba příkazů i zastupování navenek. Pokud je ale podnik řízen více osobami (např. představenstvem a.s.), musí být vrcholové řízení organizováno. U osobních společnostech jsou pravomoci společníků buď dány ze zákona (v případě veřejné obchodní

společnosti), nebo se vymezují ve společenské smlouvě (komanditní společnost). V kapitálových společnostech organizaci, způsob ustavení i pravomoci řídicích a kontrolních orgánů stanovuje obchodní zákoník, resp. na jeho základě stanovy společnosti.

Pokud tvoří vrcholové řízení několik osob, organizuje se způsob stanovení rozhodnutí využitím **dvou krajních principů**, mezi nimiž existují i přechodné formy. Jsou to:

- **direktoriální princip a**
- **kolegiální princip.**

Direktoriální princip je uplatněn v organizaci vrcholového řízení tedy, jestliže **jeden člen řídicího orgánu má právo při rozporech mezi členy sám rozhodovat**. V praxi to znamená, že v podniku existuje jedna osoba, která má pravomoc rozhodnout (zejména při rozporech) a která nemůže být přehlasována. Předností tohoto principu je schopnost rychle dospět k rozhodnutí, nevýhodou je nebezpečí snížení kvality rozhodnutí.

Kolegiální princip se uplatňuje v přijímání rozhodnutí řídicím orgánem tak, že **každý člen skupiny má stejné oprávnění**. Na určitém rozhodnutí se tak musí shodnout všichni členové skupiny, a to zpravidla hlasováním, ať už jednomyslným nebo většinovým (prostou většinou nebo třípětinovou většinou nebo jinak). To je téměř vždy poměrně náročný proces. Předností tohoto principu je tak vyšší odbornost přijímaných rozhodnutí, nevýhodou je ale těžkopádnost přijímání rozhodnutí (obzvláště patrná při neodkladných záležitostech).

Příklad

Představte si, že zakládáte podnik a měli byste se rozhodnout zda zvolit vlastnický nebo manažerský způsob řízení a zda při tomto řízení uplatnit direktoriální anebo kolegiální princip. Své rozhodnutí zdůvodněte.

Řešení

Jedno z řešení, kterých může být samozřejmě celá řada, je toto. Zvolil bych formu vlastnického podniku. Chtěl bych mít svůj podnik zcela pod kontrolou a chtěl bych ho vybudovat dle svých představ. Nechtěl bych ze začátku příliš riskovat, proto bych zvolil formu postupně rostoucího podniku, tzn. začal bych např. s malou restaurací, ke které bych v případě úspěšného vývoje podniku přidal nabídku ubytovacích služeb. Tento podnik bych v případě úspěšného vývoje dále rozšiřoval. Pokud by již podnik příliš zvýšil objem své činnosti (včetně počtu zaměstnanců, tzn. nad cca 20), uvažoval bych o změně podniku (včetně změny právní formy – tzn. např. z podniku jednotlivce na společnost s ručením omezeným) na manažerský typ.

Co se týče rozhodovacích principů, určitě bych v rámci strategických rozhodnutí (směrování podniku, styl, zaměření na klientelu apod.) uplatňoval direktoriální princip, neboť o svém podniku si chci rozhodovat sám. Je pravděpodobné, že v případě růstu podniku by muselo dojít k delegaci pravomocí (minimálně některé řídicí práce), nicméně direktoriální princip bych rád zachoval. V případě manažerské formy podniku bych doporučoval spíše uplatnění kolegiálního principu, ale je otázka, nakolik by bylo možné a vhodné tento princip u manažerů (v mém podniku) vyžadovat.

8.4 5.4 Corporate governance

Corporate governance se nejčastěji překládá jako **řízení a správa společností** a dle Wöheho a Kislingerové (2007, s. 71) **se zabývá nejlepším možným rozdělením dispozičních práv (kompetencí) pro úspěšné řízení a kontrolu podniku**. Tato problematika se přitom týká

především velkých podniků (akciových společností). Corporate governance lze uplatnit všude tam, kde vlastníci přenášejí řídicí kompetence na manažery (tzn. u manažerských podniků). Charakteristickým znakem toho vztahu je informační asymetrie, tzn. že vlastníci (např. akcionáři) nejsou dopodrobna informováni o způsobu řízení a jeho dopadech na podnik, což snižuje možnost kontroly managementu vlastníky (resp. vlastníky volenými orgány – např. dozorčí rady). Existuje tedy riziko, že očekávání vlastníků nebudou managementem naplněna, a to především díky odlišným cílům nebo nezpůsobilosti manažerů, čímž dojde k narušení zájmů vlastníků.

Tomuto stavu by měl zabránit právě **corporate governance**, v jehož rámci se vytváří základní principy pro efektivní řízení a kontrolu, který splňuje především tyto **úkoly**:

- **zajistit výběr a ustanovení schopného managementu**
- **udat strategický směr rozvoje organizace**
- **dohlížet na (vysokou) výkonnost organizace.**

Cílem corporate governance je tedy úspěšné řízení podniku na základě (optimálního) rozdělení dispozičních práv. Základními principy naplnění tohoto cíle jsou:

- **osobní odpovědnost řídicích orgánů**
- **transparentnost**
- **kontrola.**

Osobní odpovědnost řídicích orgánů se promítá do organizační struktury, procesů a lidí (zaměstnanců) podniku, které by měly plnit očekávání vlastníků. K naplnění tohoto principu slouží řada nástrojů, především však:

- **dělbá moci** (rozdělení kompetencí mezi více osob tak, aby byla omezena možnost sledovat při řízení podniku vlastní zájmy)
- **motivace** (slouží ke snížení rizika sledování vlastních zájmů prostřednictvím pobídek, tzn. např. odměnami vázanými na výsledcích podniku)
- **aktuální informace** (slouží k zajištění kvalifikovaných rozhodnutí a včasnému rozpoznání rizik).

Transparentnost je dle Wöheho a Kislingerové (2007, s. 74) nejdůležitější zásadou a **spočívá v poskytování transparentních a kompletních informací o rizicích a možnostech podniku, a to všem zájmovým skupinám, především však vlastníků.**

Kontrola spočívá v dohledu třetích osob nad managementem podniku, resp. nad jeho rozhodnutími, přičemž tyto osoby posuzují míru rizika managementu, event. prohřešky proti pravidlům. Kontrola však může být účinná pouze v případě, že může být management sankcionován. Kontrola může být:

- **tržní** (v rámci kapitálového trhu, je spojena s různým vztahem investorů k riziku a se změnami v požadavcích na zúročení vloženého kapitálu v závislosti na rozhodnutích managementu – lze ji uplatnit v podnicích, které se pohybují na trhu)
- **institucionalizovaná** (auditoři, dozorčí rada – lze ji uplatnit napříč všemi podniky).

Naplňování principu corporate governance může být realizováno prostřednictvím zákonů (např. v USA formou Sarbanec-Oxley-Act), nižších právních předpisů nebo organizačními směrnici. V ČR je realizace v současné době zajišťována v rámci Kodexu řízení a správy společností vydaného v roce 2001 Komisí pro cenné papíry, který byl v roce 2004 inovován podle aktualizovaných Principů OECD a podle Zprávy o modernizaci práva obchodních společností a zdokonalení správy a řízení společností EU – plán postupu (Putnová, 2007).

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s výrobními faktory podniku, jejich odvozením a členěním. Měli byste být schopni také rozlišit různá pojetí těchto faktorů a důsledky, které z toho plynou. Seznámili jste se také s funkcí a úkoly řízení podniku, přičemž byste měli být schopni jednotlivé úkoly hlouběji charakterizovat. V neposlední řadě jste se seznámili s nositeli řídicích rozhodnutí v podniku a měli byste být schopni charakterizovat principy řízení. Na závěr jste se seznámili s corporate governance, její charakteristikou, cíly, principy a nástroji.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Které výrobní faktory rozlišuje podnikové hospodářství?
2. Jak se liší národohospodářský a podnikohospodářský pohled na výrobní faktory?
3. Jaké jsou základní funkce řízení podniku?
4. Co je základním úkolem řízení podniku?
5. Jak lze členit podniky podle nositelů řídicích rozhodnutí?
6. Jaké znáte principy řízení, charakterizujte.
7. Charakterizujte corporate governance.

9 6 SYTÉM CÍLŮ, NÁSTROJE A PRINCIPY ŘÍZENÍ PODNIKU

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s typy cílů podniku a jejich různým dělením. Dále poznáte různé cílové konflikty ke kterým může v podniku dojít při střetu různých zájmových skupin. Také se seznámíte s různými typy nástrojů řízení, jejich rozdělením a příklady použití v podniku. Na závěr kapitoly budete ještě obeznámeni se základními manažerskými technikami.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

9.1 6.1. Typologie cílů podniku

Cíle podniku jsou požadované stavy, o které tento podnik usiluje. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je dlouhodobá maximalizace zisku. V praxi ale není hlavním cílem, i když je to cíl dominantní. Vymezený hlavní cíl totiž nelze dosáhnout izolovaně, ale pouze s ohledem na vedlejší podmínky. Tyto podmínky představují další cíle sledované na vrcholové úrovni podniku. Nejčastěji sledované cíle podniku tak jsou:

- **zisk nebo rentabilita (maximální nebo optimální),**
- **obrat (maximální nebo jeho růst),**
- **ovládnutí trhu, pozice na trhu,**
- **dlouhodobé zajištění podniku - uložení majetku, zdroj výdělků,**
- **zajištění pracovních míst - sociální odpovědnost,**
- **nezávislost podniku (finanční, politická),**
- **ochrana životního prostředí atd.**

Vzhledem k tomu, že **podniky** usilují i na vrcholové úrovni o dosažení **více cílů**, hovoříme o tom, že podnik sleduje **svazek cílů**, který se také označuje jako **cílový systém (cílová funkce)**. To je důsledek skutečnosti, že cíle nestanovují pouze jednotliví řídicí pracovníci (management) stojící v čele podniku, ale svůj vliv zde uplatňují i ostatní stakeholdeři (tzn. vlastníci, věřitelé, zaměstnanci, dodavatelé atp.) **Svazek cílů je tak kompromisem mezi cílovými představami jednotlivých vlivových skupin (jednotlivých stakeholderů -viz tabulka č. 10).**

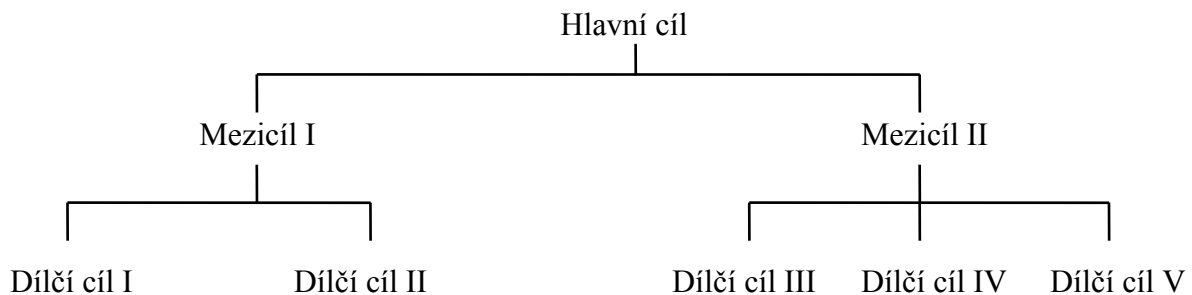
Základní členění cílů vychází ze způsobu jejich vyjádření a výsledkem je dělení na:

- **monetární (peněžní) cíle** - dají se měřit penězi, řadí se mezi ně zisk, obrat, zajištění platební pohotovosti, udržení kapitálu.
- **nemonetární (nepeněžní) cíle** - nevyjadřují se v penězích a člení se na:
 - ⇒ **ekonomické cíle** (např. ovládnutí trhu, dlouhodobé zajištění produkce),
 - ⇒ **mimoekonomické cíle** (např. sociologické, etické sociální, politické atd.), zajištění pracovních míst, ochrana životního prostředí, nezávislost podniku, získání politického vlivu atd.

Jak již bylo uvedeno, podnik vytváří určitou cílovou funkci, resp. sleduje svazek cílů. Tyto cíle přitom tvoří hlavní cíle, které jsou důležité na nejvyšší úrovni vedení podniku (top managementu). Pro nižší úrovně hierarchie řízení (střední management) ale nejsou cíle formulované vrcholovým managementem vhodně vymezeny. Například cíl dlouhodobé maximalizace zisku je málo použitelný jako kritérium při rozhodování vedoucího

personálního útvaru. Proto jsou z hlavních cílů odvozovány pro nižší stupeň řízení mezicíle a dílčí cíle (viz obrázek č. 9).

Obrázek č. 9: Schematické znázornění systému cílů



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Příklad

Uveďte příklady možných mezicílů a dílčích cílů pro úseky obchod a stravovací provoz, jestliže hlavním cílem podniku je dosažení zisku (např. nárůst 10% zisku oproti předcházejícímu období).

Řešení

mezicíl úseku stravovací provoz - snížit náklady na zpracování potravin např. o 2%
mezicíl pro úsek obchodu - zvýšit podíl na trhu např. o 5%.

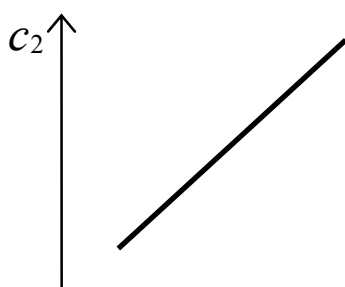
Z uvedených mezicílů pak lze odvodit dílčí cíle výrobního úseku, jako např. požadavky zkrátit čas prostojů (např. o 10%) a zlepšit transport mezi výrobními centry (např. o 5%) a pro úsek odbytu pak dílčí cíle např. zlepšit reklamní strategii (např. o 5%), zvýšit distribuční kvótu (např. o 5%) a pod.

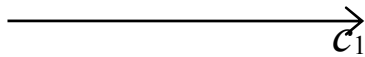
Každý podřazený cíl je prostředkem k dosažení nadřazeného cíle a je tedy nástrojem motivace a měřítkem výkonu zaměstnance. Konkretizace cílů přibývá směrem dolů, tedy od cílů sledovaných na vyšším stupni řízení směrem k nižším úrovním řízení.

Díky tomu, že podnik sleduje zpravidla více cílů současně, **mohou mezi těmito cíli nastat různé vztahy.** V zásadě lze rozlišit **čtyři základní druhy vztahů.** Jsou jimi:

- **komplementarita,**
- **konkurence,**
- **protikladnost a**
- **indiference.**

Obrázek č. 10: Komplementární cíle



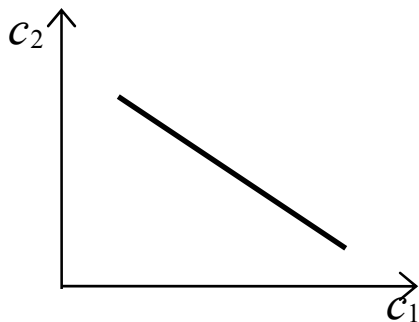


Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Cílová **komplementarita** vyjadřuje takový vztah mezi dvěma sledovanými cíli, kdy při současném dosahování vyššího stupně plnění cíle c_1 se zároveň zvyšuje úroveň plnění cíle c_2 . Například snižování zmetkovosti (žádoucí cíl) současně vede ke zvyšování zisku (žádoucí cíl). Graficky je možno tento vztah mezi cíli znázornit na obrázku č. 10.

Cílová **konkurence** znamená vztah mezi dvěma sledovanými cíli, kdy dosažení vyššího stupně plnění cíle c_1 může ztížit dosažení vyšší úrovně cíle c_2 . Například zvýšení inovační aktivity (žádoucí cíl) snižuje zisk (nežádoucí cíl). Graficky lze konkurenční vztah mezi cíli znázornit na obrázku č. 11. **Při existenci konkurenčních vztahů mezi cíli je nezbytné stanovit pořadí, resp. závažnost cílů.** Pořadí důležitosti cílů stanovuje rozhodovatel (zpravidla top-manager) na základě svého subjektivního posouzení.

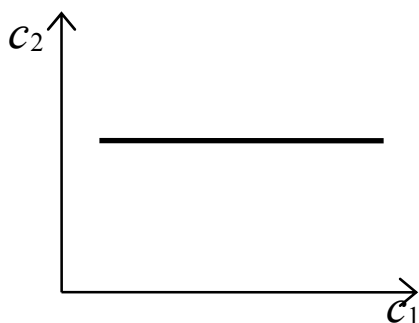
Obrázek č. 11: Konkurenční cíle



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Cílová **protikladnost** je vztahem mezi sledovanými cíli, kdy uskutečňování c_1 zamezuje uskutečnění cíle c_2 . Oba cíle se vzájemně vylučují, jsou inkompatibilní. Například cíl zcela vlastnit dlouhodobý hmotný majetek (např. vlastnit budovu) a naproti tomu společné vlastnictví a využívání dlouhodobého hmotného majetku (např. budovy) s druhou osobou. V tomto případě si manager musí vybrat jeden z těchto cílů, neboť oba na jednu splnit nelze. Při grafickém znázornění se tato cílová rozpornost promítá pohybem přímo na ose c_1 nebo c_2 .

Obrázek č. 12: Cílová indiference



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Cílová **indiference** je vyjádřením vztahu mezi dvěma cíli o jejichž dosažení je souběžně usilováno, kdy realizace cíle c_1 nemá na cíl c_2 ani pozitivní ani negativní vliv. Například cíl snížení nákladů ve výrobě bez zhoršení vlastností (kvality) produktu, se v oblasti odbytu (např. cíl zvýšení obrátu) zřejmě nepromítne. Graficky je možno znázornit cílovou indiferenci

na obrázku č. 12.

Výše uvedené modelové vztahy, které lze mezi cíli vymezit, ulehčují manažerům v podniku jejich rozhodování. Tyto vztahy však nejsou mezi jednotlivými cíli platné trvale, ale mohou se buď měnit v průběhu času anebo po dosažení určité hodnoty. Například zvyšování obrátu podniku může vést k růstu zisku. Po dosažení určité hranice však pokračování v růstu obrátu může zisk snižovat (např. v důsledku vyššího růstu nákladů nebo snižováním marže).

Hlavní cíle jsou odvozovány z ideální představy (např. z maximalizace zisku). Další představy o cílech se promítají do vedlejších cílů, resp. vedlejších podmínek. Vedlejšími podmínkami mohou být např. udržení platební schopnosti, preference dlouhodobého hlediska před krátkodobým, využití všech příležitostí, hledisko celospolečenské hospodárnosti, etické nebo sociální hledisko apod.

Vedlejší podmínky mohou mít podobu buď omezených nebo neomezených cílů. V případě **neomezených cílů** usiluje podnik o jejich **maximum či minimum**. Manager tak například plánuje co nejvyšší (maximální) zisk, ale přitom současně dbá na ekonomické vedlejší podmínky (např. zajištění stanovené minimální míry růstu podniku a na překročení stanovené maximální míry zadluženosti) a na mimoekonomické vedlejší podmínky (např. ekologické cíle nebo sociální cíle). U **omezených cílů** manager usiluje např. o dosažení předem dané hodnoty (např. zvýšení tržního podílu o 25%).

Dalším důležitým kritériem pro členění cílů podniku je časové hledisko. V literatuře je zpravidla uváděno **členění cílů z časového pohledu** na:

- **krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle,**
- **statické a dynamické cíle.**

Členění cílů podle doby platnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé je vztaženo ke kalendářnímu času. Pohled na uvedené časové úseky není v literatuře jednotný. **Jako hrubé časové měřítko pro rozlišení cílů podle doby platnosti lze uvést:**

- **krátkodobé: do 1 roku**
- **střednědobé: od 1 roku do cca 3-5 let**
- **dlouhodobé: nad 3-5 let.**

Rozlišení mezi statickými a dynamickými cíli vychází z rozdílů v jejich vymezování v čase. U **statických cílů** se nebere v úvahu vývoj v čase (např. dosáhnout zisku ve výši 1 mil. Kč v roce 2010, 2011, 2012 ad.), u **dynamických cílů** se průběh v čase promítá ve kvantitativním vymezení prostřednictvím stupně plnění cíle jiné periody (např. zvýšení zisku o 10% oproti předchozímu roku).

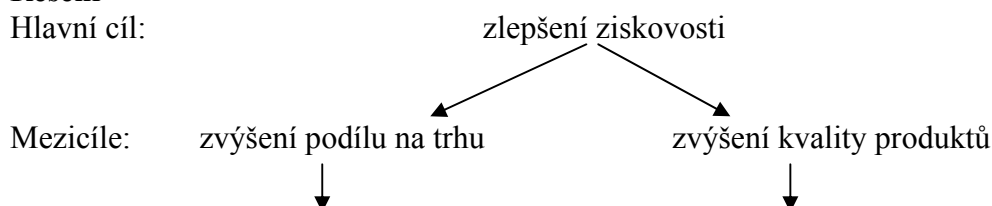
Příklad

Uspořádejte tyto cíle v rámci systému a hierarchie cílů v podniku (hotelu):

- | | |
|--|--|
| a) zvýšení kvality produktů | e) zlepšení reklamy |
| b) náhrada mražených surovin čerstvými | f) zlepšení vizuální úpravy (designu) produktů |
| c) zlepšení ziskovosti | g) rozšíření distribuční sítě |
| d) zvýšení podílu na trhu | |

Řešení

Hlavní cíl:



Dílčí cíle: zlepšení reklamy
rozšíření distribuční sítě

náhrada mražených surovin čerstvými
zlepšení vizuální úpravy (designu) produktu

9.2 6.2 Cílové konflikty

Cíle podniku představují kompromis mezi představami vůdčích a satelitních skupin (stakeholderů) podílejících se na stanovení cílů. Vůdčí skupinu v podniku tvoří vlastníci a vedení (management) podniku. Tato skupina stanovuje oficiální cíle podniku a má nejsilnější vliv na jejich tvorbu.

Na procesu stanovení cílů se **satelitní skupiny** podílí v míře, která odpovídá síle jejich postavení v době formulace cílů. **Zaměstnanci** mohou výrazněji prosadit své zájmy např. v situaci, kdy podnik pro zvýšení své produkce požaduje přesčasovou práci nebo v čase kolektivního vyjednávání. **Poskytovatelé cizího kapitálu** mohou výrazně zasáhnout do procesu stanovení cílů např. v době, kdy jsou sjednávány podmínky poskytnutí úvěru. Obdobným způsobem lze odvodit situace, kdy výrazněji prosazují své zájmy i další satelitní skupiny. Příklady satelitních skupin a přehled jejich obvykle sledovaných cílů je patrný z tabulky č. 10.

Tabulka č. 10: Cíle sledované satelitními skupinami

Satelitní skupina	Sledované cíle
zaměstnanci	vysoký příjem, sociální jistoty, dobré pracovní podmínky
poskytovatelé cizího kapitálu	vysoké zúročení, dochvilnost splácení, jistota investovaného kapitálu
dodavatelé	výhodné dodací podmínky, platební schopnost, dlouhodobé zajištění dodávek
zákazníci	zboží vysoké kvality za přijatelné ceny, dobrý servis, zajištěný přesun zboží
odbory	respektování vlivu odborářů, možnost získání dalších členů v podniku
státní instituce	dodržování zákonných předpisů, daňové příjmy, vytvoření pracovních míst, ekologie

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

V případě konkurenčních cílů mohou v podniku vznikat cílové konflikty, které lze rozčlenit na:

- **individuální cílové konflikty,**
- **hierarchicky podmíněné cílové konflikty a**
- **cílové konflikty uvnitř podniku.**

Individuální cílové konflikty vznikají v případě konkurence mezi cílem podniku a cílem zaměstnance. **Vyjadřují napětí mezi zájmem podniku a zájmem jednotlivce.** Čím více je zaměstnanec loajální s podnikem, tím menší napětí vzniká. Příkladem může být zájem zaměstnance zachovat svou pracovní náplň a zájem podniku provést reorganizaci (včetně změny pracovní náplně zaměstnance). **Čím vyšší je postavení zaměstnance v hierarchii podniku, tím více jeho individuální konflikt působí na cíl podniku a tím větší činí podniku problém.**

Hierarchicky podmíněné cílové konflikty vznikají, když **cíl stanovený jednotlivému zaměstnanci není operabilní**, tzn. není určen hodnotitelně (měřitelně, návodně a

kontrolovatelně). Není-li cíl stanoven operabilně, nevytváří vhodný základ pro jednání pracovníků. Jako příklad si lze uvést cíl manažera restaurace pro obsluhu: obsluhujte hosty. Toto vymezení není návodné, není motivační a jeho plnění není možné účinně kontrolovat. Vhodné vymezení by tedy bylo: obslužte do pěti minut každého příchozího návštěvníka a snižte počet reklamací objednávek na dvě za směnu.

Cílové konflikty uvnitř podniku vznikají, jestliže **útvary**, které mají s ohledem na vrcholový cíl spolupracovat, **sledují rozdílné cíle, které jsou konkurenční nebo dokonce vzájemně se vylučující**. Jako příklad lze uvést úsilí vedoucího marketingu hotelu (útvary 1) přispět k maximalizaci podnikového zisku širokou škálou poskytovaných služeb (např. ve formě animačních programů). V rámci tohoto příkladu naopak manager provozu hotelu (útvary 2), usilující o růst zisku snižováním nákladů, požaduje zužování škály poskytovaných služeb, aby mohl využít výhodu vyšší koncentrace zákazníků na omezené služby s nižší účastí, resp. úsporu pracovních sil event. nákladů spojených s připraveností příslušných služeb.

Při odstraňování cílových konfliktů je nutné znát jejich charakter, event. příčiny. **Individuální konflikty** jsou podmíněny subjektivně, takže je **možné je řešit například vhodnější formou odměňování nebo vytvořením vhodnějšího způsobu povyšování**. **Hierarchicky podmíněné cílové konflikty lze řešit důslednějším vymezováním cílů na nižších úrovních řízení**, tzn. zvýšením operability cílů (přesným vymezením obsahu cíle, jeho velikosti a časového horizontu plnění). Pro řešení **cílových konfliktů uvnitř podniku** je možným východiskem poznání, že **příčinou je špatné vytvoření vnitropodnikových útvarů**. Vyústěním může být nové vytvoření organizačních složek, nové vymezení kompetencí apod.

Příklad

Vedle vůdčí skupiny (vlastníci a vedení podniku) se na stanovování podnikových cílů podílí i satelitní skupiny. Cíle jednotlivých satelitních skupin jsou uvedeny níže. Identifikujte tyto satelitní skupiny podle vymezených cílů:

- a) vysoký příjem, sociální jistoty, dobré pracovní podmínky
- b) vysoké zúročení kapitálu, dochvilnost splácení dluhů, jistota investovaného kapitálu
- c) výhodné dodací podmínky, platební schopnost, dlouhodobé zajištění dodávek
- d) zboží vysoké kvality za přijatelné ceny, dobrý servis, zajištěný přísun zboží
- e) respektování vlivu odborářů, možnost získání dalších členů v podniku
- f) dodržování zákonných předpisů, daňové příjmy, vytvoření pracovních míst, ekologie

Řešení

- a) zaměstnanci
- b) poskytovatelé cizího kapitálu (věřitelé)
- c) dodavatelé
- d) zákazníci
- e) odbory
- f) státní instituce

9.3 6.3 Nástroje řízení

Nástroje řízení využívá management podniku k ovlivnění pracovního chování zaměstnanců. Nástroje řízení jednak ovlivňují motivaci pracovníků, jednak lze motivaci samu označit jako nástroj řízení.

Motivaci charakterizuje Wöhe (1995) jako **něco v nás samých a kolem nás, co nás vede k tomu, abychom se chovali právě určitým způsobem**. Tato motivace se označuje také jako

motivace vnitřní. Od tohoto pojmu můžeme odlišit vnější motivaci (někdy nazývanou také stimulace), která spočívá v pobídkách podniku, resp. v tom, co dělá podnik nebo management pro zaměstnance (např. zvýšení platu, povýšení, ale také disciplinární řízení, odejmutí osobního příplatku apod.).

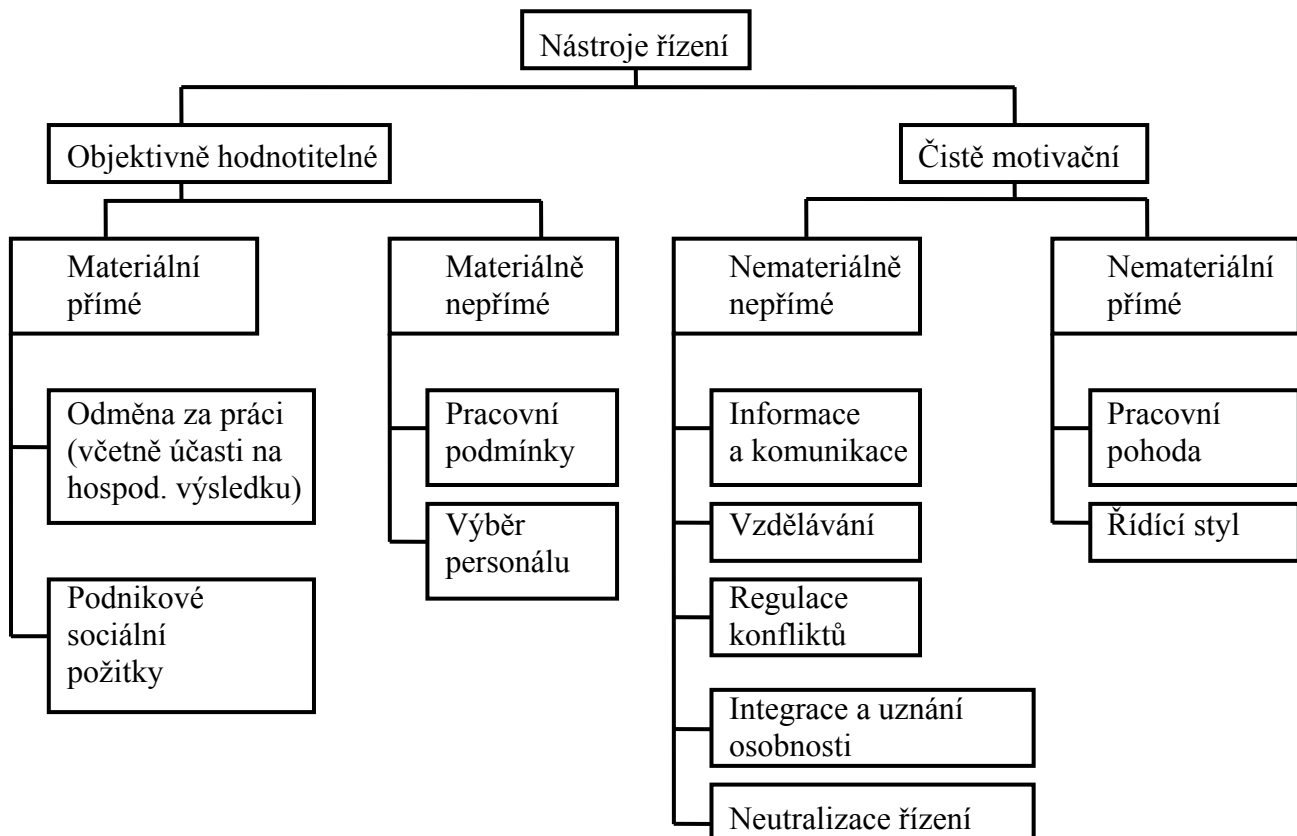
Motivace (ať už vnější nebo vnitřní) reguluje aktivně a cíleně chování zaměstnanců a proto je také vnímána jako komplexní nástroj řízení. **Řídící nástroje jsou optimálně využívány** řízením podniku (managementem) tehdy, když se **dosáhne shody mezi cíli podniku a cíli jednotlivých pracovníků**. Vedení podniku se tedy musí snažit využít odpovídající nástroje řízení tak, aby bylo dosaženo identifikace zaměstnanců s cíli, které podnik sleduje, a aby nedocházelo k individuálním cílovým konfliktům (event aby tyto konflikty byly minimalizovány).

Nástroje řízení, které mají vedoucí pracovníci k dispozici pro ovlivňování pracovního chování zaměstnanců, je uvedeno na obrázku č. 13. Nástroje řízení se člení dle dvou základních kritérií:

- **Způsob hodnocení,**
- **Působení na pracovní výkon.**

Dle **způsobu hodnocení** se nástroje řízení člení dále na **objektivně hodnotitelné (objektivní) a čistě motivační (subjektivní)**, přičemž u čistě motivačních nástrojů chybí objektivní kritéria hodnocení (objektivní kritéria buď nelze sestavit vůbec nebo by to bylo velmi obtížné a složité). Kritérium způsobu hodnocení lze také chápat ve smyslu **materiálnosti (hmatatelnosti), přičemž objektivně hodnotitelné nástroje hmatatelné jsou a čistě motivační nástroje hmatatelné nejsou**.

Obrázek č. 13: Systematizace nástrojů řízení v podniku



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

Dle **působení na pracovní výkon** se nástroje řízení člení dále na **přímé nebo nepřímé**. Při členění nástrojů řízení se obě kritéria kombinují, takže vznikají čtyři skupiny nástrojů řízení (blíže viz obrázek č. 13).

Úkolem managementu podniku je **motivovat zaměstnance**, k čemuž slouží především **odměna za práci a poskytování podnikových sociálních požitků**, a zprostředkovaně také **výběr personálu a vytváření vhodných pracovních podmínek**. Motivace přitom musí působit na zaměstnance takovým způsobem, aby usilovali o co nejlepší výsledek podniku. **Odměnu za práci a podnikové sociální požitky lze objektivně hodnotit** a lze jimi na zaměstnance působit **přímo a materiálně**. **Výběr personálu a pracovní podmínky** jsou **materiálně nepřímé** nástroje řízení, protože jsou předpokladem pro materiální spokojenost zaměstnanců podniku. V určitých případech však mohou mít tyto nástroje přednost před vyšší odměnou za práci.

Nemateriální nástroje řízení využívá vedení podniku k dosahování spokojenosti v práci a spokojenosti s prací u svých zaměstnanců. **Slouží v podstatě k podpoře výkonově zaměřených materiálních nástrojů řízení**. Mezi nemateriální přímé nástroje řízení se řadí **pracovní pohoda a řídicí styl**.

Ke zlepšení **pracovní pohody** se využívají opatření v organizaci práce. Patří mezi ně zejména:

- **Rozšíření práce** (job enlargement) je takové opatření, které odstraňuje roztržičnost pracovního procesu tím, že se zaměstnanci svěří k provedení ucelený „balík práce“.
- **Pracovní rotace** (job rotation) zase umožňuje čelit pracovní monotonii a z ní plynoucí frustraci. Má se při ní dosáhnout rozšíření profesního obzoru zaměstnance a určitého zpestření práce.
- **Obohacení práce** (job enrichment) se týká změny ve struktuře práce. Pracovní náplň místa se rozšiřuje např. o rozhodovací a kontrolní pravomoci. Cílem je zkvalitnění pracoviště.
- **Autonomní pracovní skupiny** jsou opatřením, kdy management neřídí jednotlivce, ale skupinu. Vytvořeným malým pracovním skupinám se poskytuje větší samostatnost (např. v určování obsahu práce, stanovení cílů, provádění úkolů apod.).

Řízení podniku se přiklání k určitému **stylu řízení** tím, že využívá spíše **autoritu, tlak a přinucení nebo spíše přesvědčování, kooperaci a participaci**. V návaznosti na Maxe Webera rozlišuje Wöhe (1995) **čtyři tradiční řídicí styly: patriarchální a charismatický řídicí styl** (u nichž východiskem řídicí kompetence je osobnost řídicího pracovníka) a **autokratický a byrokratický řídicí styl** (u nichž je východiskem řídicí autority vedoucího její delegace podnikem). Zároveň uvádí, že **tradiční řídicí styly jsou stále více nahrazovány pátým kooperativním řídicím stylem**. Jednotlivé řídicí styly lze charakterizovat následovně:

- **Patriarchální styl řízení** je charakteristický postavením řídicího pracovníka jako autority pro ty, které řídí (postavení manažera je obdobou otce v rodině). Podřízení jsou v roli „dětí“, které se nemohou podílet na řízení. Řídící „patriarcha“ rozhoduje sám a autoritativně, ale zároveň se o své podřízené („dětí“) stará.
- **Charismatický řídicí styl** se odvozuje od charismatu, event. osobního kouzla vedoucího pracovníka, které vyzářuje jeho osobnost. Díky tomuto „kouzlu“ získává podřízené pro splnění svých cílů. Řídící styl je tedy podobný patriarchálnímu stylu, ale chybí mu péče o podřízené zaměstnance.
- **Autokratický řídicí styl** je založen na delegaci autority, kterou poskytuje podnik řídicímu pracovníkovi. Autokrat využívá hierarchický řídicí aparát, který se opírá o systém pravidel (pobídek event. trestů) s odůvodněním, že systémy řízení vyžadují přísnou organizaci.
- **Byrokratický řídicí styl** je považován za další vývojový stupeň autokratického

řídícího stylu. Jestliže autokrat přijímá rozhodnutí na základě svého uvážení a není při rozhodování spoután žádnými pravidly, v případě byrokratického stylu je tato libovůle nahrazena legalitou, reglementací a odbornou kompetencí. Charakteristickým rysem tohoto stylu je propracovaný systém řídicích míst (instancí), přesné vymezení pravomocí a závazný popis pracovních postupů. Jestliže autokratický styl se zaměřuje na pracovní kázeň řízených, byrokratický styl se orientuje na disciplínu řídicích pracovníků.

- **Kooperativní řídicí styl** je založen na podílu podřízených zaměstnanců na rozhodování. Míra jejich spoluúčasti může být různá a nejčastější se pohybuje od poradní participace až po demokratické vytváření vůle všemi zúčastněnými.

Souhrn **nemateriálních nepřímých** nástrojů řízení zahrnuje řadu prostředků pozitivního ovlivňování pracovníků v podniku. Řadí se sem zejména: **informace a komunikace, vzdělávání v organizaci, regulace konfliktů, podporování integrace a neutralizace řízení. Informace a komunikace** patří k nejdůležitějším předpokladům úspěšné práce pro podnik (i pro uspokojení zaměstnanců). Informace jsou předpokladem úspěšné práce zaměstnanců, ale jsou i nástrojem vytváření jejich vědomí, že „jsou při tom“, tzn. že jsou aktivní součástí podniku.

Podnikové vzdělávání má jednak působit motivačně, jednak má zvyšovat sepejetí zaměstnanců s podnikem. Zvyšování motivace zaměstnanců souvisí především s možností, resp. s rozvojem dalšího vzdělávání, a především s reálnou šancí kariérního růstu v zaměstnání. Také by se mělo promítnout do vyšší výkonnosti podniku.

Podnik může úspěšně fungovat pouze tehdy pokud je jasné kdo, kdy, co a jak udělá a pokud jsou s tím zaměstnanci srozuměni. K tomu napomáhá **regulace konfliktů**, která usiluje především o dosažení většinového souhlasu (tzn. že se nezaměřuje nutně na dosažení konsensu).

Integrace a uznání osobnosti je nástrojem, který se orientuje na sociální přijetí zaměstnance do skupin v nichž spolupůsobí, resp. je nucen působit, a na uznání jeho osobnosti v rámci těchto skupin. Cílem je naplnění práva zaměstnance na uznání ale i kritiku. Toho lze dosáhnout tehdy, když je zaměstnanec součástí svého sociálního okolí a vedoucí pracovníci jsou připraveni objektivně hodnotit jeho pracovní výkon.

Řízení přímými kontakty mezi řídicími a řízenými je obtížné. Tyto problémy může zmenšit **neutralizace řízení**. Spočívá ve včlenění řídicí pomůcky (mezičlátku) mezi vedoucího a podřízené a její institucionalizaci. Podřízený přijímá příkazy například prostřednictvím počítače (e-mail, MSN, ICQ, Skype) nebo telefonu event. faxu. Využitím technických pomůcek jsou psychické tlaky spojené s předávaným rozhodnutím neutralizovány.

9.4 6.4 Manažerské techniky

Řízení podniku využívá různé principy řízení, označované také jako manažerské nebo řídicí techniky. Jejich obsahem jsou návody na řešení podnikových problémů. Podle Wöheho (1995) lze cíle sledované využitím řídicích principů shrnout takto:

- **Principy řízení**, jako regulační systémy, **mají uvolnit vedoucí pracovníky pro zásadní řídicí úkoly a zbavit je rutinních činností**, které mohou vykonávat jejich podřízení.
- **Principy řízení mají přinést podřízeným pracovníků více samostatnosti** při výkonných činnostech a umožnit tak **využití jejich tvůrčích sil**.

- **Principy řízení mají optimálně podněcovat podnikovou výkonnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám při plnění dlouhodobých cílů podniku.**

Mezi nejdůležitější manažerské techniky, které se zaměřují v různé míře na příslušné oblasti výše uvedených cílů, patří:

- ⇒ řízení podle výjimek
- ⇒ řízení delegací úkolů
- ⇒ řízení pomocí regulace systému
- ⇒ řízení podle cílů.

Systému **řízení podle výjimek (management by exception)** omezuje management podniku své zásahy na výjimečné případy. Podřízený pracovník samostatně zpracovává běžné úkoly. Manager zasahuje pouze v případě, když vznikají odchylky od plánovaného výsledku, které přesahují určitou (předem stanovenou) mez, event. pokud je nutné přijmout důležitá rozhodnutí (zpravidla ve zvláštních situacích). Příkazovací a rozhodovací pravomoci musí být jasně vymezeny včetně pravidel pro tok informací v mimořádných situacích.

Systém **řízení delegací úkolů (management by delegation)** znamená, že na podřízené pracovníky jsou přenášeny jasně vymezené úkoly s odpovídající odpovědností a rozhodovací kompetencí. Nadřízená řídicí místa se oprošťují od rutinních činností a omezují se na kontrolu výsledků. Příslušná rozhodnutí, která jsou delegována na nižší úroveň řízení, tak mohou být přijímána rychleji a s lepší (podrobnější) znalostí problému.

Systém **řízení pomocí regulace systému (management by systems)** také využívá efekt delegování rozhodovacích pravomocí. Delegace úkolů je v tomto případě velmi rozsáhlá a měla by vést k co nejširší samoregulaci subsystémů podniku. To vše s pomocí informačního a řídicího systému a s využitím počítačů.

Systém **řízení podle cílů (management by objectives)** znamená, že vedení podniku rozpracovává společně se zaměstnanci na nižších řídicích úrovních cíle, které má daný řízený zaměstnanec na svém pracovním úseku dosáhnout. Úkoly a odpovědnost každého zaměstnance se určují podle cíle, kterého má dosáhnout. Základem pro hodnocení výkonu řízeného zaměstnance je stupeň dosažení cíle. Kvalita vlastních přijímaných rozhodnutí se však nehodnotí.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s typy cílů podniku a s jejich členěním podle různých kritérií. Měli byste vědět, že nejdůležitějším cílem podniku je maximalizace zisku. Dále byste měli vědět, že mezi cíli a různými zájmovými skupinami v podniku mohou nastat nejrůznější vztahy a v některých případech dokonce různorodé cílové konflikty, které plynou z rozdílných preferencí stejných cílů. Měli byste znát nástroje řízení a systém jejich uspořádání. Také byste měli mít základní představu o charakteru různých manažerských technik.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Charakterizujte monetární cíle a uveďte příklady.
2. Charakterizujte nemonetární ekonomické cíle a uveďte příklady.
3. Čím se vyznačuje cílová indiference?
4. Jak lze členit cíle s časového hlediska, uveďte příklady.
5. Charakterizujte individuální cílové konflikty a uveďte příklady.

6. Charakterizujte hierarchicky podmíněné cílové konflikty a uveďte příklady.
7. Charakterizujte cílové konflikty uvnitř podniku a uveďte příklady.
8. Charakterizujte objektivně hodnotitelné nástroje řízení a uveďte příklady.
9. Charakterizujte čistě motivační nástroje řízení a uveďte příklady.
10. Charakterizujte nejdůležitější manažerské techniky.

10 7 PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s úkoly a strukturou plánování, a také s plánovacími postupy. Dále se seznámíte se strategickými oblastmi a s jejich začleněním do strategického plánování. Poznáte nástroje pro určování strategických oblastí a seznámíte se s jejich užitím. V neposlední řadě se dozvíte základní poznatky o možných strategiích přístupu ke strategickým oblastem a o kritériích výběru těchto strategií. Dozvíte se o takticko-operativním plánování, o jeho předmětu a způsobech členění. Nakonec pochopíte princip rozhodování, seznámíte se s rozhodovacím polem a s vyhodnocením výsledků.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

10.17.1 Úkoly a struktura plánování v podniku

K uskutečnění svých cílů musí management podniku plánovat průběh tohoto procesu. **Plánování je tedy cílevědomé sledování v budoucnosti realizovatelných alternativ jednání.** Je to **myšlenkové přejímání budoucí činnosti** na základě zvažování různých alternativ, přičemž v rámci rozhodování dochází k volbě nejvhodnější varianty (cesty).

Plánování znamená **předjímání rozhodnutí orientované do budoucna**, které bude určovat průběh a způsob fungování (činnosti) podniku, jak v celku, tak i v jeho částech. Do budoucna je zaměřeno i **prognózování**. Zatímco plánování stanovuje to, jaká rozhodnutí je třeba přijmout, aby nastaly budoucí události, prognóza stanovuje to, jaké události v budoucnosti pravděpodobně nastanou. **Prognóza se na rozdíl od plánování nevyznačuje aktivním jednáním, je pouze podkladem pro plánování a rozhodování.**

Plánovací proces je procesem stupňovitého zpracování informací. V prvním stupni, kterým je **sběr informací**, je úkolem managementu získat všechny údaje, které mají nějaký vztah k objektu plánování (k tomu, co se bude plánovat – např. hospodářská činnost podniku). Jedná se zejména o informace o odbytovém a zásobovacím trhu, o finančních možnostech, o technologiích, výkonnosti a chování konkurence o všeobecné hospodářské situaci o preferencích zákazníků, veřejnosti atd. V potaz je vhodné vzít také prognózy z příslušných oblastí, tzn. např. z odbytového, zásobovacího, finančního trhu apod. V rámci druhého stupně se na základě těchto informací **zpracovávají alternativní plány** z nichž každý představuje možnost, jak dosáhnout stanoveného cíle.

Podle cílů lze plánovací systém podniku diferencovat na čtyři dílčí komplexy (viz obrázek č. 14):

(1) Plánování vize podniku

Obsahem plánování vize podniku je **formulace základních principů**, tzn. kvantitativních a zejména kvalitativních charakteristik top-managementu v rozhodujících rysech směřování podniku, které se týká dlouhodobých cílů a zásadních rozhodnutí (např. vztahů podniku k regionu, zaměstnancům, vlastníkům, okolí, zdrojům technického rozvoje atd.). Vize přitom představuje určitý výhled, směr a stav, který je v podstatě nedosažitelný, ale je žádoucí a podnik by se k němu měl neustále blížit.

(2) Strategické plánování

Předmětem strategického plánování je **dlouhodobé plánování strategií (tzn. určitých směrů vývoje) pro určité kombinace výrobků a trhu označované jako strategické oblasti či strategické podnikatelské jednotky (SBU).** To je spojeno i s

plány zabývajícími se vytvářením a udržováním konkurenceschopnosti podniku. V rámci strategického plánování si podnik stanovuje reálné a splnitelné (strategické) cíle, které musí korespondovat s vizí a musí vést k jejímu naplňování.

(3) Operativní plánování

Operativní plány vychází z dlouhodobých strategických plánů. Zahrnují plány střednědobých a krátkodobých programů výroby nebo poskytování služeb a z nich vyplývajících opatření pro jednotlivé oblasti podniku. Dílčí plány různých funkčních oblastí je nutno vzájemně sladovat.

(4) Plánování výsledků a likvidity

Plánování výsledků a likvidity je integrujícím prvkem vůči předchozím dílčím prvkům plánovacího systému, které s ním musí být ve shodě. K hlavním nástrojům tohoto plánovacího prvku patří propočty (plánovaných) výsledků za organizaci jako celek, plánovací bilance (rozvahy), výkazu zisků a ztrát a finanční plány.

Obrázek č. 14: Dílčí komplexy plánovacího systému



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

Podle toho z jaké úrovně se odvozují plány navazujících plánovacích úrovní se rozlišuje retrográdní, progresivní a protisměrné plánování (grafické znázornění je uvedeno na obrázku č. 15):

(1) Retrográdní plánování (top - down)

Při retrográdním plánování se plány nižších úrovní (nižších stupňů organizační struktury) odvozují od plánů vyšších plánovacích úrovní (vyšších stupňů organizační struktury). Globální rámcový plán stanovený top-managementem je konkretizován pro podřízené plánovací stupně do dílčích plánů. Následující plánovací úrovní zase slouží jako rámcový plán z nichž se odvozují plány pro nižší plánovací úroveň.

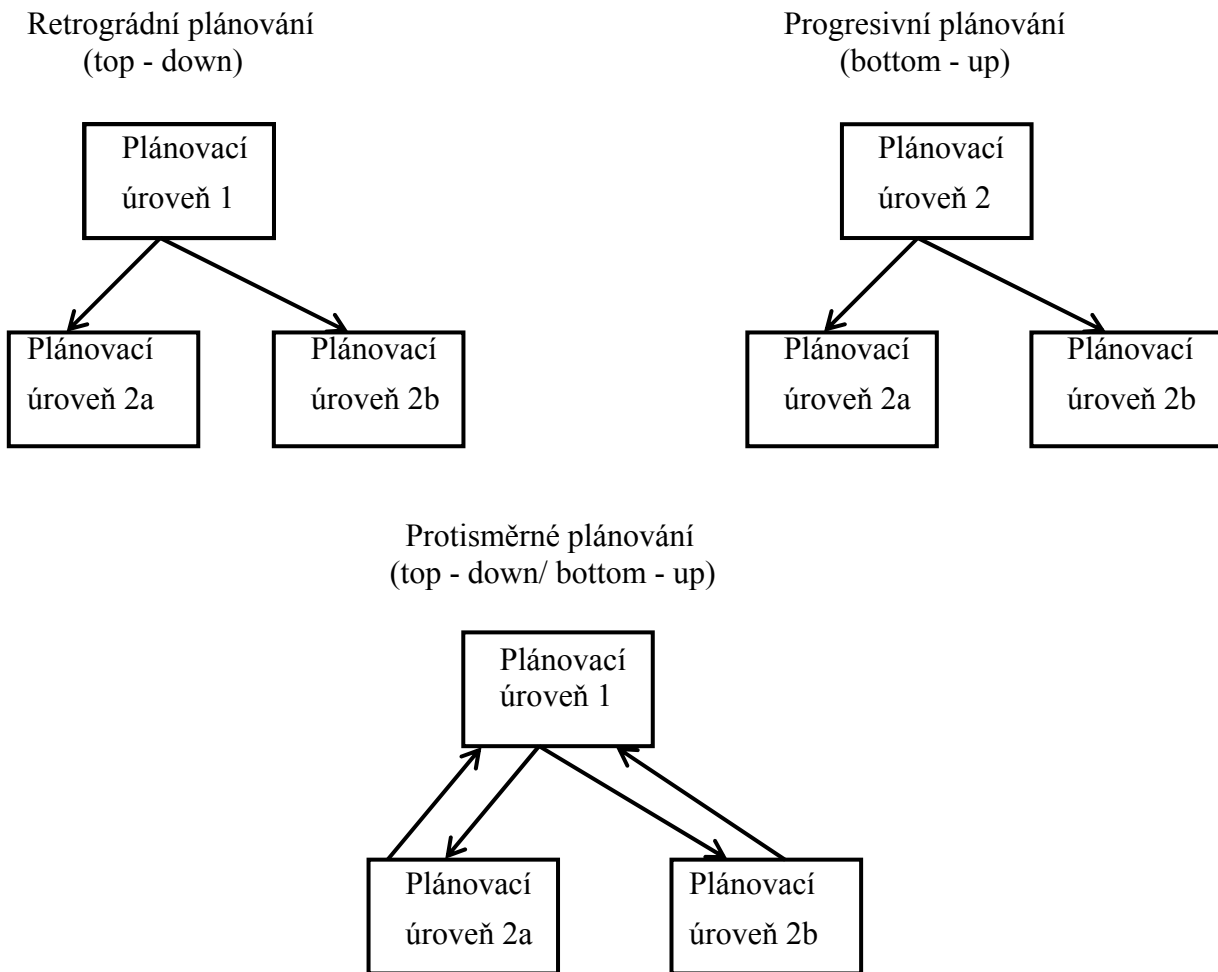
(2) Progresivní plánování (bottom - up)

Progresivní plánování začíná na nejnižší plánovací úrovni. Dílčí plány se přidávají vždy nadřazenému stupni, který tyto plány koordinuje, shrnuje a předává dál, dokud není dosažena nejvyšší plánovací úroveň (top-management).

(3) Protisměrné plánování (top - down/ bottom - up)

Při protisměrném plánování sestavuje vedení podniku nejprve předběžný rámcový plán od kterého se odvozují předběžné dílčí plány pro nižší plánovací úrovně (retrográdní průběh). Následně se potom od nejnižší plánovací úrovně až k podnikovému vedení přezkoumávají plánované úkoly s ohledem na jejich realizovatelnost (progresivní průběh).

Obrázek č. 15: Retrográdní, progresivní a protisměrné plánování v podniku



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

10.27.2 Strategické plánování

Strategické plánování je orientováno na podnik jako celek, nicméně i v tomto případě lze využít jeho rozdělení do menšího počtu ucelených dílčích oblastí. Tyto oblasti podniku, které vyhovují specifickým požadavkům strategického plánování se označují jako **strategické oblasti** (SBU).

Každá **strategická oblast je tvořena určitou kombinací výrobek - trh**. Má tedy exaktně vymezen potenciální dílčí trh, o němž může výzkum trhu podat odpovídající údaje, a na který podnik umísťuje jeden nebo více svých produktů.

Strategická oblast přitom musí splňovat následující požadavky:

- (1) Strategická oblast musí mít vymezen **samostatný tržní úkol**. Jednotlivé strategické oblasti se nesmí na vnějších trzích překrývat nebo být na sobě závislé (**strategické oblasti podniku si nekonkurují navenek**). To znamená, že na příklad mohou umístit dva různé produkty na různé trhy nebo tyto produkty můžou umístit i na stejný trh, ale pak musí být zaměřeny na odlišné segmenty.
- (2) Produkt nebo **skupina produktů jedné strategické oblasti podniku jsou nezávislé na produktech ostatních oblastí** (**strategické oblasti si nekonkurují uvnitř**).

podniku). To znamená, že vyrábím-li dva produkty, nepreferuji výrobu jednoho z nich.

- (3) **Produktu nebo skupině produktů** dané strategické oblasti **musí být přiřazen okruh nejvýznamnějších konkurentů**. To znamená, že jsem schopen identifikovat přímé konkurenty svých produktů na příslušných trzích.

Splnění těchto zásad umožňuje zajistit, aby daná strategická oblast dosahovala pozitivní výnosový potenciál. Pokud však některá z těchto zásad není naplněna, o strategickou oblast se nejedná, resp. není jí možné zajistit dosahování pozitivního výnosového potenciálu.

Příklad

Uveďte možné příklady rozčlenění produktů na strategické oblasti v případě restaurace a hotelu.

Řešení

V případě restaurace např. strategické oblasti: „obědy“ a „oslavy“.

V případě hotelu např. strategické oblasti: „veletrhy a výstavy“ a „rodinné pobyty“.

10.2.1 7.2.1 Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

Strategické plánování využívá řady nástrojů a rozhodovacích pomůcek. **Mezi nejvýznamnější patří:**

- **Analýza silných a slabých stránek a analýza příležitostí a hrozeb (SWOT analýza)**
- **Analýza zkušenostní křivky**
- **Životní cyklus produktu**
- **Analýza portfolia.**

(1) Analýza silných a slabých stránek

Podle Wöheho a Kislingerové (2007, s. 95) je cílem analýzy objasnění pozice podniku v rámci konkurence. Podnik je srovnáván a hodnocen s konkurencí (s nejvýznamnějším konkurentem) podle různých znaků, např. šíře a hloubka sortimentu, fluktuace zaměstnanců, cena apod., které je známkován. Tato analýza je poměrně jednoduchá, problémem je však subjektivní hodnocení. Tuto analýzu je dále vhodné doplnit o analýzu příležitostí a hrozeb, se kterými se podnik může střetnout v současnosti, event. v blízké budoucnosti. Analýza probíhá podobně, tzn. subjektivně, přičemž jednotlivé příležitosti a hrozby se známkují. Tyto hrozby přitom představují především charakteristiky s okolí podniku. Tato komplexní analýza pak tvoří tzv. **SWOT analýzu** podniku.

(2) Analýza zkušenostní křivky

Analýza se týká především výrobních podniků a vychází z empirického zjištění, že **se zdvojnásobením produkce dochází ke snížení průměrných nákladů o 20-30%**. Analýza se týká situace, kdy je zaváděna produkce nového výrobku, přičemž se vychází z množství vyprodukovaného za určitou časovou jednotku (zpravidla kalendářní rok). Výše uvedený pokles nákladů je přitom limitní a jednorázový, tzn. že k němu dojít může, přičemž uvedených 20-30% je maximem, které nelze docílit opakovaně, tzn. dalším navyšováním produkce.

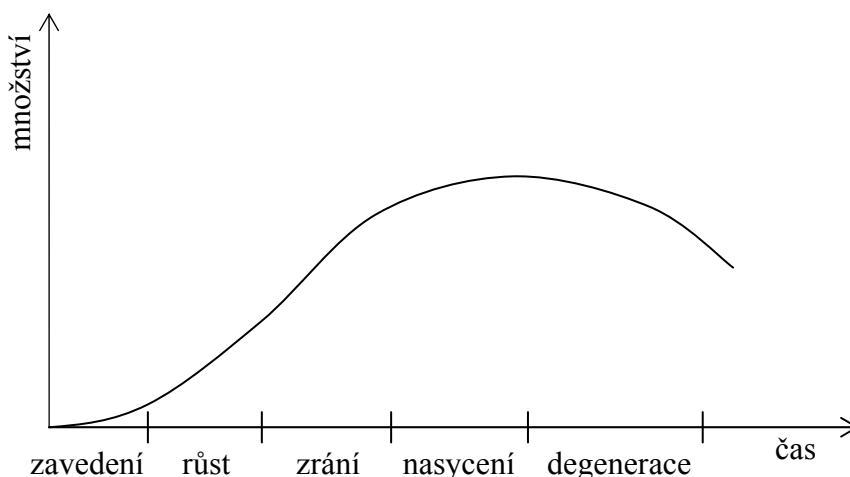
Tento **efekt poklesu průměrných nákladů je zapříčiněn buď efektem učení nebo hromadnou výrobou**. Efekt učení je důsledkem např. růstu efektivity práce zaměstnanců, snížením zmetkovitosti apod. Hromadná výroba je spojena s rozdělením periodických fixních

nákladů na větší množství produkce za dané období (tzn. růst produkce vede k poklesu průměrných fixních nákladů a následně k poklesu průměrných nákladů).

(3) Životní cyklus produktu

Ideálně se životní cyklus produktu (viz obrázek č. 16) člení na fáze: **zavedení, růstu, zrání a nasycení** (tento cyklus je analogický s životním cyklem podniku z kapitoly 2). Podle pozice produktu v cyklu se odhadují prodejní možnosti, podle nichž se vytváří dlouhodobý plán. Ve fázi zavedení je prodej produktu nízký, je nutné s produktem seznamovat zákazníky (zisk je záporný, ale postupně roste). Ve fázi růstu již produkt vstupuje do povědomí zákazníků (stává se známější) a prodej roste (zisk je kladný a prudce roste). Ve fázi zrání dosahuje prodej a obliba produktu vrcholu (zisk je kladný a dosahuje maxima). Ve fázi nasycení je již produkt postupně vytlačován úspěšnějšími konkurenty a pokud se chce produkt udržet na trhu je nutné ho inovovat (zisk je kladný, ale postupně klesá). Cílem strategického plánování je v této souvislosti rovnoměrné rozdělení produktů jednotlivých strategických oblastí v rámci jednotlivých fází životního cyklu.

Obrázek č. 16: Životní cyklus produktu



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

(4) Analýza portfolia

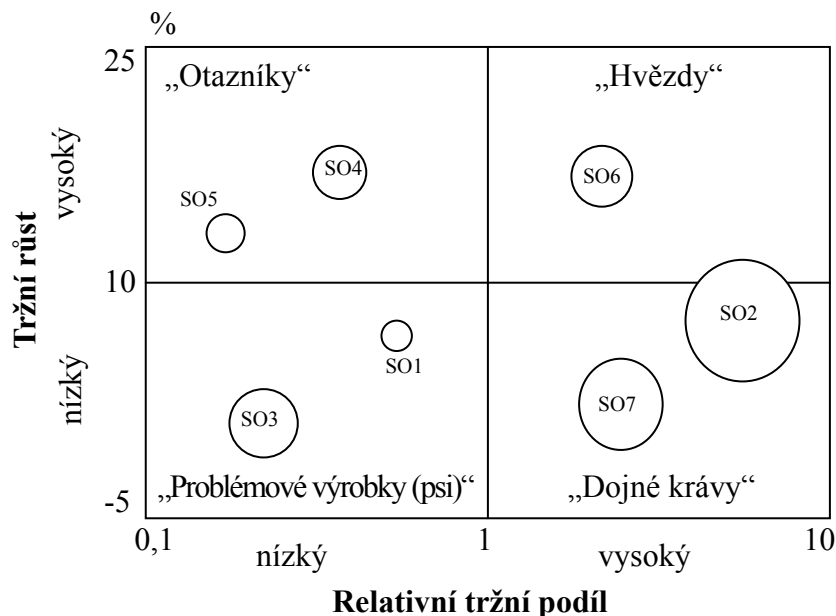
Cílem analýzy portfolia je **rozhodnout do kterých strategických oblastí má podnik investovat**, resp. na které se má soustředit a které má naopak opustit. Je zřejmé, že podnik by se měl orientovat na takové oblasti kde jsou příznivá očekávání na trhu a kde podnik může využít svou konkurenční výhodu. Na základě empirických výzkumů provedených Boston-Consulting-Groups byla vyvinuta matice o čtyřech polích, založená na dvou kritériích výnosových potenciálů: **růst trhu a relativní podíl na trhu** a jejich rozdělení na oblasti s nízkým a vysokým růstem resp. podílem.

Relativní tržní podíl se stanoví jako poměr tržního podílu strategické oblasti organizace k tržnímu podílu největšího konkurenta. **Tržní růst** (vývoj objemu prodeje daného produktu) se odvozuje ze statistických analýz (např. z meziročních nebo meziměsíčních změn). Obě veličiny jsou kvantifikovatelné a tak lze u strategických oblastí určit v kterém sektoru matice se nacházejí. Grafické vymezení polohy se provádí kruhem, jehož průměr vyjadřuje velikost obrátu příslušné SBU (viz obrázek č. 17).

Podle svého umístění v jednotlivých sektorech matice se **strategické oblasti člení do čtyř kategorií**:

- **Dojné krávy (Cash-cow)**
Strategické oblasti zahrnované do této kategorie mají **vysoký tržní podíl**, ale možnosti **růstu odbytu** jsou u nich **malé**. Přináší vysoké příjmy (CF i zisku) a tím umožňují finanční podporu ostatních oblastí.
- **Hvězdy (Star)**
Strategické oblasti řazení do této kategorie mají **vysoký tržní podíl i předpokládaný tržní růst**. Umožňují růst podniku až do doby, kdy růst trhu opadne a stanou se z nich „dojné krávy“. Jsou zdrojem cash-flow a zisku zejména pro budoucnost.
- **Otazníky (Question-mark)**
Strategické oblasti patřící do této kategorie mají **vysoký růstový potenciál**, ale příliš **nízký relativní tržní podíl** než aby se z nich snadno staly „hvězdy“. Jejich další vývoj je otevřený. CF a zisk je zpravidla nízký nebo záporný.
- **Problémové výrobky (Dog)**
Tyto strategické oblasti jsou pro podnik málo atraktivní, protože je u nich **nízký tržní růst i nízký relativní tržní podíl**. Mají slabou konkurenční schopnost. CF může být kladný (např. díky odpisům), zisk je záporný.

Obrázek č. 17: Matice Boston-portfolia



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

Z rozdělení jednotlivých strategických oblastí podniku prostřednictvím matice Boston-portfolia do jednotlivých sektorů a kategorií, lze odvodit tzv. **normové strategie**. Pro strategické oblasti umístěné do sektoru otazníků se doporučuje volit mezi **defenzivní** (útlum produkce produktu a jeho opuštění) a **ofenzivní strategií** (rozvoj produktu, jeho finanční podpora).

Pro strategické oblasti řazené do kategorie **problémových výrobků** se navrhuje **desinvestiční strategie** (zastavení produkce, likvidace provozu). U kategorie **dojných krav** se doporučuje **konsolidační strategie**, tj. udržování vysokého tržního podílu strategické oblasti, pokud prostředky vynakládané na jeho udržení nesnižují cash-flow do té míry, že by byla vhodnější desinvestice. U strategických oblastí zařazených do sektoru **hvězdy** se navrhuje **investiční a růstová strategie** (rozšiřování produkce, finanční podpora).

Nevýhodou čtyřsektorové matice Boston-portfolia je **příliš ostré vymezení hrazení mezi**

vysokým a nízkým podílem resp. růstem. Tuto nevýhodu umožňuje odstranit devítisektorová matice Mc Kinsey-Portfolia. Je založena na porovnávání determinant „trhová atraktivita“ a relativní přednosti v tržní soutěži. Určení hodnot jednotlivých determinant pro strategické oblasti je však poměrně složité.

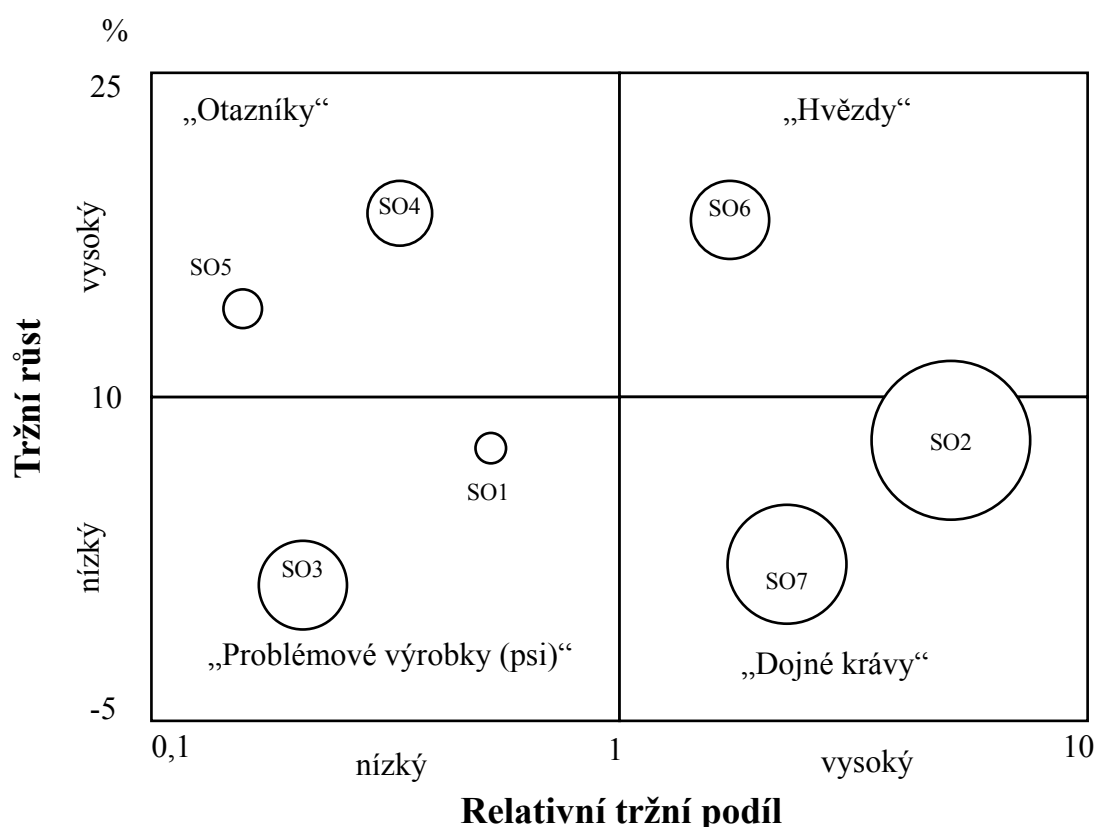
Příklad

Cestovní kancelář má ve svém portfoliu tyto produkty, charakteristické podílem na trhu, vývojem (růstem) trhu a podílem na obrátu podniku:

	relativní tržní podíl	růst trhu	podíl na obrátu
Rafty:	0,2	15%	5%
Pobyty u moře:	8	9%	30%
Poznávací zájezdy:	0,5	20%	10%
Vysokohorská turistika:	0,3	0%	17%
Zimní zájezdy (lyžování):	4	4%	20%
Cykloturistické zájezdy:	3	20%	15%
Expediční výpravy:	0,8	9%	3%

Zařaďte tyto produkty s využitím Bostonské matice portfolia.

Řešení



SO5 – Rafty

SO2 – Pobyty u moře

SO4 – Poznávací zájezdy

SO3 – Vysokohorská turistika

10.37.3 Taktické a operativní plánování

Na strategické plánování navazuje plánování na taktické úrovni a plánování na operativní úrovni. **Posláním** opatření plánovaných na těchto úrovních je **umožnit realizaci strategie**.

Podle **předmětu plánování** se plánování na takticko-operativní úrovni člení na:

- **plánování výstavby**
- **programové plánování**
- **plánování podnikových procesů.**

Plánování výstavby podniku předjímá jeho budoucí strukturu především co do velikosti a je ovlivněno především strategickým plánováním. Zabývá se výstavbou podniku z finančního, organizačního, a technického hlediska.

Programové plánování určuje v rámci plánovacího horizontu výrobní program (tzn. co se bude vyrábět, event. která služba se bude poskytovat) a výrobní množství. Dlouhodobě je určováno strategickým plánováním. Střednědobě a krátkodobě jej určuje operativní plánování.

Plánování podnikových procesů vychází z programového plánování. Jeho úkolem je optimálně sladit výrobní faktory, aby je bylo možno efektivně využít v rámci realizovaných podnikových procesů. Může být strukturováno např. na plánování nákupu (materiálu, surovin), výroby a odbytu.

Dalším členícím hlediskem takticko-operativních plánů je **plánovací horizont**, což je časové hledisko, období, pro které plán platí. S jeho využitím lze členit plány na:

- **dlouhodobé**
- **střednědobé**
- **krátkodobé.**

Dlouhodobé plány jsou obvykle tvořeny v časového horizontu **nad tři až pět let**. Patří sem tedy především plány strategické jejichž specifickým je především kvalitativní výpověď o cestách k dosažení cílů podniku a formulace strategií ve vztahu ke strategickým oblastem.

Střednědobé plány vyhraňují plánovací období **od jednoho roku do tří až pěti let**. Sem tedy patří plány taktické.

Těžištěm **krátkodobého plánování** je časový horizont **do jednoho roku** a jeho obsahem je operativní plánování.

Podle **rozsahu plánování** se plány člení na:

- **souhrnné plány**
- **dílčí plány.**

Souhrnné plány vytyčují cesty z dosažení cílů podniku pro podnik jako celek. Liší se tak od dílčích plánů, které zachycují jen část dění v podniku. **Dílčí plány tak zahrnují opatření vymezené v rámci takticko-operativního plánování pro část dění v podniku.**

Podle míry **podrobnosti plánu** a míry informovanosti o plánovacím horizontu lze provést členění na:

- **globální plány a**
- **detailní plány.**

Globální charakter má zpravidla **strategický plán**, protože s nárůstem časové vzdálenosti plánovacího horizontu jsou očekávání méně jistá. Je východiskem pro vypracování **taktických a operativních plánů**, které jsou vzhledem ke své konkrétnosti **detailními plány**. **Globální plán** obvykle **obsahuje kapacitní plán** orientovaný na strategie jednotlivých oblastí **a investiční plán**. Souhrnný plán podniku platný pro příslušné období se skládá z taktických a operativních dílčích plánů, které musí být sladěny vzájemně i se strategickým plánem.

Úzké místo v dílčí oblasti podniku lze v rámci strategického, event. taktického plánování odstranit. Operativní plány se ale naopak musí tomuto úzkému místu přizpůsobit. Tato nutnost vychází při operativním plánování z místa, které je omezující se označuje jako „**vyrovňovací zákon plánování**“. Tento zákon vyžaduje, aby se **všechny dílčí plány přizpůsobily plánu v jehož oblasti se nachází úzký profil**.

Výrobní plán je dlouhodobě určován odbytovým plánem odvozeným ze strategického plánování. Na operativní úrovni, tedy **v krátkodobém pohledu, se ale může tento vztah obrátit**. Úzké místo je tedy obvykle v odbytové oblasti (není problém vyrobit, ale prodat), ale může se jím stát samozřejmě i výrobní nebo finanční oblast podniku (při expanzi podniku).

Z dílčích plánů získává management podniku předběžnou informaci o výdajích potřebných k realizaci plánu a příjmech, které při splnění plánu vzniknou v příslušné oblasti. Finanční důsledky globálních dílčích plánů se shrnují do dlouhodobého relativně hrubého **finančního plánu**. Detailní dílčí plány vstupují do podrobného krátkodobého **rozpočtového plánování**. Hodnoty dané rozpočty se obvykle stávají normami, jejichž dodržení je kontrolováno po ukončení plánu.

10.47.4 Rozhodování

Plánování je úzce spojeno s rozhodováním. Je tomu tak proto, že plánování je ve své podstatě předjímání budoucích rozhodnutí, která mají umožnit dosažení stanoveného cíle, tzn. že jsou v rámci plánovacího procesu zpracovány alternativní plány, z nichž je návazně vybrán jeden plán jako závazný.

Rozhodnutí je tedy výběrem jedné z více alternativ, které má manager k dispozici pro uskutečnění daného cíle. Podnikohospodářská teorie se přitom systematicky zabývá jednáním souvisejícím s tímto výběrem.

Zkoumání podniku v rámci podnikového hospodářství **vychází z racionálního chování manažera a ukazuje, jak by se rozhodovat mělo**. Nástrojem racionálního rozhodování je formalizace problému, o kterém je nutné rozhodnout, do modelu, který má podobu matice výsledků, která se následně transformuje do vlastní rozhodovací matice, tzn. matice na jejímž základě se dojde k rozhodnutí (výběru z alternativ).

Rozhodovací problém vzniká, jestliže má manažer (jednotlivec nebo skupina osob) k dispozici **několik možností pro jednání** (alternativ). **Souhrn** těchto možností – alternativ – **se označuje jako akční prostor nebo rozhodovací pole**.

Příklad

Podnik má k dispozici 2 000 000 Kč. Může je využít k výrobě produktu A nebo produktu B z výrobními náklady produktu buď 1 200 000 Kč nebo 2 000 000 Kč. Může také uložit peníze v bance, případně část kapitálu použít na výrobu jednoho produktu a zbytek pro vklad v bance. Uveďte přehled jednotlivých alternativ jednání.

Řešení

Akční parametr 1

Akční parametr 2

Výroba	Vklad v bance
Možné akce – možnosti jednání:	
Alternativa 1: Výroba výrobku A (2 000 000 Kč)	Vklad peněz (0 Kč)
Alternativa 2: Výroba výrobku B (2 000 000 Kč)	Vklad peněz (0 Kč)
Alternativa 3: Výroba výrobku A nebo B (0 Kč)	Vklad peněz (2 000 000 Kč)
Alternativa 4: Výroba výrobku A (1 200 000 Kč) a	vklad peněz (800 000 Kč)
Alternativa 5: Výroba výrobku B (1 200 000 Kč) a	vklad peněz (800 000 Kč)

Manažer může vybírat z různých možností jednání jen tehdy, pokud má informace o relevantních **podmínkách okolí**, které ovlivňují výsledek možných alternativ, ale které nemohou být manažerem ovlivněny. Jako příklad **neovlivnitelných podmínek** okolí lze uvést: **zákonné předpisy, konjunkturální situaci, ceny surovin** apod. Každá možná kombinace podmínek okolí ovlivňujících výsledek se označuje jako **stav** a množství všech možných stavů okolí se nazývá **stavový prostor**.

Příklad

Jako neovlivnitelné podmínky okolí doplňující předchozí příklad lze uvést: možnost zákazu prodeje výrobku B i ztráty peněžního vkladu v důsledku konkurzu dlužníka. Uveďte jednotlivé stavy.

Řešení

- Stav 1: Povolení prodeje výrobku B, konkurz dlužníka
- Stav 2: Zákaz prodeje výrobku B, konkurz dlužníka
- Stav 3: Povolení prodeje výrobku B, konkurz dlužníka nenastane
- Stav 4: Zákaz prodeje výrobku B, konkurz dlužníka nenastane.

V jedné rozhodovací situaci se volí právě jedna alternativa a vystupuje právě jeden stav okolí (konstelace podmínek okolí ovlivňujících výsledek). Tento vztah se označuje jako **princip úplnosti**. Rozhodovací problém se týká budoucnosti a k budoucnosti se musí vztáhnout i stav okolí. **Podle úplnosti údajů o stavech okolí v rozhodovacím modelu lze rozlišit rozhodovací situace:**

- Při **úplné informovanosti (za podmínek jistoty)**, kdy manažer zná množství stavů okolí a ví jaká situace v okolí s jistotou nastane, takže může každému stavu okolí přiřadit pravděpodobnost 1 nebo 0, tzn. že pouze jeden stav nastane se 100% jistotou.
- Za **podmínek rizika** je rozhodování při **neúplné informovanosti**, kdy je známo množství stavů okolí, ale neví se, jaký stav v okolí se 100% jistotou nastane, tzn. je známa pouze pravděpodobnost vzniku tohoto stavu. To znamená, že jednotlivý stav okolí je zohledněn určitou sazbou pravděpodobnosti a to tak, že součet pravděpodobností vymezených stavů okolí (P_j) je roven 1. Takže například při třech možných stavech okolí A, B a C může činit pravděpodobnost stavu A 50% ($P_a = 0,5$), stavu B 30% ($P_b = 0,3$) a stavu C 20% ($P_c = 0,2$). Pravděpodobnosti mohou být určeny objektivně (jako výsledek stochastického vztahu) nebo subjektivně (odhadem manažera).
- Za **podmínek nejistoty** probíhá rozhodování rovněž při **neúplných informacích**. Je při něm buď známo množství stavů okolí, kterým ale (všem) nelze přiřadit pravděpodobnost jejich projevu, a to ani objektivně ani subjektivně, nebo sice všem příslušným stavům okolí pravděpodobnost přiřadit lze, ale nejsou zase známy všechny stavy okolí.

Po vymezení možností jednání (akčního prostoru) a podmínek okolí (stavového prostoru)

shrnuje manažer výsledky jednání (důsledky akcí) do výsledkové matice. Každý výsledek lze chápat jako efekt možnosti jednání a určité podmínky okolí. To znamená, že volbou možnosti (A_i) a vznikem stavu (S_j) se získává určitý výsledek (E_{ij}). Souhrn výsledků znázorněný ve výsledkové matici je patrný z obrázku č. 18.

Obrázek č. 18: Výsledková matice

Akční prostor \ Stavový prostor	Stavový prostor			
	S_1	S_2	S_n
a_1	e_{11}	e_{12}	e_{1n}
a_2	e_{21}	e_{22}	e_{2n}
.
.
a_m	e_{m1}	e_{m2}	e_{mn}

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

Výsledková matice je východiskem pro rozhodnutí, tedy pro výběr takové možnosti jednání (alternativy), která nejvíce odpovídá dosažení stanoveného cíle. Protože výsledky (efekty) výsledkové matice nejsou vždy navzájem srovnatelné (např. obrat, investiční náklady, potřeba pracovníků apod.), je třeba aby se tyto výsledky převedly na společného jmenovatele. **Na základě cílového systému podniku se výsledková matice převádí na rozhodovací matici** (matici užítku). Manager přiřazuje výsledkům (E_{ij}) reálná čísla (např. v rozpětí 1-10), která udávají užitek (U_{ij}). Situace je znázorněna na obrázku č. 19.

Obrázek č. 19 Rozhodovací matice

Akční prostor \ Stavový prostor	Stavový prostor			
	S_1	S_2	S_n
a_1	u_{11}	u_{12}	u_{1n}
a_2	u_{21}	u_{22}	u_{2n}
.
.
a_m	u_{m1}	u_{m2}	u_{mn}

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2007)

Příklad

Hotelový řetězec Holiday Inn působící na více místech v Evropě a hledá nové místo pro svou další pobočku. Z předběžné analýzy vyplynulo, že v úvahu připadají 4 místa. (a_1, a_2, a_3, a_4). Jako podstatná kritéria rozhodování - pro rozhodování podstatné stavy okolí ($s_1, s_2, s_3,$) - byly určeny roční dopravní náklady, mzdové náklady a daňové výhody.

Výsledková matice:

Roční dopravní náklady v tis. Kč	Mzdové náklady	Daňové výhody
---	-----------------------	----------------------

1. místo	5 000	malé	průměrné
2. místo	8 000	střední	velmi vysoké
3. místo	7 000	vysoké	vysoké
4. místo	7 000	malé	vysoké

Transformujte tuto výsledkovou matici na rozhodovací s využitím 5-ti bodové škály užítku a rozhodněte, kterou variantu má podnik vybrat.

Řešení

5-ti bodová škála užítku:

5 000 Kč	5 bodů	velmi malé náklady	5 bodů	velmi malé výhody	1 bod
6 000 Kč	4 body	malé náklady	4 body	malé výhody	2 body
7 000 Kč	3 body	střední náklady	3 body	střední výhody	3 body
8 000 Kč	2 body	vysoké náklady	2 body	vysoké výhody	4 body
9 000 Kč	1 bod	velmi vysoké náklady	1 bod	velmi vysoké výhody	5 bodů

Rozhodovací matice:

	Roční dopravní náklady v tis. Kč	Mzdové náklady	Daňové výhody	Celkem
1. místo	5	4	3	12
2. místo	2	3	5	10
3. místo	3	2	4	9
4. místo	3	4	4	11

Podnik vybere místo 1, neboť mu přináší nejvyšší užitek – 12 bodů.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s úkoly a strukturou plánování. Měli byste vědět v jakých etapách plánování podniku probíhá a čím jsou tyto etapy charakteristické. Také již víte co jsou strategické oblasti a čím jsou charakteristické. Seznámili jste se s nástroji pro určování strategických oblastí, kterými jsou analýza silných a slabých stránek, příležitostí a rizik – SWOT analýza, analýza zkušenostní křivky, životní cyklus produktu a analýza portfolia, a měly byste být schopni je nejen charakterizovat, ale i prakticky použít. Dále již víte co je to taktické a operativní plánování, co je jeho předmětem, jakým způsobem ho lze členit a jaký je jeho vztah ke strategickému plánování. Nakonec jste se seznámili s rozhodováním a rozhodovacími problémy, přičemž byste měly být schopni připravit podklady pro výběr z variant a vybrat nejvýhodnější variantu.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé etapy činnosti dispozičního faktoru.
2. Jaké komplexy plánovacího systému podniku známe z hlediska cílů strategického řízení?
3. Čím je charakteristická strategická oblast?
4. Charakterizujte taktické a operativní plánování.
5. Kdy vzniká v podniku rozhodovací problém?
6. Jaké rozhodovací situace můžeme rozlišit v rozhodovacím modelu dle úplnosti údajů o stavech okolí?

7. Čím se liší rozhodovací a výsledková matice?

11 8 ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLA V PODNIKU

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s organizováním, jednak jako s procesem vytváření řádu činností v podniku, jednak se soubory jejích pravidel. Dále se seznámíte s formálními a neformálními organizačními strukturami, přičemž důraz je položen zejména na rozlišení procesní a útvarové struktury, na analýzu a syntézu úkolů, na vymezení pravomoci odpovědnosti, instancí a oddělení. Také se seznámíte s modely vymezení kompetencí a s různými typy organizačních struktur. Na závěr se seznámíte s vymezením kontroly v podniku, jejími principy, úkoly a typy.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

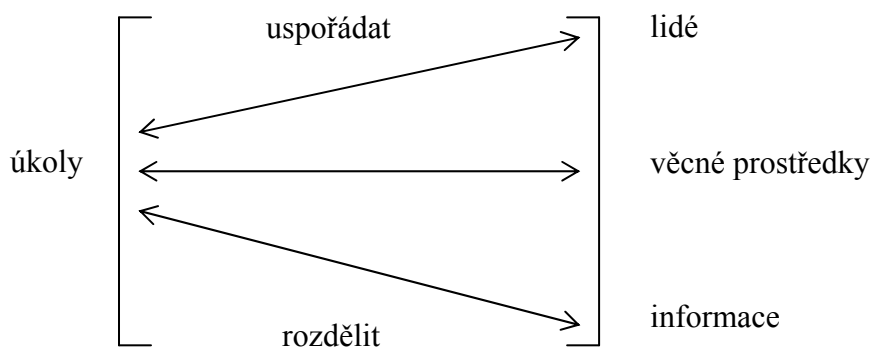
11.18.1 Pojetí organizování a jeho úkoly

S tím jak roste velikost podniku se prohlubuje propast mezi plánováním a realizací, neboť roste nebezpečí, že jednotlivce (zaměstnanec) neví co má v podniku dělat. Zároveň vzrůstá problém motivace, neboť na výsledku hospodaření se nepodílejí všichni zaměstnanci stejně (rovnoměrně). Mezera mezi (ideálním) plánováním a (nedokonalou) realizací tak musí být vyplněna koordinací a motivací. **Koordinací** se tedy vedení (management) podniku snaží o sladění dílčích aktivit s ohledem na nadřazený cíl. **Motivací** se přitom rozumí veškeré podněty, které jednotlivce (zaměstnance) vedou k tomu, aby se plnými silami zasadil o dosažení určitého cíle (Wöhe, G., Kislingerová, E., 2007, s. 114 - 115).

S rostoucí velikostí podniku také roste organizační povinnost managementu, neboť je nutné koordinovat velké množství procesů v podniku a přitom nesmí chybět motivace všech zúčastněných osob. **Organizováním se rozumí úsilí managementu strukturovat komplexní proces tvorby a zhodnocení výkonů v podniku tak, aby ztráty účinnosti realizace byly minimální** (Wöhe, G., Kislingerová, E., 2007, s. 115).

Organizování má dva základní úkoly jednak **proces vytváření řádu** všech podnikových činností, jednak **využívání všech pravidel**, které slouží vedení podniku a podřízeným orgánům k vyřizování často se opakujících úkolů (rutinních prací).

Obrázek č. 20: Organizace jako činnost (proces)



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Organizování je úkolem managementu podniku a současně prostředkem, který cílevědomě

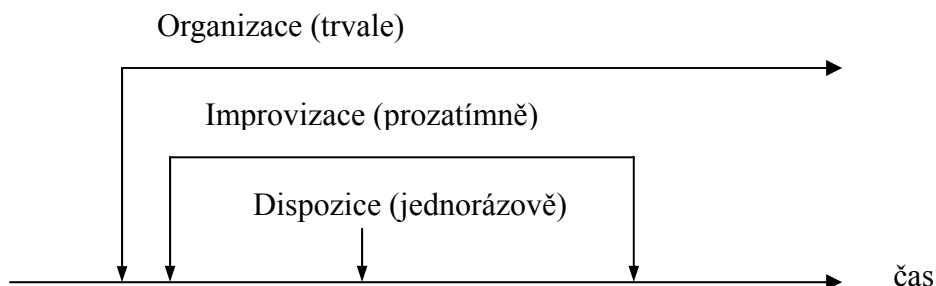
využívá ke kombinaci elementárních výrobních faktorů (výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiál) i ke spolupůsobení dispozitivního faktoru samotného na výkon podniku. Jak bylo naznačeno výše, **mezi plánováním a organizováním existují vzájemné vztahy a vazby**. Vzhledem k tomu, že se zásadně všechny činnosti v podniku plánují, **plánuje se i organizování, přičemž existuje také organizace plánování** (všechny činnosti v podniku musí být totiž organizovány). Tyto dvě činnosti se přitom vzájemně prolínají, což je patrné zejména při výstavbě podniku a při velkých změnách.

Předmětem organizování je, jak už bylo zmíněno, činnost podniku jako celek. Jako **příklady předmětů organizování** lze podle Wöheho (1995) uvést organizování:

odbytu	personalistiky
hospodaření s dlouhodobým majetkem	plánování
výroby	účetnictví
financování	auditu
výzkum	dopravy
kontroly	propagace
materiálového hospodářství.	

V každém uspořádaném podniku musí být všechny podstatné vztahy, činnosti event. procesy upraveny prostřednictvím **pravidel**, která zaručují, že v organizačních procesech vládne určitý řád. Organizováním (ve smyslu stanovení pravidel) nabývá podnik určitého uspořádání. Z hlediska doby platnosti **organizačních pravidel** lze od obecných úprav (pravidel), tvořících základní obsah organizování, oddělit improvizaci a dispozici. Zatímco **organizování je orientováno na dlouhodobý (trvalý) časový horizont**, působení improvizací a dispozic je kratší.

Obrázek č. 21: Vztah organizování, improvizace a dispozice z hlediska času



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Improvizací se rozumí prozatímní (dočasně platné) uspořádání. Zahrnuje úpravy, které jsou předem určeny na omezenou dobu, aniž by nutně byly termínově vymezené. K improvizaci dochází, je-li třeba vytvořit prozatímní uspořádání, protože trvale platné úpravy ještě nebyly přijaty, nebo tehdy, jestliže je jisté, že není nutná trvalá úprava. Jako **příklad** si lze uvést situaci v podniku, kde v rámci přípravy restrukturalizace je stanoveno, že zaměstnanci z výrobní oblasti (např. kuchyně hotelu) převezmou přechodně, např. na dobu 1 měsíce, další úkoly související např. s obsluhou hostů. Vzhledem k přechodnému charakteru opatření by přitom trvalé uspořádání nebylo účelné.

Dispozicí se rozumí jednorázově platné uspořádání. Přistupuje se k ní tehdy, když nastane předem nepředvídaná zvláštní okolnost. Dispozice jako organizační úprava platí pouze pro tuto konkrétní okolnost, resp. pro dobu jejího trvání. Pokud se zjistí, že se podobné situace vyskytují opětovně, je vhodné zavést pro tuto úpravu trvalý režim (tzn. obecné organizační pravidlo). Dispozice obvykle slouží k tomu, aby doplnily rámcové trvale platné organizační

úpravy nebo jednorázově řešily výjimky z běžného uspořádání. Jako **příklad** si lze uvést situaci, kdy vedoucí útvaru jmenoval svého zástupce účastníkem porad o dalším rozvoji informační technologie podniku. Krátce před zahájením jedné z těchto porad obdrží telefonát, že tento zástupce se stal účastníkem dopravní nehody a že je tedy nemožné, aby tuto poradu stihl. Vedoucí tedy určí pro tento jediný případ jiného svého podřízeného za účastníka zmíněné porady.

Není možné a ani žádoucí, aby pro všechny myslitelné situace byly předem stanoveny trvale platné organizační úpravy. Naopak je třeba usilovat o **vyvážený poměr mezi organizačními opatřeními (organizováním) improvizací a dispozicí**. Nelze vždy předvídat změnu požadavků v podniku nebo jeho jednotlivých dílčích částí. Pokud by se muselo v takových případech čekat až budou uskutečněny trvale účinné úpravy, mohly by na to doplatit především ty oblasti podniku, u nichž je úspěch v podstatné míře závislý na rychlosti reakce. **Opatření z oblasti organizování, improvizace a dispozice se navzájem doplňují ve výkonové struktuře podniku.**

Podíl každého opatření je přitom do značné míry závislý na konkrétních podmínkách v nichž se podnik nachází. O tom, **do jaké míry je využití trvalých úprav výhodné rozhoduje relativní stálost požadavků kladených na podnik. Proměnlivost prostředí podniku** (nové požadavky zákazníků, nové trhy, nové technologie) staví podnik před **problém**, zda vytvořit struktury, které se kloní spíše **ke stabilitě nebo spíše k pružnosti**.

Pojmem **stabilita** se rozumí trvalá schopnost reagovat na shodné nebo obdobné podněty standardně (vždy stejným způsobem). **Pružnost** je oproti stabilitě schopnost reagovat diferencovaně na různé podněty.

S růstem stability se v podniku zvyšuje rozsah organizačních úprav (pravidel), naproti tomu s růstem pružnosti se zvyšuje potřeba improvizace a dispozice. **Jak stabilita, tak pružnost mají své výhody a nevýhody**. Výhody stability zároveň vyjadřují nevýhody pružnosti a naopak.

Výhody stability:

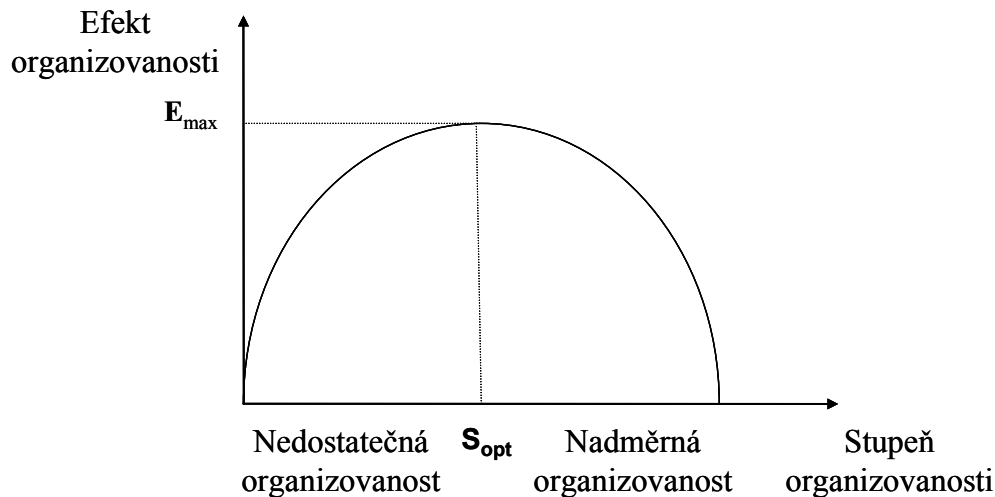
- kvalitnější zpracování
- hospodárnost
- lepší koordinace
- menší závislost na vykonavatelích.

Výhody pružnosti:

- motivace pracovníků
- adaptace na individuální požadavky
- adaptace na změněné podmínky.

Základním úkolem organizování je usilovat o dosažení **organizačního optima (organizační rovnováhy)**, blíže viz obrázek č. 22 (bod S_{opt} představuje již zmíněné organizační optimum). Rozumí se tím situace, kdy všechny stejnorodé a opakující se postupy podléhají obecným (trvale platným) úpravám a naopak různorodé a jednorázové postupy jsou řešeny formou improvizace nebo dispozice. **Čím vyšší je podíl dlouhodobých pravidel, tím více narůstá stabilita a tím více klesá pružnost organizace.**

Obrázek č. 22: Stupeň organizovanosti a efekt s tím spojený



Zdroj: Blažek, L. (1999, s. 94)

Podle principu organizační rovnováhy se musí vytvořit **vyvážené zastoupení stabilních ale nepružných obecných úprav a elastických ale nestabilních zvláštních opatření**. Pokud je zastoupení trvale platných úprav příliš velké, jedná se o **přeorganizovaný podnik**, je-li příliš nízké, jedná se o **podorganizovaný podnik**. Pro dosažení organizační rovnováhy lze uvést **několik obecných zásad**:

- Čím větší je podnik, tím vyšší by měla být jeho stabilita (s přibývajícím velikostí roste potřeba koordinovanosti),
- Čím dynamičtěji se mění okolí podniku, tím více je třeba klást důraz na pružnost,
- Čím menší je četnost opakování jednotlivých činností, vztahů apod., tím vhodnější je využití pružných úprav,
- Čím méně úkolů je předvídatelných, tím více je třeba orientovat se na pružné úpravy,
- Čím vyšší je kvalifikace zaměstnanců, tím je vhodnější vyšší stupeň pružnosti (je možné ponechat zaměstnancům vlastní rozhodování a konání).

11.28.2 Organizační výstavba podniku

Podstata procesu organizování v podniku jako procesu vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému řízení, spočívá v definování

- **procesní struktury** (činností a sekvenčních vztahů mezi nimi),
- **útvarové struktury** (funkčních či pracovních míst a mocenských vztahů mezi nimi).

Procesní a útvarovou strukturu je přitom nutno chápat jako složky či aspekty účelově abstrahované z celkové struktury podniku. **Útvarová struktura** se přitom zabývá otázkami **instituce**. **Procesní struktura** se zabývá **průběhem prací a pohybem v rámci instituce**. Organizační (útvarová) struktura a procesy, které se v jejím rámci uskutečňují jsou neoddelitelně spojeny a navzájem se podmiňují. Z toho plyne, že organizování útvarů i procesů musí probíhat koordinovaně.

Oddělení útvarové a procesní struktury podniku, tedy oddělení struktury a procesů znamená, že **jde pouze o rozdílné způsoby zkoumání jedné a téže skutečnosti v rámci podniku**. **Útvarová a procesní struktura vytvářejí formální organizační strukturu podniku**. Formalizovaná (písemně doložená) pravidla upravující útvarové a procesní

uspořádání podniku slouží managementu, včetně podřízených orgánů, k plánovité realizaci všech procesů v podniku. Takto vytvořená formální organizační struktura propojuje probíhající dění v podniku do jednoho celku, resp. do jednotek orientovaných na účel podnikání.

Vedle vědomě vytvořené a formalizované organizační struktury se v praxi vyskytují i nevědomě vytvářená **neformální organizační struktura**, která je z hlediska času proměnlivější než formální organizační struktura. Příčinou vzniku neformálních struktur jsou například sympatie, antipatie, společné zájmy, případně rozdílný sociální status pracovníků podniku. **Neformální skupiny ovlivňují klima v podniku (podnikové klima)**. Formální a neformální organizační struktury existují vedle sebe. Jejich souběžná existence může plánovitě vytvořenou organizační strukturu podporovat nebo brzdit. Poznání neformálních skupin a struktur je tak dalším důležitým úkolem managementu. V rámci své personální politiky se musí snažit, aby podpořilo jejich pozitivní vliv (tzn. napomáhat dosažení cílů podniku) a bránilo brzdícím jevům.

11.2.1 8.2.1 Procesní struktura

Cílem organizování procesů je dosáhnout co nejvyššího rovnoměrného využití disponibilních kapacit zdrojů (výrobních faktorů), při současné minimalizaci průběžných časů. Nezbytnými vstupními informacemi jsou proto údaje o množstvích, která mají být zpracována, termínech, které musí být dodrženy i o místech, na kterých se úkoly budou plnit. Tento cíl **lze dosáhnout snadněji u regulovatelnějších procesů**, tedy u úkolů podobných či častěji se vyskytujících.

Při organizaci procesů se nejprve prostřednictvím **analýzy činnosti** rozdělí úkoly na jednotlivé dílčí činnosti. Ve druhém kroku se pak na základě **syntézy činností** opět sloučí do pracovních operací - procesů. **Při syntéze činností** je nezbytné vycházet z hledisek:

- **osobního,**
- **časového**
- **prostorového.**

Při osobní (personální) syntéze se stanoví, jak široké by mělo být spektrum činností jednoho zaměstnance (stupeň dělby práce) a jaký pracovní (denní) výkon lze od něj s ohledem na „normální výkon“ očekávat. **Časová (temporální) syntéza** se zabývá časovým sladěním pracovních postupů. Cílem obou syntéz je minimalizace průběžné doby, to znamená vzájemně optimálně sladit dílčí výkony. V rámci **místní (lokální) syntézy** se řeší prostorové rozmístění a uspořádání pracovišť. Hlavním cílem lokální syntézy je minimalizace dopravních cest a nákladů. Podstatný vliv zde sehrává prostorové a stavební uspořádání objektů a využitelné dopravní prostředky.

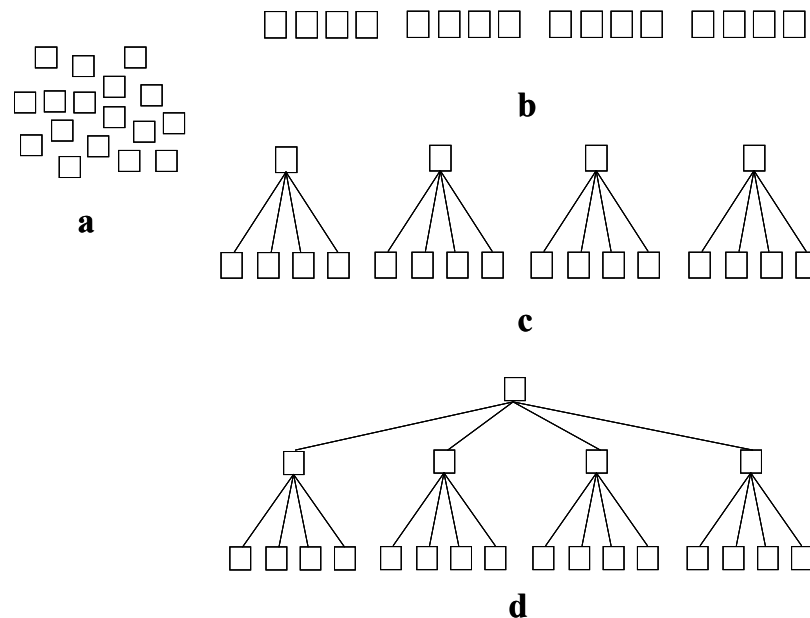
Principiálně vzato, **procesní struktura je primární, útvárová struktura sekundární**. To znamená, že určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následně pak zajištění realizace těchto činností, tzn. jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvárové struktury. V případě reorganizace se tedy nestačí zabývat pouze útvárovou strukturou, nýbrž je potřeba také hledat řešení vztahů jednotlivých funkcí v podniku s její procesní strukturou a pokračovat pak následně analýzou vztahů procesní struktury ke struktuře útvárové.

11.2.2 8.2.2 Útvárová struktura

Útvárová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních

míst a mocenských, resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat v rámci následujícího schématu.

Schéma č. 1 Princip tvorby hierarchické útvarové struktury



Zdroj: Blažek, L. (1999, s. 98)

Celková množina výkonných činností daného podniku je naznačena ve výše uvedeném schématu č. 1 v bodě a. Tato množina je seskupena do procesů. Tím je vytvořena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti resp. skupiny činností jsou přiřazeny jednotlivým zaměstnancům - viz bod b schématu. Takto dochází k **dělbě práce** mezi řadou pracovních míst. V důsledku rozdělení činností mezi pracovní místa dochází k jejich vzájemné **kooperaci**. Aby tato kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována** prostřednictvím nadřízených míst (v tomto případě vždy pro čtveřici sobě nejbližších pracovních míst), jak je to naznačeno v bodě c schématu. V posledním bodě d schématu je znázorněno završení koordinace dané organizace jako celku ustavením dalšího koordinačního (nadřízeného) místa, koordinujícího zmíněná čtyři, již dříve vytvořená koordinační místa. Nejde však pochopitelně pouze o koordinaci, neboť tato místa jsou místy řídicími, tzn. že zabezpečují i veškeré další funkce řízení, k čemuž musí být vybavena potřebnými pravomocemi. Výsledkem tohoto ilustrativního postupu je hierarchická útvarová struktura, jejíž grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.

Pracovní místa (pracoviště) tedy společně svými vazbami vytváří organizační strukturu podniku. **Místo, resp. pracoviště je tedy základní elementem útvarové organizace**. Je to nejmenší organizační jednotka, která je tvořena souhrnem dílčích úkolů plněných jednou osobou. **Při tvorbě pracoviště lze v zásadě postupovat dvěma způsoby:**

- **Pracoviště se přizpůsobuje abstraktní osobě**, charakterizované znalostmi a dovednostmi (kvalifikací), kterou je možné získat na trhu práce
- **Pracoviště je vytvářeno pro konkrétního budoucího pracovníka** podle jeho kombinace znalostí a dovedností.

Součástí tvorby útvarové organizace je plán pracovišť. **Dílčí činnosti, spoluvytvářející**

pracoviště, vyjadřuje popis pracoviště, který zachycuje začlenění pracoviště do organizační struktury. **Hlavním úkolem popisů pracoviště je zajištění hladkého a plynulého plnění činností.** Popisy pracoviště zahrnují především:

- věcné určení činnosti pracoviště;
- bližší vysvětlení organizačního začlenění pracoviště a uvedení organizačních vztahů;
- návod k účelnému vykonávání činnosti a
- vymezení požadavků na zaměstnance, vyplývající z činnosti, které má na pracovišti vykonávat.

11.2.3 8.2.3 Pravomoc, odpovědnost a dělba práce

Z úkolů, resp. z činnosti pracoviště se odvozuje pravomoc a odpovědnost zaměstnance, který místo zastává. **Pravomocí se rozumí práva nebo zmocnění výslovně udělená zaměstnanci**, která v rámci pracovní činnosti na pracovišti **plní**. Rubem pravomoci jsou povinnosti (odpovědnost), kterou pracovník nese na pracovišti v rámci vykonávané činnosti.

Odpovědností se tedy rozumí povinnost nositele úkolu (tzn. zaměstnance zastávajícího dané místo) **osobně se zodpovídat za splnění úkolu vzhledem ke sledovanému cíli**. Odpovědnost tak předpokládá vztah nejméně mezi dvěma pracovišti, tzn. pracovištěm, které úkoly ukládá a pracovištěm, které úkoly přejímá. Odpovědnost zakládá povinnost odpovědět na otázku, zda byl daný úkol splněn tak, jak bylo stanoveno. Jestliže úkol nebyl splněn, uplatňují se proti podřízenému pracovišti (zaměstnanci) sankce.

Dělba práce je v daném kontextu chápána jako vztah mezi procesní a útvarovou strukturou, v jejímž rámci se jednotlivé činnosti přiřazují jednotlivým útvarům. Toto seskupování se přitom děje na základě **dvou obecných principů**:

- **funkční specializace,**
- **předmětné specializace.**

Podle **principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti (pracovišti se přiřazují stejné procesy), bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je tak nahromadění prováděných činností za účelem zvýšení produktivity práce.

Podle **principu předmětné specializace** se vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení (pracovišti se přiřazují různé procesy). Hlavním cílem je zjednodušení řízení.

Při vytváření organizační struktury se řeší problém, jak velký má být počet pracovišť, která mají být podřízena společné řídicí instanci – jaké má být rozpětí řízení. **Instance** je přitom pracoviště, které přejímá řídicí úkoly pro několik služebně nižších pracovišť. Instance vzniká sdružením řídicích dílčích úkolů vztahujících se k různým pracovištím na služebně vyšší pracoviště. **Oddělení** je pojem, kterým se označuje instance spolu s podřízenými pracovišti.

Rozpětí řízení (rozsah řízení) je dáno počtem přímých podřízených, kteří jsou přiřazeni určitému řídicímu místu (instanci). Rozpětí řízení je třeba volit tak, aby nadřízený pracovník byl schopen vést a kontrolovat pracovníky, kteří jsou mu přímo podřízeni. Závisí to na úkolech přiřazených podřízeným pracovištím (nadřízený musí být schopen vést zaměstnance obsahově), dále na stupni delegace rozhodování a také i na existenci štábních míst, která mohou řídicímu místu radit a podporovat jej. Všeobecně platné optimální řídicí rozpětí proto neexistuje⁹.

⁹ Empirické průzkumy nasvědčují tomu, že rozpětí řízení se může případ od případu značně lišit. Na úrovni nejvyššího vedoucího organizace (top managementu) se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, na 1.

Příklad

Seskupte činnosti v níže uvedeném schématu dle funkční a předmětné specializace a naznačte jak by mohla vypadat organizační struktura.

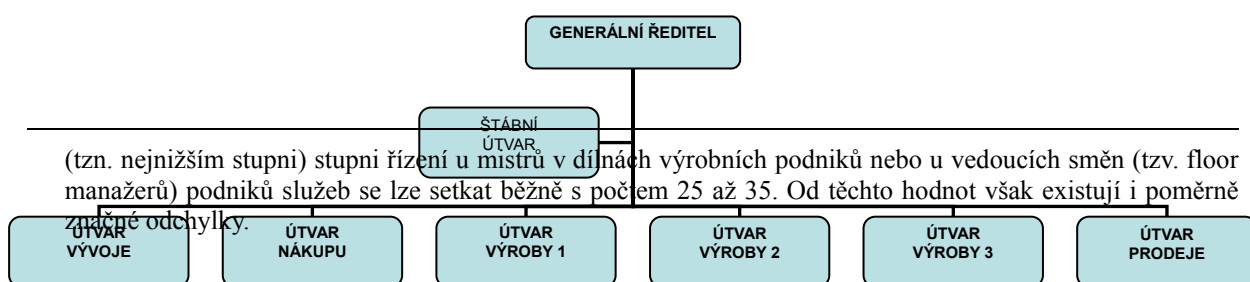
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Řešení

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle vzájemné podobnosti, resp. dle principu funkční specializace může vypadat takto:

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

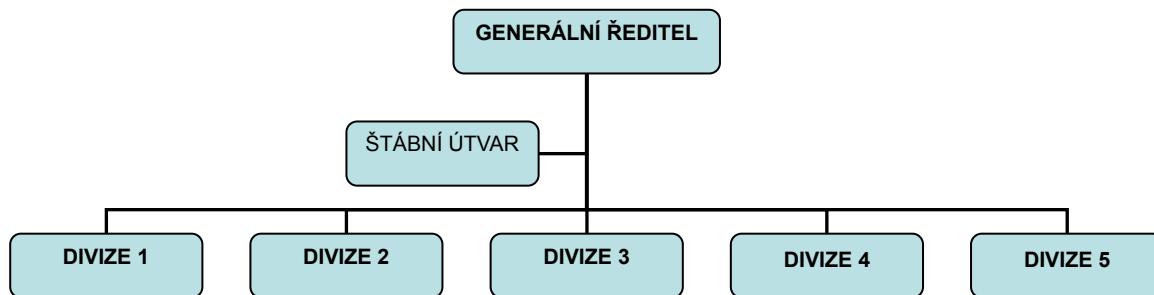
Organizační struktura vycházející z tohoto seskupení (tedy struktura respektující funkční specializaci) může vypadat následovně:



Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle výrobků k jejichž realizaci slouží, tedy podle principu předmětné specializace, může vypadat takto:

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Organizační struktura vycházející z tohoto seskupení (tedy struktura respektující předmětnou specializaci) může vypadat následovně:



11.2.4 8.2.4 Modely vymezení kompetencí

Výsledkem útvarové organizace je rozdělení podniku na pracoviště (pracovní místa). Mezi jednotlivými pracovišti v podniku existují nejrůznější vztahy, které mohou mít různý charakter v závislosti na systému, kterého se týkají, přičemž lze odvodit např.:

- komunikační systém
- plánovací systém
- pracovní systém
- řídicí systém ad.

Řídicí systém v podniku je v podstatě integrujícím (a díky tomu nejdůležitějším)

systemem. Tento systém je hierarchickou strukturou v níž jsou jednotlivá pracoviště navzájem spojena vztahy příkazovací pravomoci. Tyto **vztahy mezi jednotlivými pracovišti mohou být:**

- **nadřizené,**
- **podřizené,**
- **na stejné hierarchické úrovni.**

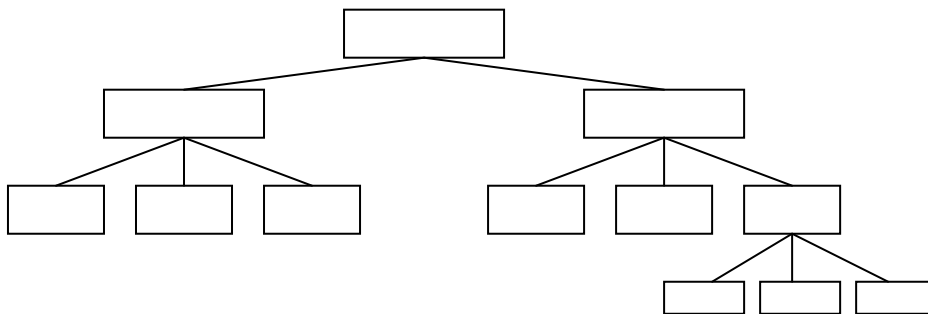
Hierarchie může mít různou podobu, danou rozdíly ve vymezení řídicích kompetencí jednotlivým instancím. Rozlišujeme **dva základní modely kompetencí:**

- **jednoliniový systém**
- **víceliniový systém.**

Jednoliniový systém vychází z principu **jednotnosti udílení příkazů.** Každé podřizené pracoviště může dostávat příkazy pouze od jednoho nadřizeného pracoviště. Je to **nejpřísnější forma organizačního členění.** Všechna oddělení jsou zařazena do jednotné instanční cesty. Od vedení podniku až k nejnižše položenému pracovišti vede jednoznačná linie příkazovací pravomoci a odpovědnosti, která prochází několika mezistupni.

Pro jednoliniový řídicí systém je charakteristická jediná komunikační cesta vedoucí přes nejbližší nadřizenou instanci. V popředí stojí **hierarchické myšlení.** Tento systém je vhodný pro menší podniky. Vytváří jasné, přehledné příkazové vztahy. Ve velkém podniku ale přináší dodržování instanční cesty zvýšené zatížení nadřizených instancí, které směrem nahoru dále roste. Vedení podniku (top-management) je přetíženo, příkazové cesty jsou dlouhé a těžkopádné. Protože vedení podniku nemůže samo přijímat všechna rozhodnutí až do všech podrobností, musí na podřizené útvary přenést část svých řídicích pravomocí.

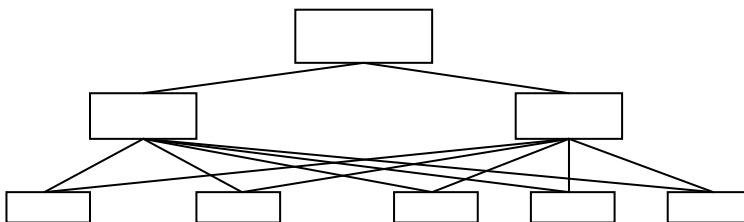
Obrázek č. 23: Jednoliniový systém



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Víceliniový systém je řídicím systémem, v němž jednotlivá pracoviště mohou dostávat příkazy od několika nadřizených. **Cesta příkazů,** doporučení a sdělení zde není dána instanční cestou, ale **druhem vykonávaných úkolů.**

Obrázek č. 24: Víceliniový systém



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Vedoucí pracovník se může u víceliniového systému odborně specializovat. Disponuje právem odborných příkazů pracovníkům, kteří jsou mu v rámci jeho specializace podřízeni a to i v případech, kdy jsou po disciplinární stránce podřízeni jinému vedoucímu. **Výhodou** tohoto systému jsou **kratší komunikační cesty**. Vzniká ale u něj **problém překrývání kompetencí**, tzn. potenciální zdroj konfliktů. Čelit jim vyžaduje značné koordinační schopnosti. Víceliniový systém se osvědčil ve specifických činnostech podniku, například v marketingu, kde jsou pracovníci zpravidla schopni možné konflikty zvládnout.

Příklad

Podnik „Hotel, a.s.“ který poskytuje především ubytovací a stravovací služby, je strukturalizován způsobem uvedeným v navazujícím schématu.

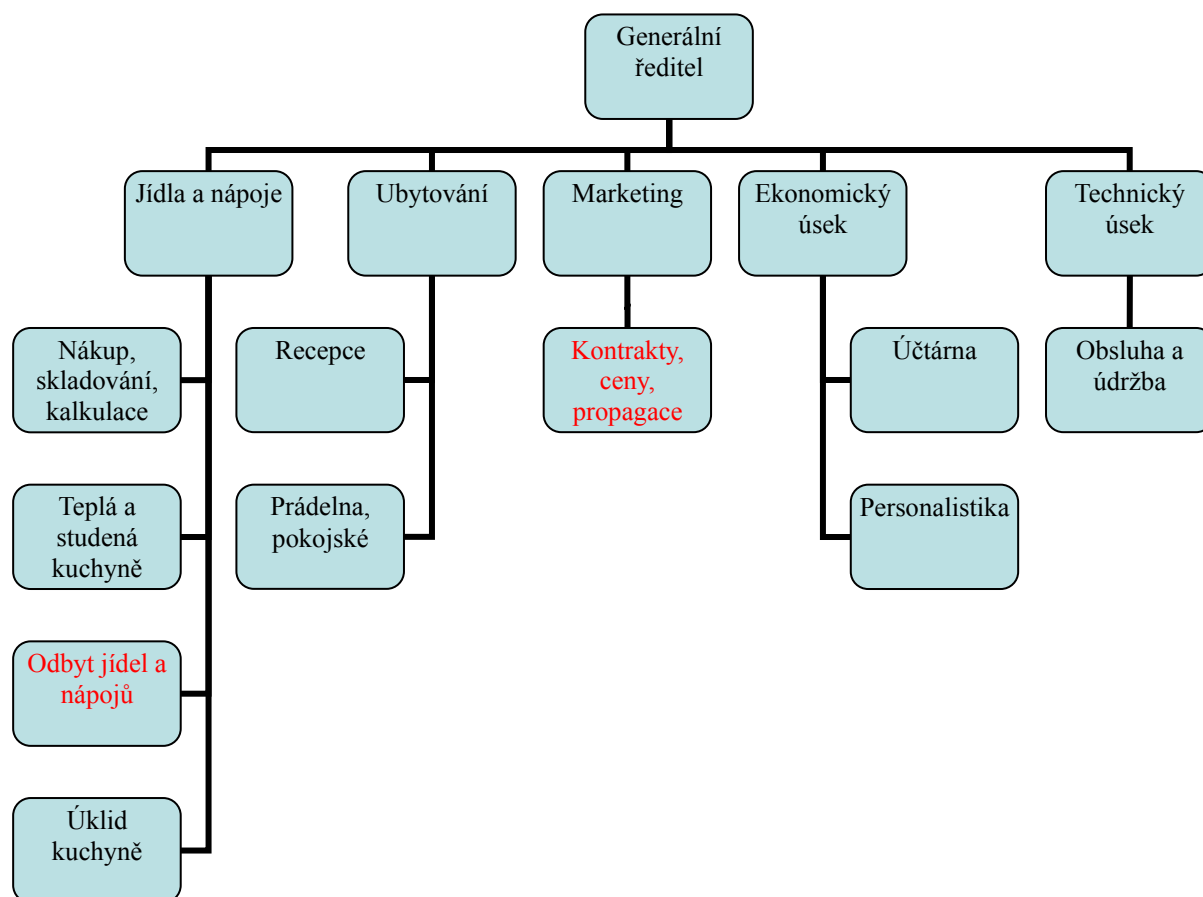
Vedoucí odbytu jídel a nápojů ve své oblasti zjistil, že podíl na trhu získává konkurent s obdobnou nabídkou a sortimentem. Protože nabídka se liší nejen cenou, ale i kvalitou zpracování, usuzuje z toho na špatnou práci marketingového oddělení, konkrétně úseku propagace.

Otázka 1: Popište „služební postup“, jak informace o ztrátě trhu dojdou na úsek propagace.

Jaké problémy z toho vyplývají?

Otázka 2: Jaké přednosti a nedostatky jsou spojeny s jednolíniovým systémem?

Organizační struktura podniku



Řešení

Ad otázka 1)

Informace půjde z oddělení odbytu jídel a nápojů k vedoucímu střediska jídel a nápojů, od něho ke generálnímu řediteli, od něj k vedoucímu střediska marketingu a od něj dále k vedoucímu propagace.

Ad otázka 2)

Přednosti jednoliniového systému: snížení kompetenčních konfliktů
jasné uspořádání vztahů
průhlednost systému
vyloučení ostatních formálních kontaktů a tím upevnění vládnoucích struktur
možnost kontroly a zásahu nadřízených

Nedostatky jednoliniového systému: nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení
značná délka a nepohodlnost cest mezi řídicími místy
zhoršení komunikace díky řídicím mezičládkům
pomalá reakce podniku na okolní změny

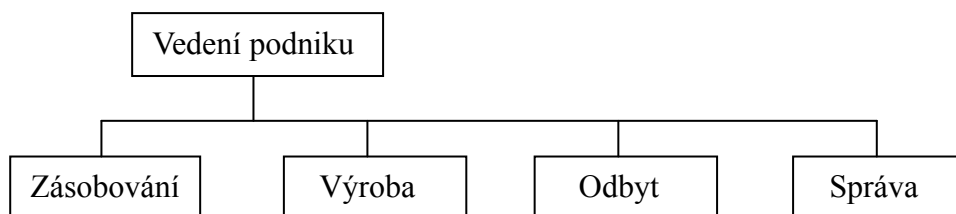
11.2.5 8.2.5 Organizační struktury

Typy organizačních struktur se liší podle druhů útvarů, vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Lze rozlišit **dvě základní skupiny typů organizačních struktur**:

- **tradiční organizační struktury:**
 - liniová organizační struktura,
 - liniově-štabní organizační struktura,
 - divizionální organizační struktura.
- **cilově-programové organizační struktury:**
 - maticová organizační struktura.

Liniová organizační struktura vzniká na základě funkční specializace a s využitím jednoliniového systému. **Tato struktura je tradiční (a nejstarší) organizační strukturou**, která je i v současnosti velmi častá. Pro střední a menší podniky je často jediným vhodným řešením. Výhody této organizace jsou v podstatě tytéž jako výhody, které přináší funkční princip a jednoliniový systém.

Obrázek č. 25: Liniová organizační struktura



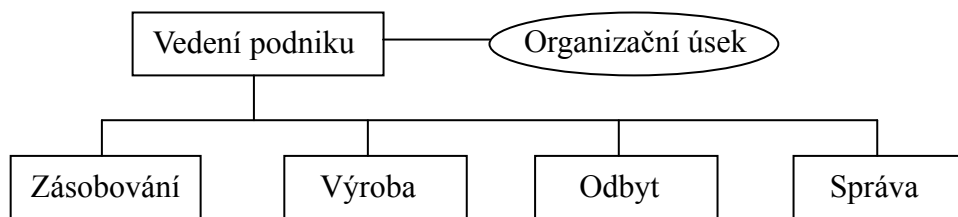
Zdroj: autor dle Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Liniově-štabní organizační struktura vzniká také na základě funkční specializace a s využitím jednoliniového systému. Předchozí (liniová) organizační struktura je však doplněna o štáby, což jsou pomocná vedoucí místa, která slouží k podpoře liniových řídicích míst (instancí), tzn. že např. zpracovávají informace, připravují rozhodnutí, kontrolují a koordinují

podřízená pracoviště apod.. Tím je instance odlehčena a může se specializovat na určité úkoly, zatímco její štáb vyřizuje jiné speciální úkoly.

Výhodou oproti liniové struktuře je, že **využívá speciálních znalostí štábu**. **Nevýhodou** jsou **problémy plynoucí z oddělení přípravy rozhodnutí štábem od vlastního rozhodnutí liniovou instancí**. Pro rozhodovatele v liniových útvarech to znamená, že návrhy štábu může akceptovat nebo odmítnout, nemůže je však kontrolovat. Je rovněž možné, že štáb svým zpracováním informací vyvolá rozhodnutí, za které neodpovídá. Tato organizační struktura je využitelná u středních a velkých podniků.

Obrázek č. 26: Liniově-štabní organizační struktura

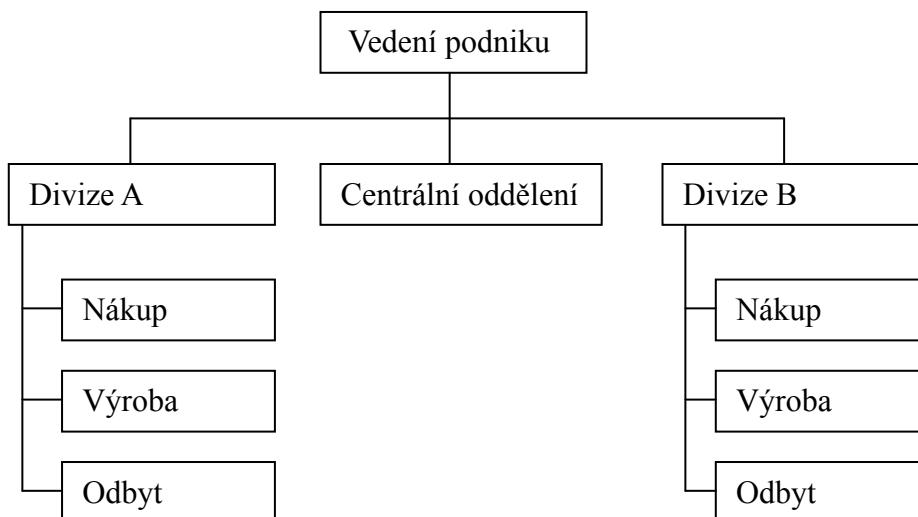


Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Divizionální organizační struktura je novější organizační strukturou. **Vychází z předmětné specializace** v kombinaci s jednoliniovým systémem. Předmětem může být výrobek, skupina výrobků, vymežitelná skupina zákazníků nebo případně i region.

Při využití předmětné specializace (předmětného členění) **jsou na nižší (zpravidla druhé) podnikové hierarchické úrovni vytvářeny do značné míry autonomní úseky**, které mohou být doplněny centralizovanými činnostmi (jako plánování, účetnictví, organizace, automatické zpracování dat, apod.), podobně jako je znázorněno na obrázku č. 27. **Jednotlivé samostatné části (divize, příp. závody) jsou organizovány na funkčním principu**. Samy o sobě tedy představují „malé podniky“, v nichž jsou uplatňovány základní funkce podniku.

Obrázek č. 27: Divizionální organizace



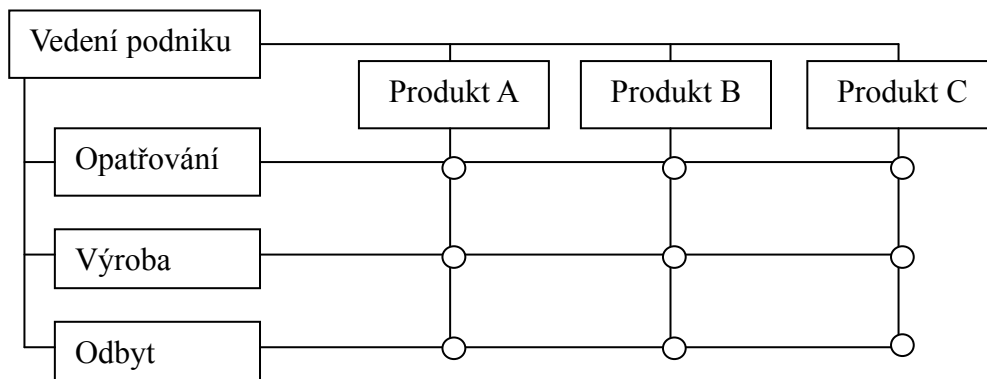
Zdroj: autor dle Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Maticová organizace je moderní organizační struktura. Praktické zkušenosti s aplikací této

organizační struktury vyvolávají pochybnosti, zda je maticová organizace vhodná pro uplatnění v celém podniku. **Vzniká vzájemným propojením funkční a předmětné specializace spolu víceliniovým systémem do jedné organizační struktury.** Základní model maticové organizace je znázorněn obrázkem č. 28.

Předmětně specializovaná pracoviště jsou v praxi určována především produkty podniku (Produkt-Management) nebo určitými projekty (Projekt-Management). Manažeri produktů resp. projektů, kteří stojí v jejich čele, mají za úkol koordinovat všechna opatření nutná pro výrobu (event. poskytování služeb) a odbyt výrobků (služeb) a vedoucí funkčních oblastí odpovídají za provedení výrobků (služeb).

Obrázek č. 28: Maticová organizace



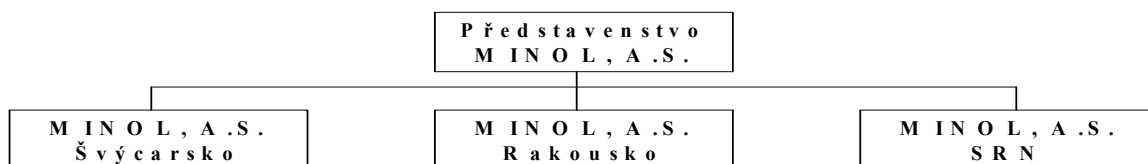
Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

U maticové organizace se předmětově a funkčně orientované řídicí linie překrývají. Předmětový i funkční manažer jsou rovnoprávní. **Víceliniové systémy tak vytváří možnosti konfliktů v průsečících liniích.** Tyto konflikty se v rámci maticové organizace vědomě trpí. Přepokládá se totiž, že ze sporu stejně oprávněných vedoucích vyplyne pro podnik lepší řešení. U konfliktů, které nejsou věcně řešeny, může v extrémním případě dojít k zablokování výkonového procesu. Proto se v podnicích často volí modifikovaná maticová organizace, kdy proti instancím (vedoucím místům) funkčních útvarů jsou postaveny štábní útvary (pomocná vedoucí místa) reprezentující předmětné útvary (produkty resp. projekty).

Příklad

Podnik na zpracování minerálních olejů Minol a.s. má níže uvedenou organizační strukturu:

Organizační struktura Minol a.s.



Otázka 1: Jak se nazývá tato organizační struktura?

Otázka 2: Co mohlo přimět vedení firmy „Minol a.s.“ k zavedení této organizační struktury?

Řešení

Ad otázka 1)

Jedná se o divizionální organizační strukturu, a to na věcném principu (územním), kdy jsou mezičlánky (divize) vytvořeny na druhém článku řízení dle autonomních oblastí.

Ad otázka 2)

Základní důvody jsou zřejmě dva, a to: snaha přiblížit se trhu a snaha lépe koordinovat úkoly v daném teritoriu.

11.38.3 Kontrola

Management podniku musí dohlížet na to, zda výsledky jednotlivých činností odpovídají plánu, zda jsou organizační úpravy efektivní a zda se dodržují. Odchytky od plánovaných hodnot a od organizačních úprav se musí identifikovat a analyzovat. **Cílem analýzy odchylek (srovnání plánovaného a skutečného stavu) je stanovení příčin, které vedly ke vzniku (především negativního) rozdílu** (Wöhe, G., Kislingerová, E., 2007, s. 167). Získané poznatky je pak třeba využít při přípravě budoucích plánů a při budoucích organizačních úpravách. **Kontrola je tedy vedle stanovení cílů, plánování a organizace čtvrtým základním úkolem dispozičního faktoru** (řízení podniku).

V souvislosti s kontrolou je třeba vymezit několik obecných pojmů (dohled, kontrola, revize a audit) a zejména vztahy mezi nimi. Dohled je z tohoto pohledu nejobecnější pojem, jemuž jsou podřízeny pojmy kontrola, revize a audit. Při odlišení zbývajících pojmů je možno využít dvou základních kritérií:

- **Vztah vykonavatelů dohledu k podniku:**
 - Zaměstnanec (interní) podniku,
 - Osoba vně podniku.
- **Závislost na dané odpovědnostní oblasti (procesech) v podniku:**
 - Osoba je závislá,
 - Osoba není závislá.

Kontrola je tedy taková forma dohledu, kterou provádí zaměstnanec podniku, který je zainteresován (závislý) na sledované odpovědnostní oblasti. **Revize** je forma dohledu, kterou vykonává interní odborník (zaměstnanec), který není závislý na dané odpovědnostní oblasti. O **audit**u lze hovořit tehdy, jestliže je dohled uskutečňován osobou, která není na sledovaném procesu závislá a je externím odborníkem (není zaměstnancem podniku). V tomto smyslu je potom pojem **interní audit synonymem pojmu revize**.

Kontrola, revize a audit mají stejné cíle. Mají působit předběžně i následně což znamená, že mají vést zaměstnance podniku k předepsanému jednání a zároveň mají zjišťovat, zda nedochází k odchylkám od tohoto jednání. To, zda je nutno případnou odchylku odstranit nebo ne, závisí především na druhu příslušného procesu v podniku a ne na druhu dohledu.

Předmětem dohledu je veškerá činnost podniku. Výjimkou je top-management, protože dohled nad sebou samým není v zásadě možný. Na rozdíl od kontroly a revize, která je vykonávána interními pracovníky, audit, který vykonávají externí odborníci, může (alespoň do jisté míry) dohled na vrcholové vedení provádět.

Plnění kontrolní funkce managementem je založeno, jak již bylo uvedeno, na výkonu **dohledu interními osobami** závislými na dané odpovědnostní oblasti. Předpokladem jejího uplatnění v podniku je **postup podle následujících zásad**:

- **Závazně vymezit** průběh pracovních postupů včetně časové dimenze a vytvářet podmínky pro zabudování kontrolních zařízení.

- Rozsáhlé **rozdělení funkcí**, aby každý pracovní postup od začátku do konce provádělo více vzájemně se kontrolujících osob, při jasném vymezení hranic odpovědnostních oblastí.
- Co nejrozsáhlejší **zabudování kontrolních zařízení** do organizačního rámce pracovních postupů.

Z uvedených zásad je zřejmé, že se **organizování a kontrola překrývají**. Důležitými nástroji kontroly je organizační dokumentace (organizační plány, pracovní návrhy, plány průběhu práce apod.). **Souhrn všech nástrojů a opatření kontroly se označují jako vnitřní kontrolní systém.**

Zatímco činnost kontroly se omezuje na zkoumání, zda byly pracovní postupy provedeny předepsaným způsobem, **plní revize jako nezávislá forma dohledu čtyři jiné úkoly:**

- Analyzuje a hodnotí všechny příkazy, postupy a metody jimiž jsou úkoly ostatních oddělení řízeny nebo prováděny.
- Analyzuje a hodnotí vnitřní kontrolní systém podniku a v případě potřeby navrhuje zlepšení.
- Analyzuje a hodnotí komunikační systém podniku, zejména zprávy a informace určené vedení podniku.
- Hodnotí účelnost opatření (např. účetnictví apod.) zajišťujících ochranu majetku a bránících ztrátám všeho druhu.

Audit překračuje rámec dohledu uvnitř podniku. Zahrnuje všechna zákonem předepsaná a vyžadovaná zkoumání (např. **audit výroční zprávy** kapitálových společností) i podnikem dobrovolně podstupovaný audit, např. při žádosti o úvěr (**zkoumání úvěrové způsobilosti**) nebo při ucházení se o veřejnou zakázku (přezkoumání cen) apod. Externí audit lze členit podle orgánů, které jej vykonávají na audit prováděný úředními nebo soukromými orgány. Pod pojem audit lze zařadit také zkoumání externích odborníků např. ve věci odhalování deliktů (**zpronevěry**), zjištění organizačních nedostatků (**organizační audit**) nebo jiných nedostatků. Auditem však není provádění analýz a hodnocení stavu podniku spojených se zpracováním návrhů na zlepšení, zde se jedná o **poradenství**.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s organizováním. Měli byste chápat jeho úkoly a výhody a měly byste mít představu o obecných zásadách organizování. Také byste měly být schopni rozlišit formální a neformální organizační struktury, zejména procesní a útvarové struktury, analýzu a syntézu úkolů a dále byste měly mít představu o pravomoci a odpovědnosti. Měli byste být schopni vymezit a charakterizovat dva základní systémy vymezení kompetencí a čtyři základní typy organizačních struktur. Na závěr byste měli umět vymezit pojmy dohled, kontrolu, revizi a audit, a vztahy mezi nimi.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Co rozumíme pod pojmem organizace?
2. Jaký je rozdíl mezi útvarovou a procesní strukturou podniku?
3. Proč se provádí analýza a syntéza úkolů v podniku?
4. Z čeho se odvozuje pravomoc a odpovědnost zaměstnance?
5. Čím se liší instance a oddělení?

6. Jaké rozlišujeme základní modely kompetencí?
7. Jaké znáte základní typy organizačních struktur?
8. Co je to dohled v podniku a jaké druhy dohledu znáte?
9. Čím se liší kontrola, revize a audit?

12 9 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PRACOVNÍ VÝKON

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s faktory, které ovlivňují pracovní výkon a dále se seznámíte s metodami hodnocení práce, přičemž se seznámíte s požadavky, ze kterých se vychází při hodnocení práce. Měli byste pochopit princip a základní postupy personálního výběru. Také byste si měli udělat představu o pracovních podmínkách a jejich významu pro zaměstnance i podnik. V neposlední řadě byste měli mít přehled o druzích mezd a odměn vyplácených v podniku a také o zásadách jejich stanovování s ohledem na mzdovou spravedlnost. Také byste si měli udělat představu o dobrovolných sociálních požitcích a o motivech podniku k jejich poskytování zaměstnancům. Dále poznáte základní mzdové formy, jejich charakteristiky, způsoby výpočtu, možnosti uplatnění a v neposlední řadě také jejich výhody a nevýhody. Na závěr kapitoly se seznámíte se mzdovým systémem a mzdovou politikou podniku.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

12.19.1 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Výrobním **faktorem práce** (ať už výkonné nebo řídicí) se v podnikovém hospodářství rozumí využívání fyzických a psychických vlastností člověka k realizaci cílů podniku. Jak již bylo uvedeno v kapitole věnované členění výrobních faktorů, vystupuje faktor práce v organizačních procesech jednak jako **dispozitivní faktor** (řízení podniku), jednak jako rozhodující elementární faktor prostřednictvím **výkonné práce**.

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).

Způsobilost zaměstnance k výkonu určitých činností (k výkonu práce) je dána jeho **fyzickými a psychickými schopnostmi**, přičemž **vliv na tuto způsobilost je diferencovaný**.

Výkonnost je přitom ovlivňována především těmito faktory:

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

Snaha o výkon je projevem vůle zaměstnance dát svou schopnost výkonu plně k dispozici podniku. Výsledek práce tak závisí i na tom, zda se podniku podaří využít pracovní sílu podle její specifické způsobilosti, tzn. zda pracovník své psychické a fyzické schopnosti může uplatnit a zda tyto schopnosti chce uplatnit. Motivovanost zaměstnance může být významně omezena, jestliže je pověřen výkonem prací, které neodpovídají jeho způsobilosti (kvalifikaci) nebo za nevhodných pracovních podmínek. Zaměstnanec pak může být frustrován, tzn. že má pocit své osobní a odborné nedocenenosti, stává se nespokojeným a jeho výkon klesá.

Snaha o výkon závisí podle Wöheho (1995) **na čtyřech rozhodujících faktorech**, ke kterým

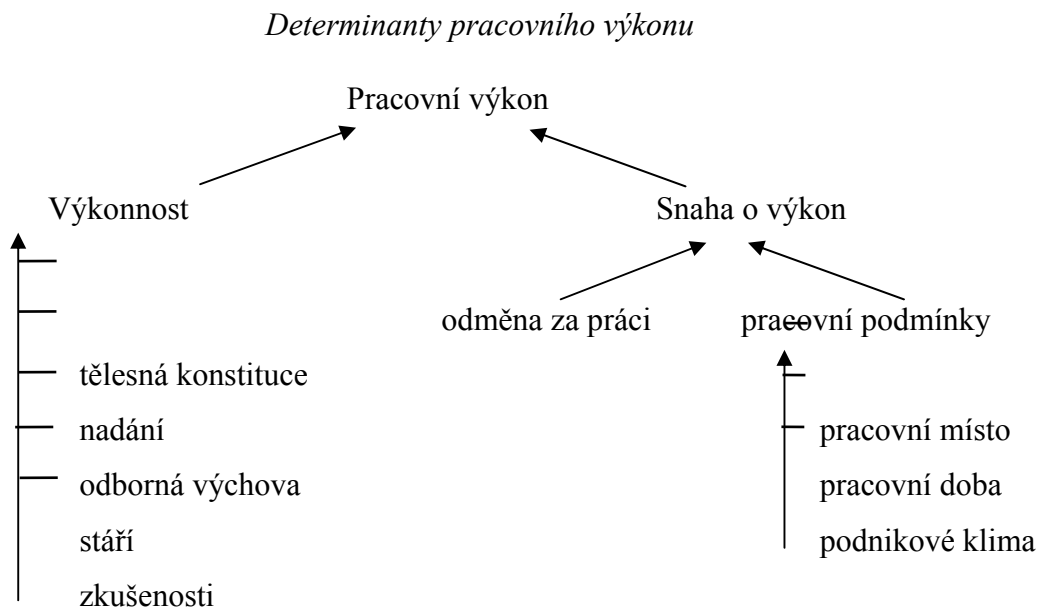
patří:

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

Vzhledem k tomu, že podnik může ovlivnit především snahu zaměstnance o výkon, bude v dalším textu kladen důraz především na faktory, které ovlivňují tuto snahu.

Příklad

Které z veličin uvedených v navazujícím schématu jsou ovlivnitelné vedením podniku? Vysvětlete jak a v jaké míře.



Řešení

Ovlivnitelné vedením podniku je především snaha o výkon.

Odměna za práci přitom motivuje krátkodobě, prostřednictvím diferenciací odměny.

Pracovní podmínky zvyšují výkon dlouhodobě, přičemž pracovní místo prostřednictvím vhodných pracovních podmínek a vhodného pracovního systému, pracovní čas prostřednictvím vhodného rozložení a vhodné délky pracovní doby a podnikové klima prostřednictvím spolurozhodování v organizaci a dobrovolných sociálních požitků.

Výkonnost je ovlivnitelná pouze při výběru zaměstnanců, s výjimkou odborné výchovy a částečně zkušeností, které lze aktivně ovlivňovat pomocí interního vzdělávacího systému podniku, případně změnou pracovní náplně.

12.29.2 Personální výběr

Výběr zaměstnanců je jedním z faktorů, kterým se realizují záměry personální politiky podniku. Jedná se o **rozhodovací proces**, jehož obsahem je **vybrat** z okruhu zájemců **kandidáta**, který **nejlépe vyhovuje požadavkům** kladeným na obsazované místo. Podkladem pro takový výběr je zjištění potřeby zaměstnanců, které vychází z míst

vytvořených v rámci útvarové organizace a které mají být zaměstnanci obsazeny. Z počtu a struktury zaměstnanců se vyvozuje plán jejich potřeby.

Úkolem personálního výběru je zjistit, zda je kandidát vhodný pro předpokládané úkoly, resp. místo nebo nikoliv. K tomu je třeba **analyzovat pracoviště**, které má být obsazeno, s ohledem na požadavky uchazeče (je vhodné vytvořit tzv. kvalifikační profil), přičemž uchazeč musí být přezkoušen s ohledem na svou způsobilost. **Srovnání požadavků se skutečností** potom ukazuje, zda se uchazeč pro dané místo (pracoviště) hodí, nebo ne, zda se musí rekvalifikovat apod.

Důležitost výběru personálu tkví především ve vzájemné propojenosti úspěšnosti (hospodářské) podniku se spokojeností zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že jednotliví zájemci mají rozdílné předpoklady pro zastávání příslušného místa (funkce), získává podnik při obsazení místa (ekonomickou) konkurenční výhodu nebo nevýhodu. Pro zaměstnance pak znamená získání vhodného zaměstnání úspěch, což následně ovlivňuje jeho výkonnost resp. ochotu k pracovnímu výkonu (v případě nevhodného zaměstnání to však platí také naopak).

Význam rozhodnutí přijímaných při personálním výběru stále roste, díky:

- **využití techniky a automatizace, které trvale roste a mění požadavky**, které kladou pracoviště na způsobilost zaměstnanců,
- **růstu vzdělanosti zaměstnanců** což vede k **vyšším očekáváním** a snaze o plnější rozvoj své osobnosti;
- **stoupajícím osobním nákladům a nákladům na vzdělávání zaměstnanců, které zvyšují náklady na zapracování**, nákladnost **chybného rozhodnutí** se dále zvyšuje **omezením právních možností propustit nevhodné zaměstnance**.

12.2.1 9.2.1 Postupy při výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců lze rozdělit do čtyř na sebe navazujících stupňů:

- **analýza požadavků na obsazované místo,**
- **získání uchazečů včetně jejich charakteristik,**
- **analýza schopností uchazečů,**
- **rozhodnutí o výběru uchazečů.**

Analýza požadavků na místo vychází z popisu nebo charakteristiky pracoviště, které by mělo obsahovat výčet příslušných činností, vymezení organizačního začlenění a komunikačních vztahů k ostatním pracovištím. Popis pracoviště je tak podkladem pro vypracování **profilu požadavků**, který zpravidla zahrnuje tyto faktory:

- **odborné předpoklady** (získávané výchovou nebo zkušeností)
- **fyzické předpoklady** (určené tělesnými vlastnostmi žadatele)
- **psychické předpoklady** (určené osobnostní strukturou žadatele, např. schopnost koncentrace, spolehlivost, kreativita)
- **sociálně psychické předpoklady** (požadavky na mezilidské chování, sociální okolí pracoviště, rodinu apod.).

Pro racionální výběr zaměstnanců je nutné doplnit požadavkový profil daného místa o **rozpětí odměny (mzdy)**.

Získávání uchazečů se může uskutečňovat interním (vnitřním) nebo externím (vnějším) výběrem. K **vnitřnímu výběru** může podnik využít **interní konkurz, plán přípravy pracovních rezerv, kartotéku pro povyšování apod.** Při uplatnění **vnějšího výběru** může podnik **oslovit potenciální zájemce přímo** (např. dopis absolventům škol) nebo **nepřímo**, využitím externích nástrojů (inzeráty v tisku, plakáty, úřady práce, personální agentury apod.). **Analýza schopností uchazečů** je nejdůležitějším předpokladem správného výběru. V jejím

rámci se **srovnávají požadavky obsazovaného místa a způsobilost žadatele**. Pracovní požadavky místa může podnik zjistit relativně snadno, složitější je získávání informací o uchazeči. Slouží k tomu podklady přiložené k žádosti (životopis, vysvědčení, reference, fotografie, dotazník), představovací rozhovor, psychologický test apod. Pod pojmem analýza schopností lze zařadit také **zkoušku způsobilosti uchazeče**, která může být ústní, písemná, formou experimentu (kdy uchazeč plní zadaný úkol a je při své činnosti pozorován) a kterou může představovat také zkušební doba, předcházející přijetí vybraného uchazeče do řádného pracovního poměru.

Na základě analýzy schopností uchazečů, která může být i vícekolová a při níž lze redukovat počet uchazečů postupně, pak je **vybrán nejvhodnější uchazeč** na dané místo. Je obvyklé, že finálního výběru se účastní i přímý nadřazený uchazeče.

12.39.3 Pracovní podmínky

Při vytváření optimálních podmínek pro využití pracovní síly je vhodné využít poznatky **věd o práci**. Ty využívají především pracovní studie, které se vyvinuly z pohybových a časových studií a jsou součástí vědeckého řízení (scientific management) založeného F. W. Taylorem (1856 – 1915) v USA. **Současné pracovní studie** zahrnují praktické postupy (blíže viz Wöhe, 1995), které **plní úkoly**:

- **racionalizace práce** (pohybové studie, studie pracovních postupů, studie organizace práce, studie pracoviště apod.),
- **normování výkonu** (časovými studii, studii zátěže, výkonovými studii apod.),
- **hodnocení práce** (vyžitím pracovních hodnotových studií).

Zvláštní význam pro studium práce má **psychologie a fyziologie práce**. K hlavním úkolům **psychologie práce** patří **zkoumání vloh zaměstnanců**, tzn. nadání, inteligence, paměti, charakteru, testy a zkouškami způsobilosti, dále pak **analýza vlivů, které působí na výkon** v důsledku monotónnosti práce (výrobní pásy, automaty atd.), světla, teploty, hluku, barev prostor a zařízení atd. Předmětem zájmu **fyziologie práce** jsou **důsledky pracovního výkonu pro lidské tělo**. Zabývá se **spotřebou energie** na jednotlivé výkony, **problémy polohy a držení těla, pracovního tempa, únavy, řešení pracovních přestávek, přizpůsobením strojů a nástrojů člověku atd.**

Vytváření **optimálních pracovních podmínek** tedy souvisí s celou řadou naznačených problémů. V souladu s členěním Wöheho (1995) lze z jejich úhrnu vymezit **tři hlavní oblasti**, pracovních podmínek:

- **úprava pracovní doby,**
- **uspořádání pracoviště,**
- **podnikové klima.**

Úprava pracovní doby je kompromisem mezi zájmy zaměstnance a zájmy podniku. Zaměstnanec se musí přizpůsobit organizačním předpisům, které vychází z obecně platných právních úprav, zejména **zákoníku práce a předpisů o bezpečnosti** a ochraně zdraví při práci ale i ustanovení **kolektivních smluv** přijímaných v rámci vyjednávání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. **Organizační pravidla** upravují zejména:

- **délku a rozložení pracovní doby**
- **rozdělení pracovního času během pracovního dne.**

Pracovní doba je definována jako **čas od začátku do konce práce bez přestávek na odpočinek**. Pravidelná denní pracovní doba nesmí překročit **osm hodin** a týdenní pracovní doba, při pětidenním pracovním týdnu nesmí překročit **čtyřicet hodin**. Ve výjimečných případech (z nařízení zaměstnavatele) lze vykonávat práci přesčas, nicméně počet přesčasových hodin je ze zákona omezen a finančně zvýhodněn.

Rozložení pracovní doby je upraveno právními předpisy. Tak například existuje zákaz práce mladistvých v noci. Je určován roční limit počtu hodin povolené práce přesčas zaměstnanci a v jeho rámci maximální přípustný rozsah přesčasové práce za týden a podobně.

Rozdělení pracovního času během pracovního dne se dotýká především doby začátku práce a přerušování práce přestávkami. Jak prokázaly pracovní psychologické výzkumy, člověk podléhá během pracovního dne určitému **pracovnímu rytmu**. Po **ranním nástupu** do práce se výkon zaměstnance po určitou dobu zvyšuje až kulminuje dosažením **dopoledního maxima**. Před **polední přestávkou** výkon klesá. Po polední přestávce dochází k opětovnému vzestupu, který vrcholí **odpoledním maximem**, které je však nižší než výkonové maximum dopolední. Ke konci pracovní doby pak výkon rychle klesá. Jak ukázaly provedené výzkumy, při nepřetržitém pracovním režimu se v podniku dosahuje nejvyšší výkon mezi 8. a 11. hodinou dopoledne a mezi 18. a 21. hodinou večer. Nejnižších výkonů je dosahováno mezi 1. a 4. hodinou v noci.

Zatěžující vliv pevně stanoveného **začátku pracovní doby** na zaměstnance řeší zavádění klouzavé pracovní doby. **Pružná (klouzavá) pracovní doba** se vyznačuje tím, že si **zaměstnanec může určit začátek a konec své pracovní doby v rámci časového rozpětí stanoveného podnikem**, které zahrnuje nejčasnější zahájení práce a její nejpozdější ukončení. V rámci tohoto rozpětí je stanoveno **časové jádro**, během kterého musí být všichni zaměstnanci přítomni v práci. Případná časová manka nebo převisy z jednotlivých dní může zaměstnanec obvykle vyrovnat v rámci zúčtovacího období. Klouzavá pracovní doba není možná (zpravidla z výrobně technických důvodů) ve všech typech podniků. V rámci samotného podniku se pak **snadněji uplatňuje ve správě**.

Dalšími formami uplatnění **pružné pracovní doby** jsou např. **práce na zkrácený pracovní úvazek** a tzv. **Job sharing** (sdílení pracovního místa). Při Job sharing sdílejí jedno pracoviště obsazené na plnou pracovní dobu dva nebo více zaměstnanců. Ti si mezi sebe rozdělují práva a povinnosti spojené se společným zastáváním daného místa, tzn. že se dělí o pracovní čas, pracovní úkoly apod.

Výkon zaměstnance je rovněž ovlivňován **uspořádáním pracoviště**, resp. pracovištěm a pracovním prostorem. **Na snahu o výkon zaměstnance působí** takové činitele pracovního prostředí, jako je **volnost pohybu**, kterou má na svém pracovišti, **světelné poměry, teplota a vlhkost vzduchu, hluk, barevnost prostorů a zařízení, účelnost uspořádání strojů a nástrojů, větrání a čistota atd.** Prostorová omezenost snižuje chuť k práci, zvyšuje nebezpečí úrazu, zmetkovitost atd. Špatné světelné poměry, hluk a nedostatečné větrání způsobují rychlejší únavu a zhoršují kvalitu práce. Světlé bary pracovních prostor a zařízení snižují zrakovou únavu, zmenšují nervové zatížení a nepřímo zvyšují radost z práce.

Účelné uspořádání dlouhodobého hmotného majetku, je dalším činitelem, který může zvýšit pracovní výkon. V rámci technických možností by měly být **stroje a nářadí přizpůsobeny anatomickým a fyziologickým podmínkám člověka**. Výdej energie zaměstnancem je při stání větší než při sezení a největší je při práci v předklonu nebo při strnulém držení těla. Držení těla při výkonu práce rozhoduje o tom, jak rychle vzniká únava.

Příklad

Podnik na výrobu automobilů zaměstnává 11 tisíc dělníků a úředníků. Ve výrobě je činných 9 tisíc zaměstnanců, ve správním úseku jich pracuje 2 tisíce.

Odbory navrhují pro všechny zaměstnance tzv. klouzavou pracovní dobu. Místo dosavadní

pracovní doby od 7⁰⁰ do 15⁰⁰ má být zavedena rovněž 8 hodinová denní pracovní doba v následujícím časovém rozpětí:

6³⁰ 9⁰⁰ 13⁰⁰ 18⁰⁰

9⁰⁰ – 13⁰⁰ – časové jádro (doba povinné účasti na pracovišti)

6³⁰ – 9⁰⁰ a 13⁰⁰ – 18⁰⁰ – klouzavá doba (časové rozmezí pro odpracování zbytku denní pracovní doby)

Které argumenty ze strany podniku hovoří pro a které proti zavedení klouzavé pracovní doby?

Řešení

Klouzavá pracovní doba není příliš vhodná u výkonných dělníků, neboť by narušila pásovou výrobu. Proto je možné klouzavou pracovní dobu zavést jen u pracovníků správního úseku.

12.49.4 Odměňování zaměstnanců

Mzda jako odměna jednoho výrobního faktoru (práce) je pro podnik veličinou ovlivňující náklady. Musí se přitom vyplácet podle pracovních smluv nezávisle na výnosové nebo likvidní situaci podniku. Pod pojem mzda se zahrnují všechny odměny vyplácené podle pracovního výkonu (a hrazené z nákladů), jsou to:

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

Od mezd je třeba odlišit **odměny, které souvisí s pracovním výkonem jen zprostředkovaně** a jejichž **výplata a výše závisí na zisku**. Sem se řadí:

- podíly na zisku,
- tantiémy (odměny členům správních a dozorčích rad za výkon jejich funkce).

12.4.1 9.4.1 Výše mezd a mzdová spravedlnost

Při odměňování práce platí zásada, že mzda musí být spravedlivá. **Mzdová spravedlnost** je však etickou hodnotou, což znamená, že má pouze formální charakter a nemůže být v praxi přesně určena. V rámci podniku proto nelze docílit absolutní mzdové spravedlnosti, ale pouze **relativní spravedlnosti**, což znamená, že lze pouze odstupňovat mzdy v závislosti na objemu výkonu a složitosti práce vykonávané zaměstnancem. K tomu, aby mzda plnila svůj motivační charakter je podstatný subjektivní pocit zaměstnance, že je jeho mzda v přiměřeném (správném) poměru ke mzdě ostatních zaměstnanců. To se týká jak zaměstnanců, kteří vykonávají více nebo méně náročnou práci, tak zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou práci a dosahují při ní vyšší nebo naopak nižší výkon.

Odměna za práci musí odpovídat produktivnímu přínosu, který byl prací pro podnik

vytvořen. Pro relativní výši odměny za práci jsou tedy směrodatné:

- **tělesné a duševní požadavky**, které klade práce na člověka (náročnost vykonávané práce)
- **dosažený pracovní výkon** (délka práce, velikost výsledku práce, kvalita práce).

Stupeň obtížnosti práce je dán požadavky, které klade pracoviště na zaměstnance. Tyto požadavky **jsou měřítkem pro relativní odstupňování pracovního výkonu** podle jeho náročnosti. Stupeň obtížnosti práce, který se zjišťuje metodami hodnocení práce, rozhoduje o tom, zda má být daná činnost mzdově ohodnocena více nebo méně než činnost jiná.

Výše mzdy je ale také určována tím **co zaměstnanec skutečně vykonává**. Dva zaměstnanci mohou vykonávat stejnou pracovní činnost, tedy stejně obtížnou, ale výsledek jejich práce se může kvantitativně a kvalitativně lišit. Musí být proto jako **srovnávací měřítko** vymezen **normální výkon**. Musí se pohybovat v rozmezí, které je přijatelné pro zaměstnanci, kterých se týká. **Rozdíly ve výkonu mezi pracovníky**, kteří vykonávají stejné činnosti, **se do výše mzdy promítají prostřednictvím mzdových forem** (úkolová mzda, prémiová mzda, časová mzda s výkonnostními příplatky -viz subkapitola 9.7).

12.59.5 Dobrovolné sociální požitky

Poskytování dobrovolných sociálních požitků umožňuje podniku **pozitivně ovlivňovat vůli zaměstnanců k vyššímu výkonu**. **Dobrovolnými sociálními požitky se rozumí všechno**, co podnik poskytuje svým zaměstnancům formou **věcí, služeb a peněz nad dohodnutou odměnu za práci a podíl na zisku**. Z tohoto pohledu tak lze dobrovolné sociální požitky ztotožnit se zaměstnaneckými výhodami. Dobrovolné sociální požitky mohou být poskytovány pouze tehdy, jestliže se podnikatel, společníci event. zřizovatel vzdají části zisku, který by jim jinak patřil.

Zatímco **mzdy jsou odměnou za práci a jsou tudíž závislé na výkonu zaměstnance**, **sociální požitky** se poskytují na základě příslušnosti zaměstnance k sociálnímu systému podniku a **nemají žádný vztah k výkonu**. Na rozdíl od účasti zaměstnanců na zisku, která je závislá na dosažených výnosech a je ji možno považovat za zvláštní (mimořádnou) část odměny za práci, dobrovolné podnikové sociální požitky na zisk vázány nejsou, takže případné kolísání zisku jejich výši neovlivňuje.

Dobrovolné sociální požitky se poskytují zaměstnancům v různých podobách. Podle forem, to je podle sledovaných cílů a použitých nástrojů, **je lze rozčlenit do následujících skupin**:

- **Hospodářská přilepšení** (např. vánoční příspěvek, příspěvky na stravování, příspěvek na dopravu, bytová pomoc, dárky jubilantům).
- **Zajištění proti životním a pracovním rizikům** (např. penzijní připojištění, sociální výpomoci).
- **Vyrovnání rozdílného zatížení rodin** (např. podpora při narození dítěte, při svatbě, při úmrtí v rodině).
- **Podpora duševních a sportovních zájmů** (např. knihovna, školení, sportoviště, poskytování studijních výhod).

Velké podniky mohou zpravidla poskytovat vyšší požitky než podniky menší. Je to dáno především finanční silou a schopností snadněji překonávat krátkodobé kolísání ziskovosti event. tím, že určité požitky lze efektivně poskytovat teprve při vyšším počtu zaměstnanců (např. knihovna, sportoviště ap.).

Cíle sledované poskytováním sociálních požitků mohou mít ekonomické, sociální a etické motivy. Cíle podniku v oblasti **péče o zaměstnance**, sledované dobrovolnými sociálními požitky nelze oddělovat od vrcholového cíle podniku. Sociální péče o zaměstnance v moderních podnicích je zpravidla chápána jako **samozřejmá vedlejší podmínka**, přesto anebo právě proto však sehrává významnou roli při růstu výkonnosti podniku.

Jako **nejčastější motivy**, které vedou podnik k poskytování dobrovolných sociálních požitků, lze uvést:

1. **Růst pracovních výkonů zaměstnanců.** Dobrovolné sociální požitky ovlivňují pozitivně vůli k pracovnímu výkonu i pracovní morálku. Posilují důvěru zaměstnanců k zaměstnavateli, který se vzdává části svého zisku v jejich prospěch bez tlaku zákona či kolektivního vyjednávání.
2. **Připoutání zaměstnanců k podniku.** Poskytováním či placením nájemného bytů či příspěvím na penzijní připojištění apod. se lze bránit fluktuaci a čelit nákladům, které by touto fluktuací vznikly. Toto řešení je významné zejména u kvalifikovanějších zaměstnanců, kde podnik ztrácí ve prospěch konkurence zapracované, resp. vyškolené zaměstnance.
3. **Argument při získávání pracovníků.** Podniky s rozvinutou sociální péčí o zaměstnance je lákavější svou nabídkou pracovních míst na pracovním trhu.
4. **Možnost ovlivňovat zaměstnance.** Vycházení vstříc sociálním potřebám zaměstnanců nad rámec povinnosti umožňuje omezit vliv odborů a může vést k pocitu závazku zaměstnanců vůči podniku, k růstu jejich odpovědnosti a ochoty spolupracovat.
5. **Úspory daní a daňové odpisy.** Daňové předpisy mohou umožňovat úhrady výdajů pracovníků přímo z nákladů podniku, aniž by si je museli hradit z odměny za práci, kde vzhledem k vysokému zdanění by organizace musela na jejich kompenzaci vynaložit podstatně vyšší prostředky (např. příspěvek na stravování, na dopravu, penzijní připojištění apod.).

Odbory zpravidla nemají zájem na dobrovolných sociálních požitcích v podnicích, ani na podílech zaměstnanců na zisku. Mohou se obávat, že zaměstnanci ztratí zájem na organizovanosti v odborech. Pocit **partnerství** místo konfrontace **snižuje potřebu silných odborů** v podniku. Pro odbory je nevýhodné i omezení volné migrace zaměstnanců, naopak výhodná je nejednotnost a nejistota dobrovolných požitků. **Odbory mají zájem na tarifních úpravách**, to znamená na tom, aby se pro podnik staly závazné ty požitky, které dosud poskytuje dobrovolně.

12.69.6 Metody hodnocení práce

Jak již bylo uvedeno v předchozích subkapitolách, výše odměny za práci ovlivňuje pozitivně vůli zaměstnance k pracovnímu výkonu tehdy, jestliže je ekvivalentní jeho výkonu. Nástrojem, který umožňuje v podnikovém hospodářství diferencovat odměnu podle náročnosti vykonávané práce, je **hodnocení práce** a nástrojem, který slouží k vyjádření rozdílných výkonů, jsou **mzdové formy**. Využití obou těchto nástrojů umožňuje dosáhnout zdůvodnění mzdové diference v podniku.

Úkolem hodnocení práce je odstupňování odměny za práci podle obtížnosti jednotlivých pracovních postupů, resp. jednotlivých pracovních činností nebo pracovních míst. Zatříděním pracovních postupů do tarifních stupňů se vytváří tarifní stupnice, která se používá jako objektivně zdůvodněná základna pro diferenciaci mezd.

Hodnocení práce vychází z určitých požadavků, které pracovní postup klade na zaměstnance, který jej vykonává. Obecně uznávanou strukturu požadavků využívaných pro hodnocení práce tvoří tzv. „**Ženevské schéma**“, vyvinuté pod záštitou Mezinárodní organizace práce a přijaté v roce 1950 na konferenci o hodnocení práce v Ženevě. **Vychází ze šesti druhů požadavků rozčleněných do čtyř požadavkových skupin.**

První dvě skupiny, kterými jsou odborné znalosti a dovednosti a zátěž, jsou vztaženy jak na duševní, tak na tělesné požadavky. Zbývající dvě skupiny požadavků tvoří nároky na odpovědnost a náročnost pracovních podmínek. Ženevské schéma přibližuje tabulka č. 11.

Tabulka č. 11: Ženevské schéma kriterií hodnocení práce

Číslo skupiny	<i>Hlavní druhy požadavků</i>
I.	<ul style="list-style-type: none"> • Odborné znalosti = duševní požadavky • Dovednosti = tělesné požadavky
II.	<ul style="list-style-type: none"> • Zátěž smyslová a nervová = duševní nároky • Zátěž tělesná = tělesné nároky
III.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost
IV.	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní podmínky

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

12.79.7 Mzdové formy

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. **Sociální zřetele**, které jsou zohledňovány při stanovení odměny za práci (např. zaručená minimální mzda), vytvářejí určitá omezení pro stimulačně žádoucí jednoznačnost vztahu mezi odměnou a výkonem.

V podnikové praxi se nejčastěji využívají tyto mzdové formy:

- **časová mzda,**
- **úkolová mzda,**
- **dotatkové mzdové formy.**

Časová a úkolová mzda jsou také označovány jako **základní formy mzdy**. Je tomu tak proto, že jejich prostřednictvím se stanovuje hlavní část odměny za práci, tzv. **základní mzda**. Mezi dodatkové formy mzdy se řadí především **prémie, osobní příplatky, zaměstnanecké akcie, ostatní výplaty (13. plat, odstupné apod.)**. Tyto dodatkové formy mzdy mají zpravidla nižší podíl na celkové odměně za práci zaměstnance a slouží k doplnění stimulačního působení základních forem mzdy na výkon.

12.7.1 9.7.1 Časová mzda

Při časové mzdě se zaměstnanec odměňuje podle **délky odpracované doby**. Velikost pracovního výkonu tedy vyjadřuje odpracovaný čas. Jako měřítko se u pracovníků dělnických profesí používá obvykle hodina (hodinová mzda, u technickohospodářských pracovníků měsíc - měsíční mzda). Časová mzda může mít ale i podobu mzdy za směnu, denní nebo týdenní mzdy.

Při časové mzdě se uplatňují dva základní vztahy:

- **Mzda za časovou jednotku je konstantní.** Celková mzda roste s odpracovaným časem, bez ohledu na to, zda je během pracovní doby výkonnost nad či pod průměrem (čímž dochází k porušení zásady pružnosti mzdové formy uváděné výše se všemi negativními důsledky).
- **Mzdové náklady na kus** (na jednotku výsledku práce) se mění podle výkonnosti a spotřeby času. Klesající při nadprůměrné výkonnosti a klesající spotřebě času. Mzdové náklady na kus se tedy vyvíjejí nepřímo úměrně vůči vývoji výkonnosti.

Časová mzda se používá především u těch činností, kde není vhodné podněcovat zaměstnance ke zvyšování výkonu. Patří sem práce, u nichž je důležitější **pečlivost, svědomitost, přesnost a kvalita** než rychlost a kvantita. Časovou mzdu je ale nutno používat i tehdy, pokud **výkon zaměstnance není měřitelný**, nebo je jeho měření spojeno s vysokými náklady. To se týká především těch **řídících a výkonných činností**, u nichž se vykonávané práce mění nepravidelně (např. pomocné práce, opravy, sklady, kancelářské práce atd.). Časová mzda se také uplatňuje tam, kde by díky zvýšenému úsilí o kvantitativní výkon mohly vzniknout **škody na zdraví nebo výrobním zařízení**. Časovou mzdu je také nutné použít při odměňování pracovníků, kteří **nemohou ovlivnit intenzitu své práce**, protože kolísá z vnějších příčin (např. prodavačky, telefonistky atd.), nebo je dána organizací práce (výrobní linky).

Předností časové mzdy je **jednoduchost evidence a kvantifikace, šetření výrobních faktorů** a vytváření podmínek pro docilování **standardní kvality** zabraňováním příliš rychlému **pracovnímu tempu**. **Nedostatkem** této formy základní mzdy je především riziko **nižšího pracovního výkonu**, které se pak promítá do **růstu nákladů** na jednotku produkce. Pokud chce podnik toto riziko odstranit nebo omezit, potom musí na tyto pracovníky **dohlížet** a díky tomu musí nést vzniklé **dodatečné náklady**. Z hlediska motivačního působení je dále obecně vnímaným problémem časové mzdy to, že nepodněcuje ke zvyšování výkonu.

Časová mzda s výkonnostním příplatkem (jako dodatkovou odměnou) nevýhodu časové mzdy ohledně motivace ke stupňování výkonu odstraňuje. Tato varianta časové mzdy předpokládá následné **subjektivní výkonnostní hodnocení** zaměstnance nadřizovaným. Spočívá ve využití **hodnotících znaků**: např. velikost výkonu, chování zaměstnance, využitelnost výkonu apod. Rozdíl v hodnocení práce je v tom, že zatímco pracovní postup se hodnotí nezávisle na osobách, které ho vykonávají (objektivně), výkonnostní hodnocení se zaměřuje na **výkon konkrétního pracovníka** (je tedy subjektivní).

Od **prémiové mzdy** (časové mzdy s prémie) se časová mzda s výkonnostním příplatkem odlišuje tím, že prémie poskytovaná k časové mzdě se kvantifikuje podle míry plnění předem stanovených exaktně měřitelných veličin (tedy objektivně) vyjadřujících výsledek pracovního procesu (výkon, kvalita, úspora výrobních faktorů, využití výrobního zařízení).

12.7.2 9.7.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda (kusová mzda) je mzdová forma, při níž je **výše mzdy závislá na výkonu (výsledku práce)**: platí se tedy za „kus“ bez vazby na reálný čas potřebný pro jeho výrobu (nebo jako provize za skutečně dosažený obrat). Zatímco u časové mzdy je odměňována délka pracovní doby je u úkolové mzdy odměňován výsledek práce **vyjádřený množstvím**. Úkolová mzda se uplatňuje na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické postupy a kde se pracovní postupy pravidelně opakují. Důležitou podmínkou je, aby **zaměstnanec mohl intenzitou své práce ovlivnit kvantitativní výsledek své práce**.

Úkolová mzda nabízí **dvě možnosti** hodnocení:

- **časový úkol;**
- **peněžní úkol.**

Při hodnocení **časového úkolu** se předem určí čas na provedení pracovního postupu, který se odměňuje. Jestliže se tento čas nespotebuje (tzn. uspoří), zvyšuje se hodinová mzda zaměstnance. Při **peněžním úkolu** se za jednotku kvantitativně vymezeného pracovního výkonu stanoví peněžní sazba. Oba způsoby, přes svou podobnost, vedou k rozdílům. Časový úkol je výhodnější v tom, že při změnách tarifních sazeb v důsledku kolektivního vyjednávání

(o růstu mezd) se normované časy nemění, ale pouze násobí změněnou sazbou. U peněžního úkolu se při tarifní změně musí všechny jednotkové sazby přepočítat. Nově se stanovují i normované časy, které se mohou určovat **odhadem** nebo přesněji exaktním měřením **časovými studii**.

Úkolová mzda umožňuje zvýšení hodinového výdělku, ale může vést při přechodné indispozici zaměstnance k propadu jeho mzdy. Čelí se tomu obvykle spojením úkolové mzdy se **zaručenou minimální mzdou** (např. mzda vycházející z reálně odpracovaného času nebo minimální mzda stanovená zákonem), která se vyplácí při nižším výkonu. Není-li tedy dosažena zaměstnancem určitá výkonová úroveň, přechází úkolová mzda do časové mzdy.

Předností úkolové mzdy je podněcování k vyššímu výkonu. Podnik platí pouze za výkon, s výjimkou případů, kdy nebyla dosažena minimální mzda. Zaostávání za normálním výkonem je však při úkolové mzdě výjimečné. Výhodou úkolové mzdy dále je, že při ní jsou **náklady na kus konstantní a mzdové náklady se vyvíjejí proporcionalně vyprodukovanému množství**, což je výhodné pro nákladové rozpočtování.

Určitou **nevýhodou úkolové mzdy** je nebezpečí **příliš vysokého pracovního tempa**, vedoucího k **rychlejší spotřebě sil, zvýšenému opotřebením dlouhodobého majetku** a ke **snížení kvality** pracovních postupů. Vzniká tak potřeba **dodatečných kontrol kvality**. Vzhledem k nebezpečí, že méně výkonní zaměstnanci nebudou s výší odměny spokojeni, nebo že úkolové odměňování způsobí příliš vysoký nárůst odměn, je **správné stanovení norem** často spojeno se značnými potížemi.

Příklad

Vymezte pro úkolově odměňovaného zaměstnance hodinový výdělek. K jeho vymezení užitje zadané veličiny:

MM minimální tarifní mzda	= 36 Kč/hod.
ÚP úkolová přírážka	= 20 %
MV míra výkonnosti	= 125 %
SV skutečný výkon	= 15 ks/hod.

Řešení

V podstatě záleží na tom, zda zjišťujeme časovou úkolovou nebo peněžní úkolovou mzdu. Pokud vycházíme z peněžní úkolové mzdy, potom hodinový výdělek (HV) je roven násobku skutečného výkonu (SV) a peněžní sazby (PS). Peněžní sazba je dále násobkem normy času (NČ) a minutového faktoru (MF). Minutový faktor lze zjistit dělením úkolové směrné sazby (US) šedesáti minutami. Oproti tomu normu času lze zjistit jako podíl šedesáti minut a normálního výkonu (NV). Normální výkon je přitom podílem skutečného výkonu (SV) a míry výkonnosti (MV). Konečně úkolová směrná sazba je vyjádřena součtem minimální tarifní (hodinové) mzdy (MM) a úkolové přírážky (ÚP).

Výpočet tedy vypadá následovně:

$$US = MM + \text{ÚP} = 36 + 7,20 = 43,20 \text{ Kč / hod.}$$

$$MF = US / 60 = 43,20 / 60 = 0,72 \text{ Kč / min.}$$

$$NČ = 60 / NV = 60 / (SV / MV) = (60 * MV) / SV = (60 * 1,25) / 15 = 5 \text{ min. / ks.}$$

$$PS = NČ * MF = 5 * 0,72 = 3,60 \text{ Kč / ks}$$

$$HV = PS * SV = 3,60 * 15 = 54 \text{ Kč / hod.}$$

Pokud budeme vycházet z časové úkolové mzdy, je hodinový výdělek (HV) roven násobku zúčtovaných minut (ZM) a minutového faktoru (MF). Minutový faktor přitom zjišťujeme stejně jako v případě peněžní úkolové mzdy (viz. výše). Zúčtované minuty jsou násobkem skutečného výkonu (SV) a normy času (NČ), přičemž normu času opět zjišťujeme stejně jako v případě peněžní úkolové mzdy (viz. výše).

Výpočet tedy vypadá následovně:

$$ZM = N\check{C} * SV = 5 * 15 = 75 \text{ min. / hod.}$$

$$HV = ZM * MF = 75 * 0,72 = 54 \text{ Kč / hod.}$$

12.7.3 9.7.3 Dodatkové mzdové formy

Prémie je hlavní z dodatkových mzdových forem, která doplňuje základní formy mzdy (zpravidla časovou mzdu) a stimuluje zaměstnance k dosahování vyššího pracovního výkonu. Jejím úkolem je **ovlivnění těch ukazatelů pracovního výkonu, které nejsou oceněny základní formou mzdy**. Prémie je tedy navázána na ty ukazatele pracovního výkonu, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou zaměstnancem ovlivnitelné a pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů. Prémie je přitom **stanovena podle objektivních kritérií (předem stanovených)**, kde je předem zakotven vztah mezi mírou plnění příslušného (prémiového) ukazatele a příslušnou výší prémie.

Druhy prémie lze podle ukazatelů, ke kterým se vztahují, rozdělit na:

- **Prémie za vyšší výkon.** Ukazatelem zde je kvantitativní výsledek práce. Uplatňují se ve spojení s časovou mzdou místo úkolové mzdy, když nemohou být stanoveny pevné normy, například pro měnící se pracovní podmínky.
- **Prémie za kvalitu.** Vyplácí se za zvyšování kvality výkonu, například za nižší než povolenou zmetkovitost.
- **Prémie za úsporu.** Poskytují se za úspory výrobních faktorů, například za menší spotřebu energie.
- **Prémie za využití.** Mají zajistit optimální využití dlouhodobého majetku. Prémie je zde vyplácena například za zkrácení čekacích časů, času na opravy apod.

Jednotlivé druhy prémie se mohou v pobídkových systémech reálných podniků v různé míře kombinovat. V rámci **prémie za vyšší výkon** dochází, jak už bylo řečeno, ke spojení prémie s časovou mzdou, přičemž vznikají tzv. prémiové mzdové systémy. K nejvýznamnějším **prémiovým mzdovým systémům** podle Wöheho (1995), patří:

1. **Halseyův prémiový systém.** K základní časové mzdě se za každou jednotku výsledku práce přesahující normální výkon vyplácí prémie ve výši 50% jednotkových mzdových nákladů odpovídajících normálnímu výkonu. Průměrná mzda zde při nadprůměrném výkonu lineárně stoupá.
2. **Rowanův prémiový systém.** Prémie, kterou získává zaměstnanec k časové mzdě, činí tolik % základní mzdy, o kolik byl uspořen normovaný čas. Prémie zde tedy s růstem výkonu stoupá degresivně.
3. **Diferenciální kusová mzda podle Taylora.** Tento systém vychází z úkolové mzdy, kde se určí přesnými časovými studiemi normální výkon a využívá se diferencovaných mzdových sazeb. Dosáhne-li zaměstnanec vyšší než normální výkon, stanoví se mu odměna na základě vyšší sazby než je sazba normální a při nižším než normálním výkonu se použije úkolové sazby, která je nižší než normální. Využíváním rozdílných úkolových mzdových sazeb, které rostou s dosaženým výkonem se vytváří silný tlak na výkon a dosahuje se progresivního růstu mzdy.
4. **Prémiový systém podle Bedauxe.** V tomto systému, který je nazván podle svého autora, se na základě analytického hodnocení měří lidský pracovní výkon měrnými jednotkami „B“. Výkon 60 B za hodinu představuje normální výkon normálního zaměstnance, který se odměňuje základní mzdou. Jeho zjišťování se provádí hodnocením podle autorova systému. Základní mzda je zaručenou minimální mzdou.

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, jak je tomu například při jejich spojení s časovou formou základní mzdy, jednak za jednorázové a mimořádné výsledky práce.

Hodnocení zaměstnanců je založeno na využití tří hlavních znaků: **výkonu, chování a využitelnosti**. Vlastní hodnocení ale vychází z dalšího členění každého hlavního znaku pro příslušnou kategorii zaměstnanců, podle charakteru jejich práce. Toto členění je zřejmé z tabulky č. 12.

Tabulka č. 12: Znaký pro hodnocení výkonu

	Kategorie zaměstnanců a příslušné znaky pro hodnocení výkonu		
	Rutinní práce	Těžká práce bez vedení	Řídící práce
Výkon	Množství Kvalita	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně
Chování	Chování mezi spolupracovníky Chování k outsiderům Dodržování předpisů Zacházení s věcmi	Informační činnost Respektování delegovaných pravomocí Chování k outsiderům Plnění příkazů Využívání pomocných zdrojů	Informační činnost Respektování delegovaných pravomocí Chování k outsiderům Plnění příkazů Dodržování rozpočtu Podpora spolupracovníků Zvládnutí řídicího procesu
Využitelnost	Samostatnost Možnosti využití	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. (2004)

Při výkonnostním hodnocení se posuzuje výkon odvedený zaměstnancem v uplynulém období, přiřazením hodnotícího stupně každému znaku. Výkonnostní příplatky se platí za nadprůměrný výkon, za nadprůměrné chování nebo nadprůměrnou využitelnost. Jednorázové odměny za mimořádné výsledky se stanovují rovněž podle určených kritérií. Příkladem může být vypsání odměny za splnění komplexního úkolu ve stanovené kvalitě pracovním kolektivem (např. dokončení výstavby objektu) do stanoveného termínu.

12.7.4 9.7.4 Účast na hospodářských výsledcích

Účast na hospodářských výsledcích **není součástí mzdy**, je však součástí odměny za práci. Základní mzda (časová a úkolová mzda), prémie a další dodatečné odměny jsou zahrnovány do nákladů a ovlivňují výši zisku. Podíly na zisku jsou součástí výnosů a jsou tedy užitím zisku. **Celková odměna** poskytovaná zaměstnanci, který se podílí na zisku, se skládá ze **mzdy** (základní mzda, event. prémie a dodatečné odměny) z **dobrovolných sociálních požitků** a z **podílu na hospodářském výsledku**. Pokud se tento podíl nevyplácí v hotovosti,

ale zůstává v podniku jako účast na vlastním kapitálu (zaměstnanecké akcie, tiché společenství) nebo jako cizí kapitálová účast (zaměstnanecké půjčky organizaci), jsou další součástí odměny dividendy, nebo úroky.

Účast zaměstnanců na hospodářském výsledku vychází z myšlenky, že výrobní faktor práce by měl být odměněn podle svého **produktivního přínosu**. Zainteresovanost na hospodářském výsledku se orientuje na zaměstnance a jejím cílem je **stimulace** růstu **produktivity práce** nejen prostřednictvím vyšší odměny, ale i navozením ovzduší **partnerství** v podniku.

Systémovým předpokladem uplatnění účasti na hospodářských výsledcích je stanovení produktivního podílu faktorů dlouhodobého majetku a práce na vytvořeném zisku. Rozdělení zisku mezi dlouhodobý majetek a práci ale nelze řešit exaktně. V praxi se proto vyvinuly **dva systémy odhadu** podílu faktoru práce na zisku:

- **podílový systém,**
- **zůstatkový systém odhadu.**

Při odhadu založeném na **podílovém systému** se určuje podíl zisku připadající na faktor práce podle poměru mezi úhrnem mezd a celkovým obratem (podíl mzdových nákladů na obratu). U **zůstatkového systému** se stanoví velikost zisku připadajícího na faktor práce jako zůstatek zisku poté, co se od jeho úhrnu odečte částka odpovídající přiměřenému zúročení vlastního kapitálu (odměna vlastníků za poskytnutý kapitál), případně částka nutná pro provozování podniku, zahrnující nejen přiměřené zúročení vlastního kapitálu, ale i prostředky, které je nutno v podniku reinvestovat do dlouhodobého majetku.

Celkový podíl zisku připadající na faktor práce pak lze určitými klíči rozdělit mezi jednotlivé zaměstnance. Vedle roční mzdy pracovníka se při tom berou v úvahu i délka zaměstnání v podniku a sociální hlediska. Podíl zaměstnanců na zisku se tedy takto může rozdělit jednotlivým zaměstnancům na **individuální podíly**. Může ale také být použit bez individuálního dělení jako **kolektivní podíl** na sociální opatření v podniku.

Přístup k využití účasti na hospodářských výsledcích doznal v průběhu času výrazných změn. Při zavádění těchto účastí převažovalo vyplácení v hotovosti. Účast na hospodářském výsledku ale znamená nejen účast na zisku ale i na ztrátě. Pro případ negativního hospodářského výsledku bylo tedy třeba vytvářet rezervy zadržováním části podílů. **Pracovní účast zaměstnanců na hospodářském výsledku se tak postupně transformovala na kapitálovou účast.**

Kapitálová účast zaměstnanců může mít formu **přímé nebo nepřímé účasti na podnikatelském kapitálu**. U **nepřímé kapitálové účasti** vstupuje mezi podnik a jeho zaměstnance instituce s vlastní subjektivitou (společnost spravující vklady zaměstnanců) jejímž prostřednictvím kapitálové spojení mezi organizací a zaměstnancem.

Pro **přímý kapitálový podíl** je charakterizující, že vedle existujícího pracovního poměru vzniká mezi podnikem a zaměstnancem další právní poměr. Jestliže má kapitálová účast formu **půjčky zaměstnanců** (např. v malých a středních podnicích) nebo formu **dlužního úpisu** (např. ve velkých podnicích), je mezi zaměstnancem a podnikem poměr jako mezi věřitelem a dlužníkem.

12.89.8 Mzdový systém podniku

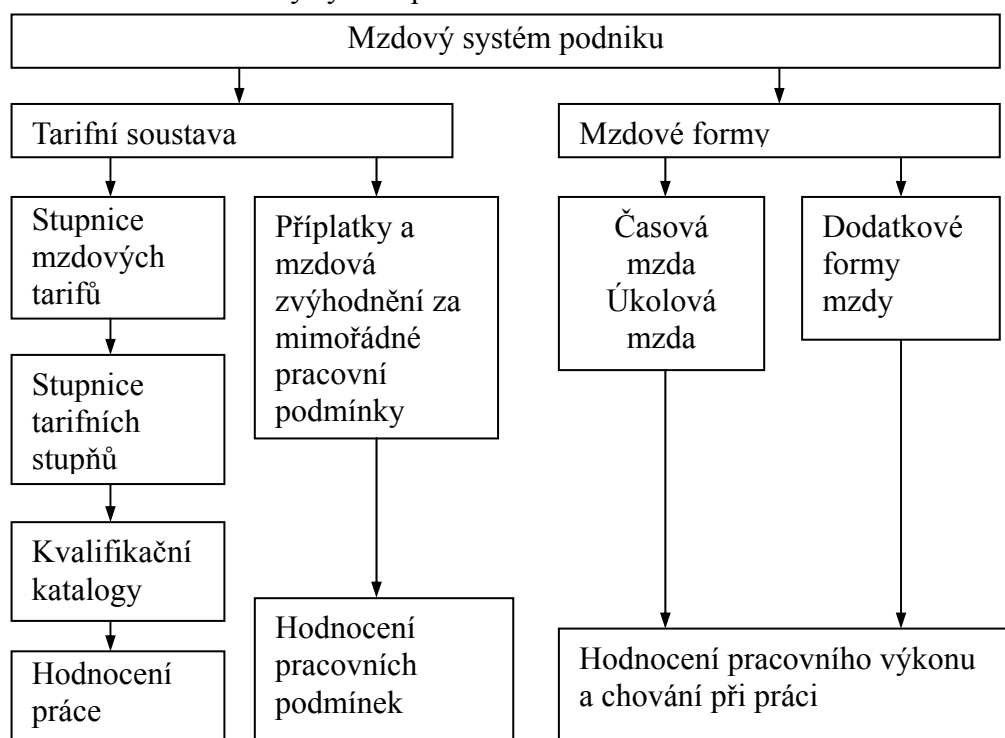
Cílem mzdového systému, jak uvádí Synek (1999), je **stanovit mzdu za vykonanou práci** (pracovní výkon). **Mzdou** se pak rozumí **peněžitě plnění nebo plnění peněžitě povahy (naturální mzda) poskytované organizací zaměstnanci za práci**. Podnikatelský subjekt při vytváření svého mzdového systému vychází ze zákona o mzdě č.1/1992 Sb. a z kolektivní

smlouvy, organizace státní správy vychází ze zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), event. kolektivní smlouvy. Struktura nástrojů spoluvytvářejících mzdový systém podniku je zřejmá z obrázku č. 29.

Prostřednictvím mzdového systému vyjadřuje podnik své záměry a nastavuje svou personální politiku. Svou **mzdovou politikou** sleduje podnik především tyto **cíle**:

- **získat a udržet kvalifikované zaměstnance**, kteří svými znalostmi a dovednostmi splňují požadavky pracovních míst, svým chováním přispívají k vytváření a udržování pozitivního podnikového klimatu,
- **stimulovat objem mzdových prostředků** vyplácených v odměnách za vykonanou práci zaměstnancům na úrovni, která neohrožuje konkurenční schopnost podniku,
- **zajistit zdůvodněnou mzdovou diferenciaci**, která bude zaměstnanci vnímána jako spravedlivá uvnitř podniku i ve vztahu ke mzdovým relacím na vnějším trhu práce.

Obrázek č. 29: Mzdový systém podniku



Zdroj: Synek (1999)

Mzdovou diferenciací se rozumí **rozdíly ve výši individuální mzdy** zaměstnanců, které vyplývají z rozdílů v **míře náročnosti** vykonávané práce (míře požadavků vykonávaného pracovního místa) a **míře výkonu** (míře množství práce resp. jejího výsledku). Míra diferenciacie (rozdílnosti) mezd je důležitou informací o stimulačních možnostech mzdy. Jestliže klesne pod určitou, praxí ověřenou úroveň, tak mzda přestane plnit svou funkci pobídky (stimulu). Nebude podněcovat k získání vyšší kvalifikace či ochotě převzít větší odpovědnost, které jsou potřebné pro zastávání výše postaveného pracovního místa resp. pracovní funkce nebo k dosahování vyššího výkonu.

Relativní spravedlnost odměňování je jedním z předpokladů jeho **motivační působivosti**. Správné mzdové relace proto musí být předmětem trvalého zájmu podniku. Podnikatelský subjekt musí sledovat vývoj mzdových nároků svých zaměstnanců, event. organizací zastupujících jejich zájmy a při trvalém hledání správných mzdových relací musí brát v úvahu i vnější trh práce.

Cíle mzdové politiky jsou vzájemně rozporné. Nelze je uskutečňovat paralelně. Při jejich sledování je proto podnik nucen volit **priority**. Například jestliže je podnik v důsledku nízké efektivity omezoována objemem disponibilních mzdových prostředků, je nucen držet průměrnou výši mzdy svých zaměstnanců na úrovni průměrných mezd v oboru a regionu. Jeho možnosti získávat a stabilizovat zaměstnance s úzkoprofilovou kvalifikací se tak snižují.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s činiteli, které ovlivňují pracovní výkon. Měli byste především chápat závislost lidského pracovního výkonu na výkonnosti a snaze o výkon. Dále byste měli chápat význam personálního výběru pro podnik. Seznámili jste se také s postupem při výběru pracovníků a s charakteristikou jednotlivých stupňů výběru. Máte představu o pracovních podmínkách a o jejich třech hlavních oblastech, tzn. úpravě pracovní doby, uspořádání pracoviště a podnikovém klimatu. Také jste se seznámili se základy a zásadami stanovení výše odměny za práci v souladu se mzdovou spravedlností. Seznámili jste se s metodami hodnocení práce, poznali jste dvě základní mzdové formy, jejich charakteristiky, možnosti použití, různé varianty výpočtu jednotlivých mzdových forem, výhody a nevýhody, které přináší jejich použití zaměstnanci i podniku. Nakonec jste se seznámili se mzdovým systémem podniku a mzdovou politikou.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Na kterých dvou faktorech obecně závisí lidský pracovní výkon?
2. Co je těžištěm personálního výběru?
3. Do kterých stupňů lze rozdělit výběr pracovníků?
4. Ve kterých hlavních oblastech probíhá vytváření optimálních pracovních podmínek?
5. Charakterizujte klouzavou pracovní dobu?
6. Čím se liší mzda a odměna?
7. Co rozumíte pod pojmem mzdová spravedlnost v podniku?
8. Čím jsou charakteristické dobrovolné sociální požitky?
9. Proč nemají odbory zájem na dobrovolných sociálních požitcích?
10. Jaké znáte metody hodnocení práce?
11. Jaké znáte mzdové formy?
12. Jak se liší časová mzda s výkonnostním příplatkem od prémie?
13. V čem spočívá výhoda použití prémie oproti úkolové mzdě pro podnik?
14. Jaké znáte systémy odhadu podílu faktoru práce na zisku?
15. Z jakých dvou základních prvků se skládá mzdový systém podniku?
16. Které základní cíle sleduje podnik svou mzdovou politikou?

13 10 DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK A MATERIÁL V PODNIKU

Cíl: V této kapitole se nejprve seznámíte s dlouhodobým hmotným majetkem (resp. s hmotným investičním majetkem), jeho vymezením, životností a jejími druhy, odpisy, kapacitou a jednotlivými druhy kapacit a také s časovým fondem dlouhodobého majetku. Dále se seznámíte s materiálem a jeho jednotlivými složkami. Poznáte materiálové časy, seznámíte se s využitím materiálu, se ztrátami a zmetky.

Časová zátěž: 4 hodiny samostudium, 1 hodina otázky k zamyšlení

13.1 10.1 Dlouhodobý hmotný majetek

Moderní výrobní proces charakterizuje růst nasazení dlouhodobého hmotného majetku. Pracovní síla je stále více vybavována dlouhodobým hmotným majetkem. Zatímco před několika desítkami let byly stroje a nářadí pouze pomůckou pro zvýšení účinnosti lidské práce, v současnosti se stroj do značné míry osamostatnil (např. při práci v kuchyni zaměstnancům pomáhají nejrůznější roboty na zpracování potravin, myčky nádobí, mikrovlnné trouby, tlakové hrnce, při úklidu se používají vysavače, ve výrobních podnicích pomáhají zaměstnancům nejrůznější stroje a zařízení apod.). **Význam lidské pracovní síly v mnoha podnicích ustoupil dlouhodobému hmotnému majetku.** V případě podniků služeb nebo některých organizací veřejné správy je však nutno zdůraznit, že k tomu došlo pouze v omezeném množství (ve srovnání např. s podniky zpracovatelského průmyslu).

Mnohá **zařízení, díky automatizaci nepotřebují přímou účast pracovní síly.** Krájí, obrábí, balí, dopravují a registrují „automaticky“, postačuje jejich seřízení a kontrola dispečinkem nebo obsluhujícím personálem (to je však typické spíše pro výrobu, než pro standardní podniky služeb). V důsledku uvedené tendence **náklady na dlouhodobý hmotný majetek rostou** a v řadě podniků několikanásobně převyšují náklady na pracovní výkon a na materiál. Efektivní řízení výrobního, resp. nákladového procesu proto vyžaduje, aby se využití dlouhodobého hmotného majetku věnovala zvláštní pozornost.

Pod pojmem **dlouhodobý hmotný majetek** (provozní prostředky) se zahrnuje, jak uvádí Synek (1999), **soubor věcných prostředků, které nejsou spotřebovávány v jednom výrobním cyklu, ale slouží v podniku delší dobu** (oproti materiálu). V účetnictví je pro jejich vymezení z praktických důvodů stanovena i minimální cena. **Řadí se sem:**

- pozemky;
- budovy a stavby;
- stroje a výrobní zařízení;
- nástroje;
- dopravní prostředky a zařízení pro dopravu;
- zařízení kanceláří;
- výpočetní technika aj.¹⁰

¹⁰ Je nutno zdůraznit, že kromě dlouhodobého hmotného majetku disponuje podnik také dlouhodobým nehmotným majetkem (např. patenty, zakoupené licence, software apod.) a dlouhodobým finančním majetkem (např. akcie v podnicích s rozhodujícím vlivem, zakoupené obligace apod.). Od těchto typů dlouhodobého majetku abstrahujeme, neboť s výjimkou finančních podniků nebo podniků zabývajících se informačními technologiemi zahrnují zpravidla pouze malou část majetku.

13.1.1 10.1.1 Životnost dlouhodobého hmotného majetku

Hlavní hospodářské problémy, které musí podnik řešit v souvislosti s dlouhodobým hmotným majetkem, **vznikají** především v důsledku toho, že **provozní prostředky**, na rozdíl od materiálu, **mají určitou životnost (technickou životnost) a mohou tak být využívány po mnoho let**. Nákupem zařízení si tedy podnik opatřuje výkony na řadu budoucích let. **V dlouhodobém hmotném majetku jsou vázány (investovány) značné finanční prostředky po mnoho let (účetních období)**. Tyto prostředky se **musí do konce ekonomické životnosti příslušného majetku uvolnit a patřičně zhodnotit**.

Proto musí podnik odhadnout ekonomickou životnost daného dlouhodobého hmotného majetku, správně určit snížení jeho hodnoty (ve formě odpisů), ke kterému dochází v průběhu roku a připočítat je k nákladům na produkci (právě formou odpisů). **Odpisy tak 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.

Do účtu zisku a ztrát vstupují jako náklad, ale zároveň jsou i součástí ceny výrobků a služeb produkováných daným dlouhodobým hmotným majetkem. **Prodejem výrobků a služeb se částky opisů do podniku vrací**. Odpisy plní tedy nejen funkci nákladovou, ale i strádací. Na jejich výši závisí hospodářský výsledek daného období (čím vyšší odpisy, tím vyšší náklady a tedy nižší zisk) a proto jsou pro daňové účely zákonem předepsány pro jednotlivé druhy dlouhodobého majetku doby životnosti resp. způsoby odpisování a odpisové sazby.

V nákladových propočtech se odpisy stanovují tak, aby jejich zakalkulováním do cen prodaných výrobků a služeb získal podnik dostatečné finanční zdroje k náhradě spotřebovaných (a účetně odepsaných) zařízení. Jde tedy o to, aby se podniku jednak vrátily vložené peněžní prostředky a jednak aby mohla stávající (odpisované) zařízení nahradit zařízením novým. **Odpisy** ale nejsou jen nákladovým, ale i **finančním činitelem**. Částky odpisů, získané v daném hospodářském období prostřednictvím obratu pro pozdější náhradu odepsaného dlouhodobého hmotného majetku, má podnik k dispozici pro financování jiných výrobních faktorů.

Příklad

Pořizovací cena a odpisová skupina dlouhodobého hmotného majetku hotelu je tato:

Osobní automobil – 400 000 Kč – odpisová skupina 2

Sporák – 80 000 Kč – odpisová skupina 2

Klimatizace – 200 000 Kč – odpisová skupina 3

Budova – 3 500 000 Kč – odpisová skupina 6

Stanovte účetní a daňové odpisy tohoto majetku v případě, že se podnikatel rozhodne majetek odepisovat lineárně. Bude mít na výši odpisů vliv, že budova byla pořízena v lednu, sporák v dubnu, klimatizace v listopadu a osobní automobil v prosinci?

Řešení

Nejprve je nutné vědět, že pro daňové účely byly pro jednotlivé odpisové skupiny stanoveny tyto doby odepisování:

Odpisová skupina	Doba odepisování
1	3 roky
2	5 let
3	10 let
4	20 let
5	30 let
6	50 let

Dále je nutné znát roční odpisovou sazbu v prvním roce odepisování a v dalších letech. Pro lineární daňový odpis vypadají tyto sazby takto:

Odpisová skupina	Sazba v % v prvním roce odepisování	Sazba v % v dalších letech odepisování
1	20	40
2	11	22,25
3	5,5	10,5
4	2,15	5,15
5	1,4	3,4
6	1,02	2,02

Daňové lineární odpisy budou pak pro jednotlivé druhy majetku vypadat takto:

Dlouhodobý hmotný majetek	Odpisová skupina	Odpis v 1. roce odepisování	Odpis v dalších letech odepisování
Osobní automobil	2	44 000 Kč	89 000 Kč
Sporák	2	8 800 Kč	17 800 Kč
Klimatizace	3	11 000 Kč	21 000 Kč
Budova	6	35 700 Kč	70 700 Kč

Účetní odpisy se na rozdíl od odpisů daňových počítají zpravidla měsíčně (daňové odpisy ročně), tzn. že výše odpisů majetku bude odlišná od odpisů daňových a měsíc, ve kterém byl majetek pořízen bude mít vliv na velikost účetních odpisů. Na velikost odpisů daňových to však mít vliv nebude. Odpisové skupiny, resp. doba odepisování majetku však bude v případě účetních odpisů stejná jako u odpisů daňových. Velikost účetních odpisů tak bude vypadat následovně:

Dlouhodobý hmotný majetek	Odpisová skupina	Odpis v 1. roce odepisování	Odpis v dalších letech odepisování	Odpis v posledním roce odepisování
Osobní automobil	2	6 667 Kč	80 000 Kč	73 333 Kč
Sporák	2	12 000 Kč	16 000 Kč	4 000 Kč
Klimatizace	3	3 334 Kč	20 000 Kč	16 666 Kč
Budova	6	70 000 Kč	70 000 Kč	0 Kč

Díky tomu, že majetek byl koupen v průběhu roku a odepisování probíhá po měsících, tak bude z hlediska kalendářního roku majetek účetně odepisován, s výjimkou budovy, o rok více (tzn. např. v případě osobního automobilu 5 let)!

Technická životnost dlouhodobého hmotného majetku je doba během níž může dané zařízení poskytovat technicky nezávadný užitek. Období technické životnosti přitom pozitivně

ovlivňuje pečlivé odborné ošetřování a údržba. **Ekonomická životnost** dlouhodobého hmotného majetku je doba, po kterou je účelné dané zařízení hospodářsky využívat. **Ekonomická životnost** dlouhodobého hmotného majetku je zpravidla **kratší než technická životnost**.

Dlouhodobý hmotný majetek ztrácí svou užitnou hodnotu během své životnosti v závislosti na svých technických vlastnostech. Obecně platí, že **užitná hodnota** určitého zařízení v prvních letech životnosti klesá pomalu, zatímco koncem doby využívání klesá rychleji. Naopak **tržní hodnota**, což je částka, která by se docílila při prodeji zařízení na trhu, rychle klesá ihned po uvedení do používání. Je tomu tak proto, že kupující vyžaduje při nákupu „opotřebeného“ zařízení podstatnou srážku z pořizovací ceny, i když se užitná hodnota příliš nesnížila.

Hodnotu dlouhodobého hmotného majetku nesnižuje pouze jeho opotřebením využíváním nebo přírodními vlivy (např. dopravní prostředky), ale i **technický pokrok**. V takovém případě hovoříme o morálním opotřebením (zastarání). Stále postupující vývoj techniky přináší pro podnik nebezpečí, že jeho dlouhodobý hmotný majetek „předčasně“ technicky a ekonomicky zastarává. Toto nebezpečí je tím větší, čím delší je jeho životnost (viz technický pokrok ve výpočetní technice). **Podnik je tedy nucen při plánování doby ekonomické životnosti zařízení brát v úvahu nejen snížení hodnoty pracovním a přirozeným opotřebením (fyzické opotřebením), ale i technickým pokrokem (morální opotřebením).**

Podnik je často nucen řešit problém, zda je účelné nahradit zastaralé výrobní zařízení, které ještě může několik let využívat, zařízením novým, které pracuje s nižšími náklady. Technicky pokrokovější zařízení sice zpravidla přináší vyšší kvantitativní nebo kvalitativní výkon, ale ne vždy je rozhodnuto ve prospěch modernějšího zařízení. Vzhledem k tomu, že **určitá zařízení se vyplácejí teprve od určité velikosti podniku nebo od určitých požadavků na přesnost, může být pro menší podnik „zastaralé“ zařízení nákladově výhodnější.**

13.1.2 10.1.2 Kapacita dlouhodobého hmotného majetku

Sledování vrcholového cíle podniku vyžaduje, aby se kapitál vázaný v dlouhodobém hmotném majetku amortizoval a zúročil. To znamená, že **každý dlouhodobý hmotný majetek musí být produktivně využíván**, tzn. musí být využito jeho schopnosti poskytnout za časovou jednotku určitý výkon. Jestliže je výkonu někdy využíváno jen částečně, či po určitou dobu není zařízení využíváno vůbec, znamená to pro podnik minimálně prodloužení doby návratnosti investovaného kapitálu a úrokovou ztrátu.

Každé **zařízení**, zahrnované pod pojem dlouhodobý hmotný majetek, je **s ohledem na své technické parametry schopno vyprodukovat za určitou dobu určité množství statků (výrobků či služeb) určité kvality**. Tato výkonová schopnost se v kvantitativním a kvalitativním vymezení nazývá **kapacitou**. **Technickou (maximální) kapacitou** zařízení označujeme dosažitelné produkční množství, které jeho prostřednictvím lze vyprodukovat a které nelze překročit. **Ekonomická kapacita** zařízení vyjadřuje množství produkce v příslušné kvalitě, které je z ekonomického hlediska optimální. **Technická kapacita je zpravidla vyšší než ekonomická kapacita.**

Využití technické (maximální) kapacity není vždy účelné. Důvodem může být to, že nižší využití stroje je hospodárnější, protože je spojeno s nižšími průměrnými náklady na produkci. **Využívání zařízení až na hranici jeho technické kapacity může způsobovat příliš vysoké opotřebením a nadměrnou spotřebu provozních látek.** Existují i opačné situace, kdy provozní prostředky mají svou **minimální kapacitu**, kterou je třeba z ekonomických důvodů dosahovat. V případě poklesu produkce pod tuto kapacitu dojde buď k neúměrnému nárůstu nákladů na jednotku produkce nebo zařízení přestane být schopno práce.

Využití kapacity dlouhodobého hmotného majetku (výrobního zařízení, stroje) lze vyjádřit

poměrem mezi technickou (maximální) kapacitou a skutečným využitím kapacity a označuje se jako **stupeň využití kapacity**. Stupeň využití kapacity se vyjadřuje v procentech a má tvar:

$$\text{Stupeň využití kapacity} = \frac{\text{skutečná produkce}}{\text{dosažitelná produkce}} \times 100$$

Vedle dosažitelného maximálního výkonu, který vyjadřuje technická kapacita, má každé zařízení také **kvalitativní maximální výkon**. Jeho překračování vyvolává zvýšení nákladů (např. vyšší zmetkovitost). Obecně proto platí, že **podnik si musí v množství nabízených zařízení vybrat taková, která jsou pro konkrétní úkoly podniku nejvhodnější**. Přetěžování na jedné straně zvyšuje náklady, nízké využívání na druhé straně vede ke zbytečnému vázání kapitálu podniku.

Obecně lze kapacitu výrobní jednotky vymezit jako výslednici jejího výkonu a doby, po kterou je v činnosti. Doba činnosti se přitom vyjadřuje pomocí časových fondů. **Výkonem výrobního zařízení se rozumí jeho maximální výrobnost** (někdy se také označuje jako **produktivita**) **za jednotku času**, zpravidla za jednu hodinu, **při normované (normální) kvalitě materiálu a při důsledném dodržení stanoveného technologického postupu a jakosti produktů**. Při jeho stanovení se vychází z jmenovitého výkonu stroje (uvedeného v jeho technické dokumentaci) a přihlíží se ke konkrétním podmínkám. Výkon zařízení se vyjadřuje ve fyzických jednotkách – produktech, ve kterých se udává kapacita. V podnikové praxi se výkon výrobního zařízení vymezuje na základě **kapacitních norem produktivity**, které určují maximální množství produktů, jež může být na daném zařízení zhotoveno za časovou jednotku.

Příklad

Kuchyně v hotelové restauraci je schopna vyprodukovat za hodinu v průměru 100 obědů. Je v provozu celoročně (365 dní) v rámci otevírací doby 11.00 – 23.00 (12 hodin). 15% disponibilního časového fondu se plánuje na prostoje. Vypočítejte výrobní kapacitu a zhodnoťte její využití v roce 2007, kdy podnik prodal 223 380 obědů

Řešení

$$\text{Výrobní kapacita} = 12 \cdot 360 = 4\,320 \text{ h}$$

$$- 15\% (657)$$

$$3\,723 \cdot 100 = 372\,300 \text{ obědů}$$

= maximálně dosažitelná kapacita

$$\text{Stupeň využití kapacity} = 223\,380 / 372\,300 = 0,6 = 60\%$$

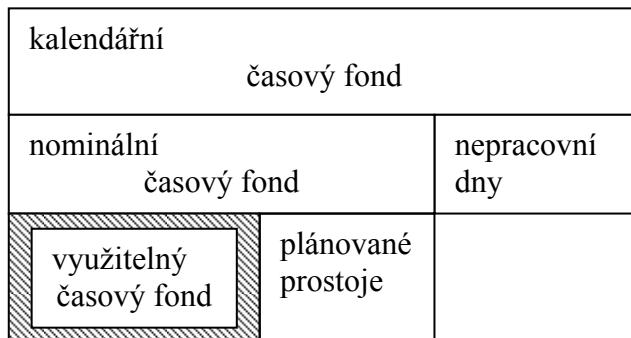
Časový fond výrobního zařízení udává plánovaný počet dnů nebo hodin jeho činnosti za rok. Jeho velikost ovlivňují specifika jednotlivých odvětví a oborů (např. nepřetržitost či nepřetržitost výrobních procesů), přírodní podmínky (např. sezónnost produkce) apod. **Lze rozlišit následující časové fondy:**

- **Kalendářní časový fond** je tvořen příslušným počtem dnů v roce (v běžném roce 365 dnů), přičemž může být vyjádřen i v hodinách. Tento fond se využívá k výpočtu

výrobní kapacity v nepřetržitých výrobních procesech (např. hutě). V ostatních výrobních je tento fond podkladem pro výpočet nominálního časového fondu.

- **Nominální časový fond** se zjišťuje odečtením nepracovních dnů (neděle, soboty a státní svátky) od kalendářního časového fondu. Je-li organizována celozávodní dovolená, odečítá se i počet dnů jejího trvání.
- **Využitelný (efektivní) časový fond** se vypočítává z nominálního časového fondu, odečtením plánovaných prostojů, což je čas pro plánované opravy a přemístění zařízení, prováděné v pracovní době.

Obrázek č. 30: Časové fondy výrobního zařízení



Zdroj: Synek (1999)

Příklad

Pro kuchyni (především zařízení kuchyně) v restauraci platí následující údaje:

Pracovní doba - týden 365 dní á 12 hodin

Každé pondělí zavřeno – 52 dní

Zavřeno na štědrý den – 1 den

Průměrná doba nečinnosti zařízení v průběhu dne díky údržbě na čištění – 2 hodiny

Průměrná doba prostojů – 20% nominálního časového fondu

Jak vysoký je nominální časový fond zařízení kuchyně restaurace?

Kolik hodin využitelného časového fondu má podnik k využití?

Řešení

Příslušné fondy je nutné počítat v hodinách neboť zařízení není využíváno nepřetržitě celý den.

Kalendářní časový fond = $365 * 24 = 8760$ h

- při zohlednění přetržitosti provozu = $8760 - (365 * 12) = 4380 = 4380$ h

Nominální časový fond = kalendářní časový fond – nepracovní dny

= $4380 - (53 * 12)$

= $4380 - 636 = 3744$ h

Využitelný časový fond = nominální časový fond – plánované prostoje

= $3744 - (312 * 2) - 3744 * 0,2$

= $3744 - 624 - 748,8 = 2371,2$ h

Relativní využití časového fondu = $2371,2 / 4380 = 54,14\%$

13.210.2 Materiál

Materiálem se rozumí všechny statky, z nichž vznikají konečné výrobky změnou jejich tvaru, substance nebo zabudováním. Všechny tyto statky, se zpravidla získávají, zpracovávají nebo vyrábějí v jiných podnicích. To, co je pro jeden podnik konečným výrobkem, může být pro jiný podnik výchozí surovinou. Podle toho, zda materiál vstupuje do produktu (event. v jakém množství), je v produkt přetvářen nebo je spotřebován při jeho produkci, se rozlišují **čtyři druhy materiálu:**

- 1) **Surovina** je látka, která je ve výrobním procesu přetvářena a vchází do výrobku jako jeho hlavní část (např. maso, železo, obilí).
- 2) **Pomocné látky** jsou statky, které se rovněž stávají součástí výrobku, ale netvoří jeho hlavní látkovou substanci, takže se přesné zjišťování jejich spotřeby na kus nevyplácí (např. koření, lepidlo).
- 3) **Provozní látky** se při výrobě spotřebovávají, ale do výrobku nevstupují, napomáhají však k jeho vzniku (voda, olej, elektřina apod.)
- 4) **Hotové součástky** jsou statky, které se zabudovávají do výrobku, aniž by byly ve výrobním procesu přetvářeny (pneumatiky, světlomety apod.).

V podnikové praxi, jak uvádí Synek (1999), se **materiál zpravidla člení na výrobní (jednicový) a režijní materiál.** Spotřebovávaný materiál tvoří v řadě podniků významnou složku nákladů. Sledování ziskové funkce organizací proto znamená důsledně dbát na hospodaření s materiálem. **Materiál vyvolává v organizaci dva podstatné hospodářské problémy: problém času a problém využití materiálu.**

13.2.1 10.2.1 Materiálové časy

Problém času je důležitým problémem v hospodaření s materiálem. V materiálu, podobně jako v dlouhodobém hmotném 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 zkracováním se řeší problém materiálových časů.**

Pro podnik má velký význam, aby se časový úsek mezi opatřením materiálu, výrobou a prodejem produktů zkrátil na minimum. Nástrojem, kterým se podniky (především výrobní) snaží tento úkol řešit je koncepce „**just-in-tim-production**“ (produkce právě v čas). To znamená, že odbyt se řídí takovým způsobem, aby nevznikaly **žádné zásoby hotových produktů**, nebo aby tyto zásoby byly co nejmenší. A stejně tak i materiál nutný pro výrobu se opatřuje tak, aby byl k dispozici právě při zahájení výroby. **Zamezuje se tak vzniku zásob na skladě, resp. skladování se omezuje pouze na pojistnou zásobu. Doba, kdy je materiál v klidu se tak zkracuje, snižuje se vázanost kapitálu a tím také úrokové náklady.** Tento přístup je důležitý zejména v gastronomických podnicích, kde je možnost skladování jak materiálu (potravin), tak hotových produktů (jidel, nápojů) minimální.

Hladký průběh výroby vyžaduje plynulý přísun materiálu bez přestávek, které by vedly k jeho přerušování. Tradičním řešením tohoto požadavku v podnicích je nákup materiálu do zásoby. Ten ale s sebou nese potřebu skladování a tedy i vázanosti kapitálu v materiálu po tuto dobu. Moderní systém opatřování dodávek materiálu synchronizovaně s výrobou, zmíněný výše v souvislosti s koncepcí just-in-time-production, sice potřebu skladování v podstatě odstraňuje, ale za cenu nárůstu počtu dodávek (a snížení jejich velikosti), orientovaných na potřebu pracovní směny. Cena za jednotku množství ale zpravidla závisí na jednorázově objednaném množství, protože u větších objednávek může dodavatel poskytnout množstevní rabat (slevu). **Podnik tedy musí usilovat o to, aby objednával takové množství, které je s ohledem na náklady objednávky, skladovací a úrokové náklady optimální.**

13.2.2 10.2.2 Využití materiálu

Vedle časového problému je druhým podstatným hospodářským problémem v podniku problém **využití materiálu** (včetně problému materiálových ztrát). **Ve výrobním procesu, při kterém se přetváří materiál na konečný produkt, se nelze vyhnout jeho ztrátám.** Podle způsobu vzniku je lze rozdělit na **dvě základní skupiny**:

- **Zmetky**, vzniklé chybou zpracování nebo nízkou kvalitou materiálu,
- **Materiálový odpad**, vzniklý například opracováním při změně tvaru materiálu apod.

Výroba zmetků je pro podnik zvláště nevhodná díky tomu, že **ve zmetku se znehodnocuje nejen spotřebovaný materiál, ale i práce lidí a výkon dlouhodobého majetku.** U určitých produktů je možno ztrátu vzniklou vynaložením nákladů na výrobu zmetků snížit jejich prodejem (např. jako výrobků nižší kvality), ovšem v některých typech podniků (např. gastronomických) je tato možnost značně omezena zákony, nehledě na podstatné finanční ztráty, které jsou s tím spojeny.

Odpadu materiálu a zmetkům nelze v plné míře zabránit. Podnik ale může jejich vznik redukovat a určitými opatřeními snižovat náklady spojené s materiálovými ztrátami, které již vznikly. **Předcházet vzniku odpadů a zmetků** může podnik zejména následujícími opatřeními:

- **účelným nákupem materiálu** (zejména s ohledem na kvalitu, event. rozměry materiálu),
- **využíváním racionálních a technicky vyspělých technologií,**
- **zainteresovaností zaměstnanců na materiálových úsporách a kvalitě práce.**

Prosazováním **účelného nákupu materiálu** usiluje podnik o kvalitu nakupovaného materiálu, který se pak nemůže stát příčinou vzniku vadného výrobku – zmetku. Zohledněním rozměrů materiálu podnik docílí vysoké výtěžnosti, tzn. že při výrobě brání přílišnému odpadu.

Uplatněním **racionální a technicky vyspělé technologie** čelí podnik možnosti vzniku zmetků v důsledku nedostatečné přesnosti práce výrobního zařízení či uplatnění pracovních postupů, které nechávají nadměrný prostor pro chybovost lidského činitele.

Zainteresovanost zaměstnanců na materiálových úsporách a kvalitě práce je opatřením zaměřeným na klíčový výrobní faktor – výkonnou práci. Podněcování zájmu zaměstnanců na snižování materiálového odpadu (hospodárnosti materiálové spotřeby) a zvyšování kvality práce (snižování zmetkovitosti) prostřednictvím prémie, propojuje předchozí dvě opatření a završuje tak úsilí podniku předcházet materiálovým ztrátám.

Ztráty, které podniku působí vzniklé zmetky a materiálový odpad, případně jejich likvidace, **lze snižovat zejména následujícími opatřeními:**

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

Některé **zmetky lze prodat** jako zboží nižší jakosti a také mnohý odpad je prodejny. Výnosem z prodeje se snižují materiálové náklady výrobku. Jiný odpad lze zpracovat na **vedlejší výrobky** a tak jej zhodnotit. Snaha podniků o využití odpadu a jeho zhodnocení, bývá impulsem pro vývoj nových výrobků a zavádění nových výrobních linií. Jako příklad lze uvést především chemický průmysl. Odpad, který byl původně považován za nepoužitelný a jehož odstraňování bylo spojeno se značnými náklady, se stal v řadě případů základem pro vývoj nových výrobků, z nichž se pak i někdy staly výrobky hlavní.

Omezené zdroje surovin a růst jejich cen vedou k tomu, že podniky věnují stále větší pozornost využití odpadových látek, jejich dalším zpracování a zušlechtnění, které se označuje pojmem **recyklování**. Příkladem může být energetika při zhodnocování odpadního tepla

vydávaného při ochlazování nebo i průmysl umělých hmot, který plastové odpady po určité úpravě používá pro stejný nebo jiný výrobek ve vlastním podniku nebo jinde.

Jestliže vzniká ve výrobním procesu materiálový **odpad, který nelze dále zpracovat a zušlechtit**, vyvstává před podnikem problém jeho **likvidace**. Ta se dotýká podniku ve dvou významných aspektech. Prvním je **způsob likvidace**, který může vzhledem k rostoucímu zájmu veřejnosti o ekologii ovlivnit její vztah k podniku. Druhým aspektem jsou **náklady, které likvidace materiálu vyvolává** a které mnou významně ovlivnit výši nákladů podniku. Oba aspekty se přitom mohou podílet na vzniku cílových konfliktů při rozhodování v podniku.

Shrnutí

V této kapitole jste se seznámili s dlouhodobým hmotným majetkem a materiálem. Víte tedy jak jsou dlouhodobý hmotný majetek i materiál definovány a čím se liší. Znáte technickou i ekonomickou životnost dlouhodobého hmotného majetku a víte co jsou odpisy. Také znáte technickou a ekonomickou kapacitu dlouhodobého hmotného majetku a víte jak vypočítat stupeň využití kapacit. Znáte časový fond a jeho členění. Dále znáte čtyři základní druhy materiálu a materiálové časy včetně koncepce just in time. Máte představu o problematice využití materiálu včetně vzniku zmetků a materiálového odpadu a o možnostech jejich odstranění, resp. zmírnění.

Otázky k zamyšlení

Otázky:

1. Co rozumíme pod pojmem dlouhodobý hmotný majetek?
2. Jaký je vztah mezi ekonomickou a technickou životností majetku?
3. Co vyjadřují odpisy dlouhodobého majetku?
4. Jaký je vztah mezi technickou a ekonomickou kapacitou majetku?
5. Které časové fondy výrobního zařízení rozlišujeme?
6. Co rozumíme pod pojmem materiál?
7. Které základní druhy materiálu znáte?
8. Co rozumíte pod pojmem just in time?
9. Čím se liší zmetky od materiálového odpadu?
10. Jak lze snižovat ztráty vzniklé podniku v důsledku vzniku zmetků a materiálového odpadu?

14 SEZNAM LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-2510-396-X
- BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 1999, 137 s. ISBN 80-210-2085-7
- KOLEKTIV. *Služby a cestovní ruch*. 1. vydání, Bratislava: SPRINT, 1999, 549 s. ISBN 80-88848-51-2
- Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013, citováno dne 16.8. 2010, dostupné [on-line] na [www: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/)
- KOSMÁK, P. *Hotelové podnikání a integrační procesy*. 2005, Vysoká škola hotelová v Praze 8: Praha, 144 s. ISBN 978-80-86578-50-7
- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KUBÁLKOVÁ, M. Model stádií růstu malých a středních podniků, [citováno 15.2. 2008], dostupné (on-line) na <http://nb.vse.cz/~kubalm/Vyzkum/vyzkum2006.htm>
- NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. 2004, MU ESF: Brno, 184 s. ISBN 80-210-3333-9
- NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku II*. 2007, MU ESF: Brno, 172 s. ISBN 978-80-210-4496-8
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 2007, Grada: Praha, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2007, Ekopress: Praha, 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3
- SLÁDEK, G. *Manažment v pohostinstve a hotelierstve*. 2007, EPOS: Bratislava, 718 s. ISBN 978-80-8057-718-6
- SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vyd. Brno : MU ESF, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*, Praha, C.H.Beck, 2002, 3. přepracované a doplněné vydání. 479 s. ISBN 80-7179-228-4
- SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, Praha, Grada, 2003, 3. přepracované a aktualizované vydání. 466 s. ISBN 80-2470-515-X
- ŠPAČEK, D. Současné požadavky na řízení kvality ve veřejné správě. *Veřejná správa*, 2010, 7, 4 s. ISSN 1213-6581.
- ŠPAČEK, D. NUNVÁŘOVÁ, S. Veřejné služby a jejich specifika. In Lukášová, R. a kol. Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta 2009, s. 11 – 33.
- VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, Praha, EKOPRESS 1998, Vydání 2. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- VINCENCOVÁ, E. *Nauka o podniku, 1. díl*. Univerzita obrany FEM: Brno, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7231-482-9
- WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1995, C. H. Beck: Praha, 748 s. ISBN 80-7179-014-1
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, C. H. Beck: Praha, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (v platném znění)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (v platném znění)

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) (v platném znění)

Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku (v platném znění)

<http://www.liberec.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/0207007003>

[http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/CB0030B0ED/\\$File/92080548.xls](http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/CB0030B0ED/$File/92080548.xls)