

MANAGEMENT

Základní pojmy

Pojem management vznikl z anglického slova „to manage“, které lze přeložit jako např.: vést, řídit, spravovat atd. Nejvíce mu však odpovídá český ekvivalent **řízení**.

Definice managementu:

Proces plánování, organizování, rozhodování, komunikace, motivace, kontroly a použití všech zdrojů podniků k dosažení stanovených cílů.

Management můžeme rozdělit do dvou oblastí:

1. základy managementu – kam patří základní manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- vedení;
- rozhodování;
- kontrola.

2. specifické manažerské postupy (techniky), např.:

- management změny;
- strategický management;
- projektové řízení;
- management kvality;
- management procesů;
- mezinárodní management atd.

Management vychází z řady vědních oborů, zejména z ekonomiky (ze které se vyčlenil), matematiky, statistiky, psychologie, sociologie atd. Management se neustále velmi dynamicky vyvíjí v souvislosti s vývojem společnosti, z tohoto důvodu nelze jednoznačně vymezit hranice managementu.

Dnes je management chápán spíše jako umění (řídit, komunikovat, jednat s lidmi atd.), které souvisí s individuálními schopnostmi manažera, než pouze jako exaktní věda.

Historie managementu

Tři etapy managementu jsou ukončeny, čtvrtá probíhá v současnosti .

1. ETAPA – počátek 20. století (od počátku 20. stol. do třicátých let 20. stol.)

- období klasického managementu – období taylorismu (podle hlavního představitele Taylora);
- objevují se zde špičkové pracovní metody, vznik úkolové mzdy;
- vytváření norem (technických a pracovních);
- vyžadovalo se dodržování kázně a žádná iniciativa od podřízených;
- bylo zavedeno plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce;

- snaha o odstraňování ztrát při výrobě;
- bouřlivý rozvoj průmyslové výroby v USA => do výroby zapojovány nekvalifikované pracovní síly včetně přistěhovalců, pro zařazení do práce muselo stačit pouze zaučení.

Do této etapy patří několik významných teorií, zejména:

a) vědecké řízení (Frederick Taylor)

- poznatky této teorie využívali Henry Ford, Tomáš Baťa;
- zabývalo se řízením dílen a dělníků, zaváděly se principy normování práce a úkolová mzda;
- doporučuje se dělba práce podle kvalifikace;
- zavedla se sériová (hromadná) výroba – H. Ford celosvětově jako první;
- zvyšování produktivity práce a snižování cen výrobků (např. automobily se v USA staly dostupnější pro širší okruh lidí);
- hlavním motivačním prostředkem pracovníků je mzda

b) správní řízení (H. Fayol)

- Fayol je považován za zakladatele moderního managementu;
- jako první stanovil funkce managementu;
- zdůrazňoval řízení podniku jako celku (nejen řízení dílen);

c) byrokratické řízení (Max Weber)

- vytvářel typ administrativní organizace s pevným řádem;
- zdůrazňoval význam moci a pořádku v podniku;
- tvrdil, že musí být přesně definována práva a povinnosti pracovníků;
- vedoucí měl řídit na základě objektivních pravidel a postojů, neosobně a spravedlivě (osobní přístup se nedoporučoval);

d) lidský přístup - škola lidských vztahů (Elton Mayo)

- zdůrazňoval význam psychologie a sociologie při motivaci;
- kladl důraz na nehmotné motivy v práci (radost z práce, možnost seberealizace, jistota zaměstnání, ponechání prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků);
- kritizoval vědecké řízení (tvrdil, že tvrdá hierarchie podřízenosti je cizí podstatě člověka).

2. ETAPA – po druhé světové válce (od 40. do 70. let 20. stol.)

- jako důsledek války se objevila celá řada špičkových manažerů;
- experti v oblasti managementu jsou bývalí vojáci, kteří do managementu přinesli plánování a další poznatky z armády.
- moc manažerů začala růst – mluví se o tzv. manažerské revoluci.

Jsou zde rozvíjeny různé názorové proudy:

a) procesní přístupy

- navazují na práci H. Fayola (vychází ze správního řízení);
- zdokonalují a třídí funkce managementu, snaží se o spojení funkcí v celek;
- přínosem této teorie je propracování manažerských funkcí a jejich odlišení od ostatních odborných činností;

b) psychologicko – sociální přístupy

- vychází ze školy lidských vztahů;
- zaměřují se na motivaci pracovníků;

- tvrdí, že jednání lidí je ovlivněno celou řadou potřeb, které jsou uspořádány podle důležitosti (Abraham Maslow);
- jde o hledání postavení a úlohy člověka v podniku – základ psychologických přístupů v managementu;

c) systémové přístupy

- navazují na správní řízení;
- vytvářejí ucelený systém řízení podniku;
- zdůrazňují, že podnik je celek a jako celek musí být řízen;

d) kvantitativní přístupy

- uplatňují matematické výpočty při rozhodování (snaží se vnést do rozhodování exaktní metody);
- vznik v 50. až 60. letech 20. stol.;
- používání matematických modelů jako nástrojů pro podporu rozhodování manažerů.

3. ETAPA – konec 70. let (od 70. let do 90. let 20. stol.)

- začínají se projevovat znaky spoluúčasti zaměstnanců na řízení;
- začíná se zvyšovat kvalifikace zaměstnanců (firmy na to více dbají);
- manažeři se stávají „hlavním duchem“ podnikání.

empirické (pragmatické) přístupy

- představitel Drucker;
- vychází ze zkušenosti (empirie) a praktických poznatků (pragmatismus);
- management chápe jako umění řídit;
- zdůrazňuje orientaci na konečné cíle podniku;
- zdůrazňuje spolupráci mezi vlastníkem, manažery a zaměstnanci;
- zobecňuje poznatky nejúspěšnějších firem a doporučuje se jimi řídit (publikovaly se tzv. **případové studie**, ze kterých se ostatní mohli poučit.

4. ETAPA – současná

- je založená na využívání počítačů a různé kancelářské techniky;
- manažeři získávají podíl na podnikání (zisku);
- je rozšiřována účast zaměstnanců na podnikání, zisku a na řízení podniku;
- větší pravomoci při rozhodování a zainteresování pracovníků na co nejvyšším zisku (zaměstnanecké akcie);
- zapojování nižších řídicích i výkonných pracovníků do spolurozhodování o problémech a úkolech firmy;
- doživotní zaměstnání u firem (např. Japonsko);
- povyšování a odměňování podle služebních let;
- dobrá kvalita doprovodných služeb pro zákazníky a jejich neustálé zlepšování;
- podpora týmové práce;
- rozvíjení tvořivosti pracovníků atd.

Manažerská osobnost a styl práce manažerů

Manažer:

Profesionální řídicí pracovník ve firmě vykonávající funkce managementu (v širším pojetí každý, kdo řídí nějaký kolektiv lidí).

Manažer by měl mít určité vlastnosti:

a) vrozené

- dobrá komunikace;
- potřeba řídit (chtít ovlivňovat lidi);
- potřeba moci (chtít rozhodnout o odměnách a trestech);
- umění vcítit se do potřeb jiných lidí (tzn. schopnost empatie);

b) získané

- odborná praxe;
- ekonomické znalosti;
- znalosti sociologie a psychologie;
- dobrá psychická a fyzická kondice.

Rozvoj každého podniku je do značné míry závislý i na osobě manažera. Profese manažera vyžaduje určité vrozené specifické vlastnosti, které se nedají naučit a odlišují ho od ostatních profesí.

Charakteristické rysy práce manažera:

- řídicí činnost;
- přebírání zodpovědnosti za výsledky práce jiných lidí;
- určité vlastnosti – vrozené, získané;
- čím výše je v podniku postaven, tím by měly být jeho znalosti univerzálnější.

Úrovně managementu:

Ve větších podnicích se rozlišují tři úrovně managementu:

1. nejvyšší management (TOP management)

- vrcholoví manažeři (ředitel, náměstek);
- malá skupina pracovníků, kteří jsou nejlépe placeni;
- zastávají podnikatelskou roli, ovlivňují výsledky podniku;
- nejvíce se zabývají plánováním a organizováním;
- koordinují a usměrňují všechny činnosti v podniku;

2. střední management (střední linie řízení)

- vedoucí různých útvarů s různými pravomocemi;
- větší skupina pracovníků, jejichž hlavním úkolem je získávat a poskytovat informace (jak nejvyššímu, tak operativnímu managementu);

3. nejnižší management (základní linie řízení, operativní)

- jsou to manažeři nejnižší úrovně (např. mistři, vedoucí dílen);
- je to nejpočetnější skupina manažerů;
- udělují příkazy pracovníkům, zadávají jim úkoly a kontrolují jejich plnění.

Vznik profese manažera:

- I. ETAPA** – všechny funkce splývají dohromady (u malého rodinného podniku byl vlastník současně zaměstnancem i manažerem);
- II. ETAPA** – (zaměstnanec – vlastník). Zvětšováním firem došlo k oddělení zaměstnanců a vlastníků (např. velké firmy na počátku 20. stol. byly vedeny jedinou osobou – často majitelem, např. Ford, Baťa). Závislost na majiteli byla nevýhodná, protože v případě stáří či nemoci podnik upadal;
- III. ETAPA** – (zaměstnanec – manažer – vlastník). Vlastníci firem si najímají profesionální řídicí pracovníky. Mluví se o tzv. „manažerské revoluci“, stoupá moc manažerů, vlastníci plní spíše funkci kontrolní. Později vznikly tři základní stupně managementu (základní linie řízení, střední a „TOP“ management).

Manažerské role:

1. mezilidské role (tzv. interpersonální role)

- manažer je reprezentant firmy – její představitel na veřejnosti;
- vede firmu – tzn. odpovídá za chod podniku, musí se vyrovnat s úkoly;
- je koordinátorem – tzn. jedná s lidmi mimo podnik (s dodavateli, odběrateli, ale i širokou veřejností), je tedy zprostředkovatelem kontaktů;

2. informační role

- musí neustále sledovat informace o podniku, výrobcích, konkurenci a tyto informace pak vyhodnocovat;
- podává informace svým podřízeným, případně i nadřízeným;
- informuje okolí firmy (zákazníky, dodavatele atd.) – vystupuje jako mluvčí;

3. rozhodovací role

- rozhoduje o změnách v podniku, je iniciátorem změn, rozhoduje také např. o zavádění nových technologií, finančních zdrojích, využití času atd.;
- rozhoduje v neočekávaných situacích (např. hrozba bankrotu);
- hledá kompromisy mezi různými skupinami v podniku (např. mezi vedením a odbory) – je tedy také vyjednávačem.

Profil manažera:

Obvykle se vyžaduje, aby formální autorita manažera (daná zastávanou funkcí) korespondovala s jeho přirozenou autoritou, kterou zpravidla určuje:

- 1. odborná kvalifikace** – manažer by měl být odborně na výši, neměl by si přisvojovat zásluhy druhých;
- 2. pracovní morálka** – ta by měla být minimálně stejná, nebo vyšší než jakou vyžaduje od svých podřízených;
- 3. důslednost** – může řídit jen to, co také sám kontroluje. Je třeba, aby reagoval v podobných situacích na jednání pracovníků stejně;
- 4. morální vlastnosti** – manažer by měl být poctivý, měl by dodržovat sliby (nedávat sliby, které nemůže splnit), nepodceňovat druhé (zejména před jejich kolegy), nezbavovat se zodpovědnosti tím, že problémy přesune na své podřízené;
- 5. partnerský vztah k podřízeným** – má mít zájem o práci svých podřízených, má oceňovat jejich nápady, umožňovat účast podřízených (do únosné míry) na rozhodování, nebo alespoň umožnit jim vyjádřit své stanovisko.

Od dobrého manažera se tedy očekává, že bude **vůdčí osobností (leaderem)**, což vyžaduje uskutečnění celé řady činností:

- musí umět určit vhodné příležitosti k podnikání, k rozvoji řízeného podniku;
- stanovit nejlepší prostředky motivace pracovníků s ohledem na danou situaci a čas;
- inspirovat podřízené k iniciativě, aby zajistil atmosféru k inovaci;
- vytvořit příznivé klima pro spolupráci;
- efektivně a odpovědně využívat svou moc;
- měl by mít jasné cíle;
- měl by se orientovat na priority – tzn. určit, co je podstatné, důležité, co je třeba řešit přednostně;
- měl by preferovat prevenci – tzn. předcházet vzniku problémů (ztráty jsou pak nižší);
- omezit plýtvání časem (jak manažera, tak podřízených);
- měl by respektovat přání zákazníků – jejich spokojenost (tzn. garantovat dodávku zboží včas, bez vad, v odpovídající kvalitě, ceně a poskytovat odpovídající služby) atd.

Styly vedení

Jedná se o určitý druh jednání vedoucího pracovníka se zaměstnanci. Výběr různých stimulů provádí vedoucí.

Rozlišujeme tři základní styly vedení:

1. autoritativní (autokratický) - preferuje (dává přednost) využívání pravomoci bez konzultace s ostatními. Odpovídá sám za všechna rozhodnutí. Je efektivní v tom případě, když jsou nutná rychlá rozhodnutí a pokud má moc (tedy odpovídající pravomoc) k prosazení svých rozhodnutí.

- **nadřízený** → odpovídá sám za všechna rozhodnutí;
→ očekává bezpodmínečně splnění svých rozhodnutí;
→ nadřízený má obvykle odstup ke svým podřízeným;

- **podřízený** → má omezenou pracovní motivaci;
→ má nedostatečné možnosti svého rozvoje;
→ má často negativní vztah k nadřízenému;

■ **charakteristika tohoto stylu**

- zaměstnanci jsou bráni jako podřízení;
- rozhodnutí jsou prováděna formou příkazů;
- kontrola je prováděna důsledně, je „perfektní“;
- motivací je v tomto stylu strach, nejistota.

2. demokratický (kooperativní) - je zde možnost volného vyjadřování se k úkolům, přičemž konečné slovo má řídicí pracovník. Je užitečný, pokud jsou spolupracovníci odborníky, profesionály. Nevýhodou je nebezpečí ztráty kontroly nad podřízenými.

- **nadřízený** → akceptuje své spolupracovníky jako partnery;
→ nařizuje co možná nejméně;
→ deleguje (přenáší) co nejvíce pravomocí;
→ průběžně své spolupracovníky informuje;
→ vytváří pracovní atmosféru, kde je vzájemná důvěra;

- **podřízený** → akceptuje předložené cíle;
- má vlastní odpovědnost;
- je podporován ve svém vývoji;

■ **charakteristika tohoto stylu**

- zaměstnanci jsou bráni jako spolupracovníci;
- vyslechne se názor pracovníků, přesvědčuje se (nenařizuje);
- kontrola se provádí pouze občas (namátkově);
- motivací pro pracovníky je odměna, možnost seberealizace, jistota;

3. liberální (pasivní) – manažer má zde v podstatě funkci „konzultanta“. Vytváří podmínky pro nápady pracovníků, umožňuje jejich tvůrčí práci, seberealizaci. Je zde vyžadován vysoký stupeň sebekázně podřízených, protože řízení kolektivu se může snadno změnit v anarchii a zmatek.

■ **nadřízený**

- nechá dělat pracovníky to, co pokládají za správné;
- vedoucí činnost podřízených ovlivňuje jen minimálně;
- informuje své pracovníky jen příležitostně;
- vyhýbá se nepopulárním opatřením (např. kritice, sankcím atd.);
- neprovádí žádné kontroly;

■ **podřízený**

- má úplnou volnost, může získat motivaci k práci;
- provádí vlastní kontrolu (autokontrolu = sebekontrolu).

Styl řídicí práce je závislý na mnoha okolnostech, zejména na:

- **okamžité situaci** - tzn. jiný styl řízení je při běžných podmínkách v podniku a jiný např. při havárii;
- **postojích podřízených** – tzn. na ochotě podřízených respektovat řídicí záměry manažera;
- **osobních vlastnostech manažera** – tzn. např. tolerantnosti, důvěře, respektování názorů druhých, schopnosti empatie atd.

Plánování

Je proces stanovení cílů podniku, vhodných cest a způsobů k jejich dosažení (z každého dobrého plánu musí být zřejmé, čeho chce podnik dosáhnout a jak toho chce dosáhnout).

Znaky plánování:

- ovlivňuje ostatní funkce managementu, které na plánování navazují;
- odstraňuje neurčitost v podnikání a ovlivňuje výsledky hospodaření;
- snižuje podnikatelské riziko;
- musí být pružné a reagovat na změny během období.

Druhy plánů:

1) podle délky plánovaného období (resp. podle času)

- a) **dlouhodobé** – nad 5 let;
- b) **střednědobé** – od 1 do 5 let.
- c) **krátkodobé** – do 1 roku (většinou se dělá na kratší období, plány měsíční, týdenní, denní).

2) podle úrovně rozhodovacího procesu (resp. podle konkrétnosti, podrobnosti)

- a) **strategické** → jsou dlouhodobé, předmětem jsou cíle podniku jako celku;
→ nejsou příliš konkrétní;
→ počítají s nejistotou, rizikem;
→ vytváří je „top“ management.
- b) **taktické** → stanovují jednotlivé cíle podniku pro určitá období, nebo úseky v podniku;
→ jsou konkrétnější, podrobnější;
→ navazují na cíle strategické.
- c) **operativní** → jsou krátkodobé a navazují na cíle taktické;
→ musí reagovat na změny podmínek v podniku i mimo něj;
→ jsou nejpodrobnější, nejkonkrétnější.

Konkrétní strategické cíle se formulují ve vztahu:

- 1) **k zákazníkům** – dodat výrobky vysoké kvality, poskytnout služby na vysoké úrovni atd.;
- 2) **k zaměstnancům** – např. poskytování odměn;
- 3) **k vlastníkům firmy** – zajistit vysokou úroveň firmy, zajistit růst podniku atd.;
- 4) **k podnikatelské činnosti** – zajistit dostatečný zisk.

Podnik plánuje dosažení určitých cílů a k tomu využívá strategie:

- a) **ofenzivní (tzv. leader – „vůdce“)** – podnik chce být první na trhu, mívá monopolní, nebo alespoň dominantní postavení na trhu. Očekává velké zisky při použití nových technologií. Nevýhodou jsou značné nároky na zdroje, výzkum a vývoj nových výrobků.
- b) **mírně ofenzivní (follow me – následuj mě)** – podnik je druhý na trhu, následuje dominantního výrobce. Musí být schopen přizpůsobit se změnám. Používá více osvědčené technologie. Snaží se odhalit chyby konkurence a svůj výrobek odlišit (např. novou funkcí).
- c) **defenzivní (defensive – obrana)** – podnik se snaží udržet si stávající pozici na trhu (tedy tu, které již dosáhl). Snaží se snižovat náklady, zavádět nové postupy a zaměřuje se rovněž na marketing. Případně se snaží o zlepšení pozice na trhu.
- d) **zůstatková (me too – já také)** – cílem podniku je zlepšení pozice na trhu, dosáhnout co nejnižších nákladů. Výzkum a vývoj výrobků prakticky neexistuje, jde spíše o napodobování výrobků konkurence za nižší cenu (hlavní konkurenční výhoda).

Části ročního podnikového plánu:

- 1. plán odbytu** – stanoví rozsah, v jakém se má odbytová činnost uskutečňovat. Podkladem pro plán jsou výsledky jednání s odběrateli a operativní plán výroby. Musíme znát postavení (pozici podniku) – tzn. např. výrobní program, sortiment, lokalitu, ve které se podnik nachází, výsledky hospodaření, vlastnická práva, používané technologie, strukturu zaměstnanců atd.;
- 2. plán výroby** – vychází z plánu odbytu (musíme zjistit, zda jsme schopni vyrobit potřebný počet výrobků);
- 3. plán zásobování** – plánujeme způsob zajištění materiálem, plánujeme dodavatele, množství, ceny atd.;
- 4. plán pracovníků** – plánujeme potřebný počet a strukturu zaměstnanců (jejich množství, kvalifikace, předpokládané mzdy atd.);
- 5. plán investic** – plánujeme modernizace, výstavby, rekonstrukce atd.;
- 6. plán finanční** – plánování zdrojů financování, předpokládaného ročního zisku atd.;
- 7. plán prodeje** – vychází z průzkumu trhu a jeho cílem je zjistit o jaký druh trhu jde, na jaký segment zákazníků se zaměřit, jaký výrobek se žádá, v jaké kvalitě, jaká je na trhu konkurence a co na trhu chybí atd.;
- 8. plán obchodní (business plán)** – zahrnuje údaje o pozici podniku, údaje o podnikatelském záměru, zahrnuje stanovení prodejních cen atd.;
- 9. komplexní strategický plán** – jde o stanovení zásadního směru rozvoje podniku. Je tvořen na úrovni nejvyššího vedení podniku. Jeho cílem je odpovědět na základní otázky, např.: jaké je poslání podniku, jeho hlavní cíle, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby na trhu (tzv. SWOT analýza), jaké možnosti nabízí podniku jeho okolí, jaká budou základní pravidla pro management atd.
- 10. plány doplňkové** – např. plán výzkumu a vývoje, ekologická opatření, zvyšování kvality atd.

Schéma plánovacího procesu:

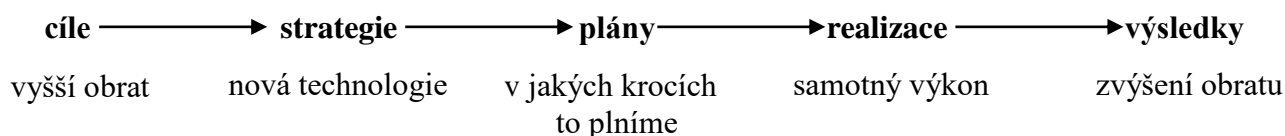
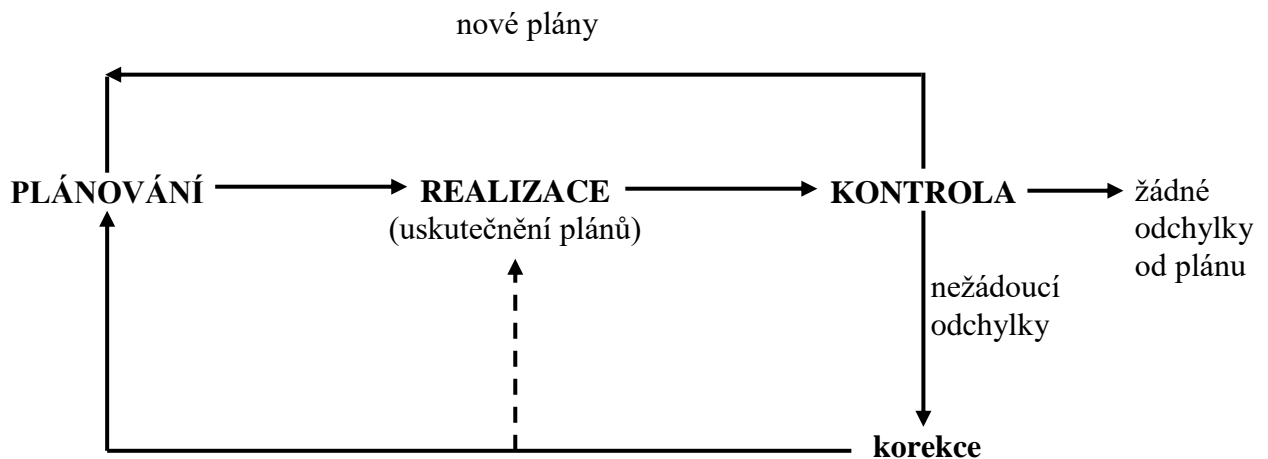


Schéma plánování s kontrolou:



Při plánování je nezbytný proces kontroly (plánování a kontrola jsou neoddělitelné činnosti) => musíme zjistit, zda a jak bylo stanovených cílů dosaženo.

Organizování

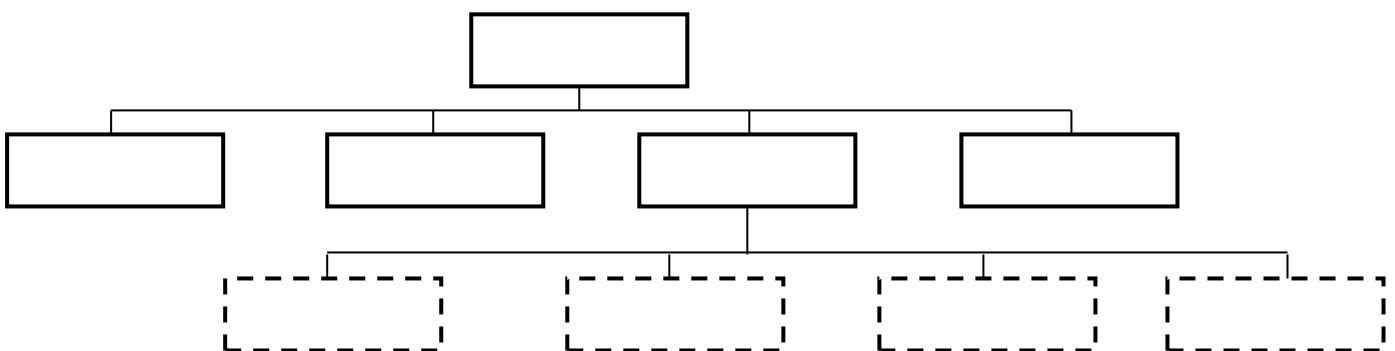
Uspořádání lidí, činností a prostředků potřebných při plnění plánovaných cílů. Při organizování využíváme dělbu práce.

Organizační struktury

- způsob uspořádání funkcí v podniku;
- jsou vyjádřeny pomocí **organizačních schémat**.

Obecně existuje:

a) plochá organizační struktura



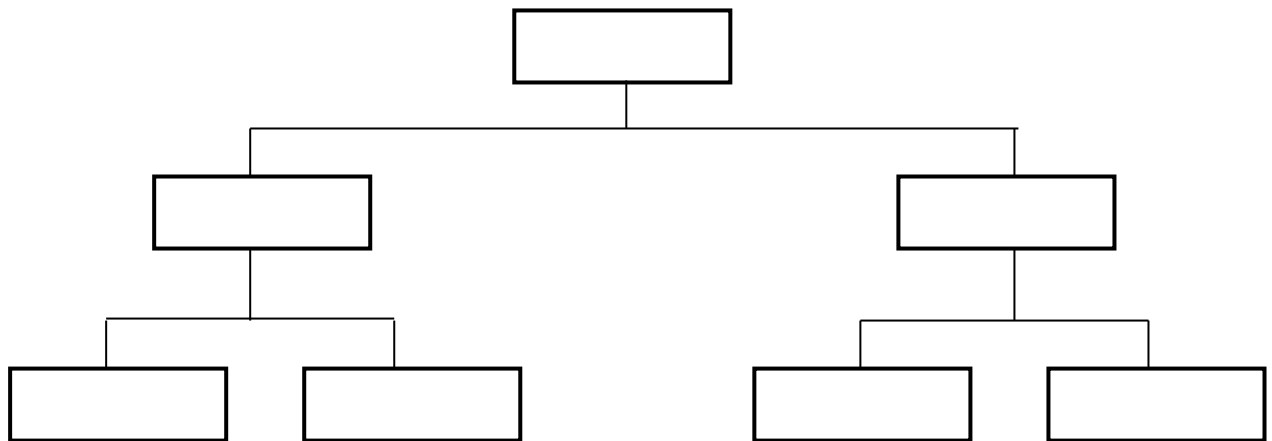
- organizace s širokým rozpětím managementu;
- jeden nadřízený má více podřízených;
- v podniku je menší počet řídicích stupňů;
- je zde centralizace řízení;
- používá se ve větších podnicích;

výhody:

- vedoucí jsou nuceni delegovat (přenášet) své pravomoci;
- musí být k dispozici jasná taktika;
- podřízení musí být pečlivě vybráni.

nevýhody:

- přetížení vedoucí mají tendenci odkládat svá rozhodnutí;
- nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled;
- vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

b) strmá (vysoká) organizační struktura

- organizace s úzkým rozpětím managementu;
- jeden nadřízený má méně podřízených;
- je zde větší počet řídicích stupňů;
- je zde decentralizace řízení;
- používá se v menších podnicích.

výhody:

- těsné vedení (větší přehled);
- lepší kontrola;
- rychlejší komunikace mezi nadřízeným a podřízenými.

nevýhody:

- vedoucí mají tendenci více zasahovat do práce podřízených;
- velký počet organizačních úrovní;
- vyšší náklady díky většímu počtu úrovní.

Organizační jednotka

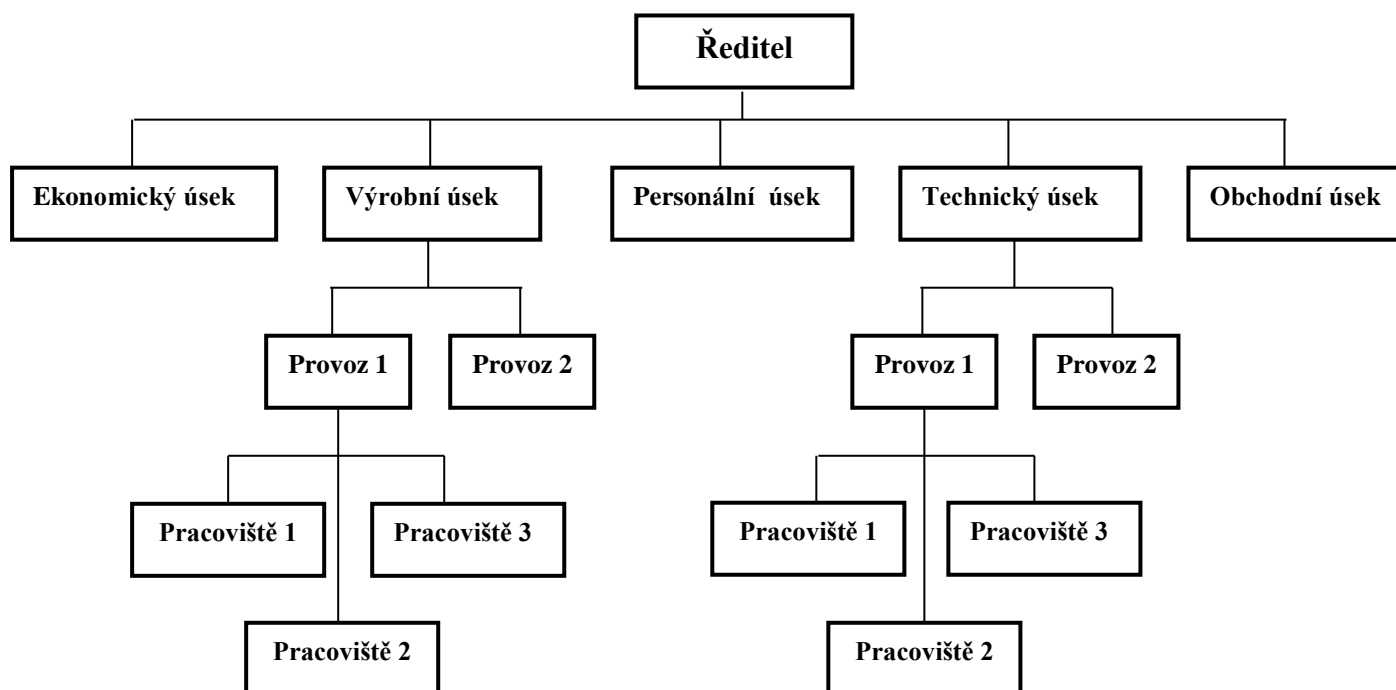
- je základním prvkem organizační struktury podniku;
- každá organizační jednotka má svého vedoucího, který má na starosti činnosti příslušných pracovníků;
- ve větších podnicích se mohou organizační jednotky seskupovat a tím vytváří organizační útvary vyššího stupně.

forma organizační struktury závisí na dělbě práce:

- a) *ve směru horizontálním* – vedení tvoří kromě vedoucího i odborný aparát (pracovníci, kteří mu v řízení pomáhají tím, že mu radí);
- b) *ve směru vertikálním* – vytváří se stupně řízení (jejich počet závisí na velikosti podniku).

Organizační struktura

1. Liniová



- používá se v malých a středně velkých podnicích;
- každý podřízený má jednoho nadřízeného.

výhoda:

- jednoznačná podřízenost;

nevýhody:

- nesnadná při větším počtu řídicích stupňů;
- horší komunikace, kontrola;
- nemožnost přiřadit konkrétní zodpovědnost;
- pomalá reakce na podněty zákazníků.

2. Liniově – štábní

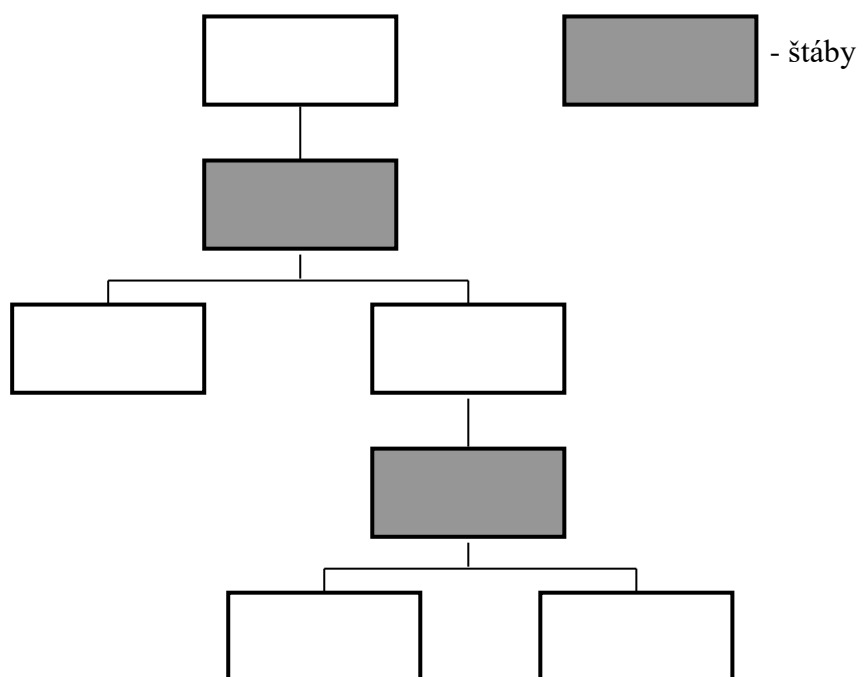
- využívá se v moderních podnicích, kde je řízení složité a vyžaduje mnoho odborných znalostí;
- vedoucí mají k dispozici „štáb“ (odborné útvary);
- štáby poskytují rady a informace, ale nemají přímou příkazovací pravomoc.

výhoda:

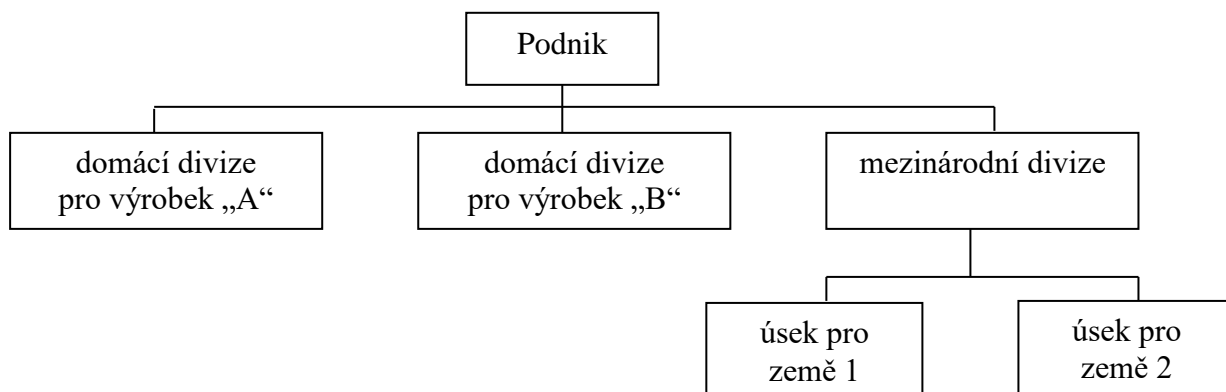
- štáby přispívají k prosperitě a ke zkvalitnění práce;

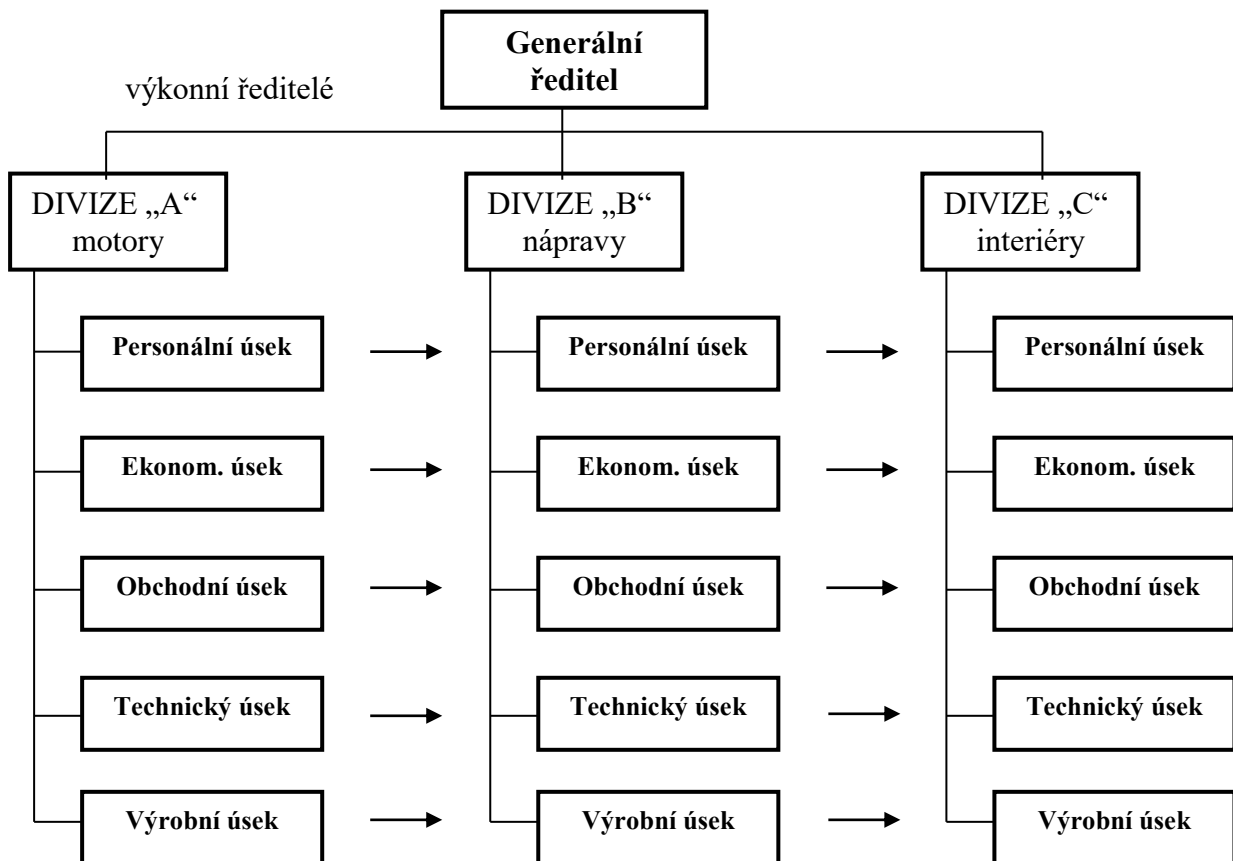
nevýhoda:

- složitá organizace.



3. Divizní





- používá se ve velkých podnicích (je typická pro a.s.);
- divize jsou relativně samostatné celky schopné podnikatelského jednání;
- na úrovni vrcholového managementu se řeší např. strategie, rozhodování o dlouhodobých investicích, reklama atd.

výhody:

- pružnější reakce na podněty zákazníků;
- jasné vymezení zodpovědnosti za řešené úkoly;

nevýhody:

- možná ztráta kontroly z pozice vrcholového managementu;
- složitější organizace;
- vzniká „duplicita“ ve funkcích (tzn. že všechny divize si např. vytvářejí své vlastní oddělení marketingu).

4. Maticová

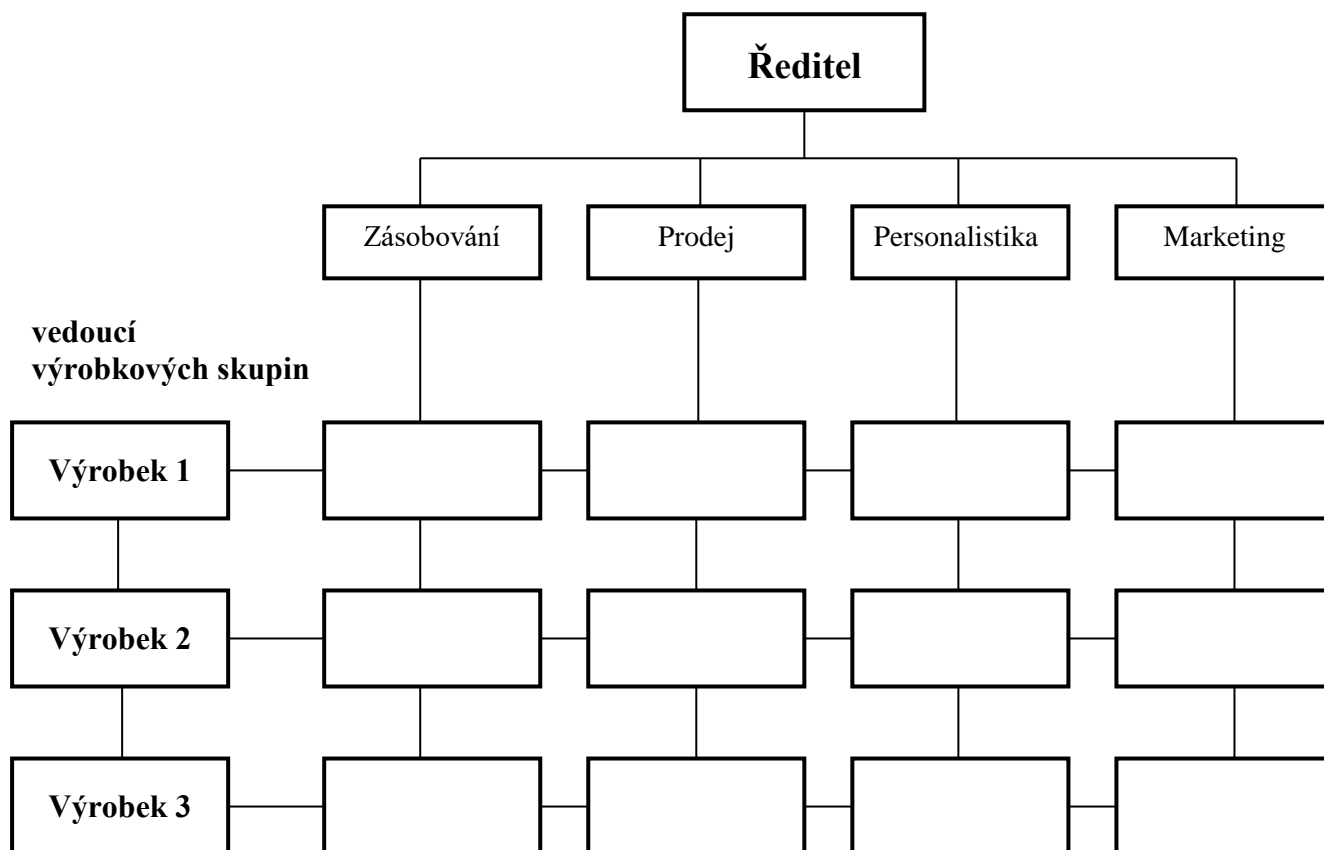
- používá se ve velkých podnicích;
- vedoucí výrobních skupin odpovídají pouze za výrobu konkrétního výrobku;
- výkonné vedení řeší tzv. průřezové otázky (společné pro všechna oddělení), např. zásobování, prodej, finanční řízení, personalistiku atd.

výhoda:

- dobrá spolupráce a vysoká odbornost

nevýhoda:

- složitá organizace a přehlednost



Koordinace – uvádění nějakých složek v soulad (tzn. sladění lidí, činností a prostředků v prostoru a čase). Jde tedy o míru spolupráce.

Podle míry spolupráce rozlišujeme tyto typy koordinace:

1. **SKUPINOVÁ** – vzniká v případě minimálního kontaktu mezi pracovníky a skupinami zajišťujícími určité činnosti. Výsledky jsou vyhodnocovány v rámci celé organizace. Např. u firmy Mc Donald's jsou jednotlivé restaurace provozovány samostatnými majiteli, kteří ale přispívají určitými částkami na krytí společných potřeb (např. reklama).
2. **POSTUPNÁ** – klasickým příkladem je výrobní linka – výstup pro jednu činnost je zároveň vstupem pro činnost následující. Další činnost tedy může začít až po skončení předchozí. Koordinace je zajišťována krátkodobým plánováním.
3. **VZÁJEMNÁ** – pracovníci marketingu (operativního) dostanou od vedení podniku za úkol vypracovat anketu na názory spotřebitelů o určitém výrobku, své výsledky předají zpět k vyhodnocení. Koordinace jednotlivých oddělení jsou podřízena nejrůznějším směrnícím a předpisům, jejich prohlubování napomáhají školení a semináře. Nenanadálé situace je nutné řešit operativní (okamžitou) spoluprací.
4. **TÝMOVÁ** – nejužší forma koordinace. Týmy pracovníků mezi sebou musejí komunikovat nepřetržitě. Její použití je nezbytné v případě, kdy aktivitu jednotlivých oddělení nelze dopředu naplánovat. Úkoly jsou např. výzkum vesmíru, rakoviny, AIDS apod. Tento způsob vazby vyžaduje fyzickou přítomnost všech členů kolektivu najednou – často se pořádají porady podle potřeby, důležitá jsou i neformální setkání, při kterých se vyměňují poznatky.

Rozhodování

Soubor činností, které vedou k výběru optimální varianty z několika možných řešení a výsledkem je konkrétní **rozhodnutí**. Rozhodování je součástí činnosti každého manažera i pracovníka, Ovlivňuje úspěšnost v podnikání, protože špatné rozhodnutí může podnik dostat do problémů a způsobit mu velké ztráty.

Etapy rozhodovacího procesu:

1. analýza problému;
2. stanovení variant řešení;
3. výběr optimální varianty;
4. realizace vybrané varianty;
5. kontrola.

Rozlišujeme:

1. dlouhodobá rozhodnutí (strategická):

- jsou strategická, důležitá;
- mají dlouhodobý dopad na úspěšnost podniku;
- týkají se složitějších problémů;
- jsou podložena výsledky různých analýz;
- jsou závažná (např. rozhodování o investicích), a proto je třeba věnovat zvýšenou pozornost zejména:
 - ◆ shromažďování informací a jejich zpracování;
 - ◆ vypracování různých variant řešení;
 - ◆ výběru vhodné varianty;
 - ◆ provedení příkazů;
 - ◆ kontrole (tzn. zjištění, zda se plní příkazy a zda rozhodnutí bylo správné a splnilo očekávání)..

2. krátkodobá rozhodnutí (operativní):

- jde o intuitivní rozhodování (tzn. řídí se citem pro konkrétní situaci a zkušenostmi);
- představuje podstatnou část pracovního dne manažera.

Etapy rozhodovacího problému:

1. analýza a formulace problému

Abychom mohli řešit nějaký problém, musíme jej nejprve přesně vymežit (identifikovat). K odhalení problémů slouží především kontrolní proces ve firmě – tzn. sledování skutečných hodnot a jejich porovnání s plánovanými hodnotami.

Negativní odchylky (např. zvýšení počtu reklamací, nedodržení plánované produkce, pokles zisku, nespokojenost zákazníků, špatné hodnocení firmy bankami atd.) signalizují vznik problému.

Mnohé zjištěné problémy jsou složité (např. pokles hospodářských výsledků firmy) a proto musíme tyto problémy rozčlenit na dílčí (jednodušší), které můžeme snadněji řešit (např. v případě marketingové strategie bude dílčí problém stanovení prodejní ceny, stanovení vhodné podpory prodeje atd.).

Součástí analýzy problémů je rovněž zjištění jejich příčin. U některých problémů jsou příčiny známy (např. nedostatečný objem produkce může způsobovat nedostatečná kapacita výrobního zařízení, nedostatečný počet pracovníků, omezený objem materiálu atd.). Jsou ovšem

problémy, kde příčiny nemůžeme ovlivnit (např. růst cen materiálu, energií, zprísnění předpisů na ochranu životního prostředí atd.).

Kromě příčin problémů musíme dále:

- *specifikovat podstatné stránky a faktory problému* (např. různé omezující podmínky, riziko atd.);
- *posoudit vývoj problému* (zda se prohlubuje, stagnuje nebo zeslabuje);
- *vymezit okruh osob, kterých se problém týká;*
- *stanovit cíle řešení problému* (tzn. čeho chceme dosáhnout);
- *posoudit význam jednotlivých problémů a stanovit priority jejich řešení* (tzn. závažnější problémy, nebo problémy týkající se celého podniku řešíme přednostně).

Chybou mnoha manažerů je nesystematičnost řešení problémů (manažeri řeší problémy bez ohledu na jejich důležitost, řeší problémy, které jsou bližší jejich vzdělání, profesi atd.).

2. stanovení variant řešení

Jde o etapu, která klade vysoké nároky na tvůrčí schopnosti manažerů. Úkolem je zpracovat co nejvíce koncepčně odlišných variant, ze kterých se později vybere varianta optimální (manažer se nesmí spokojit pouze s jedním navrženým řešením). Dále je nutné stanovit určitá kritéria hodnocení variant, podle kterých budeme vybírat (odvozuji se zpravidla od cílů řešení problémů).

Kritéria hodnocení mohou být:

- a) **kvantitativní** – hodnoty jsou vyjádřeny číselně (např. náklady, zisk, rentabilita, likvidita atd.);
- b) **kvalitativní** – nelze je vyjádřit číselně, tzn. že jejich důsledky vyjadřujeme např. kvalitou pracovních vztahů, rizikem, sociálním klimatem na pracovišti atd. při jejich podcenění může dojít např. ke stávce apod.

Stanovená kritéria hodnocení variant musí splňovat určité požadavky, zejména:

- **úplnost** – tzn. je třeba posoudit všechny příznivé i nepříznivé dopady variant;
- **kritéria se nesmí překrývat** – např. když budeme hodnotit investiční varianty podle provozních i mzdových nákladů, dojde k jejich překrytí, protože mzdové náklady jsou součástí provozních;
- **počet kritérií by neměl být příliš vysoký** – to by komplikovalo hodnocení a výběr variant.

3. výběr optimální varianty

Snahou je vybrat takovou variantu řešení, která nejlépe splňuje cíle řešení (tzn. je nejlepší z hlediska zvolených kritérií).

Nejprve se vyloučí nepřipustné varianty (tzn. ty, které nesplňují některé cíle řešení problému), následuje posouzení přípustných variant a výběr varianty optimální.

Manažeri mohou vybrat vhodnou variantu na základě:

- a) **zkušeností** – to může být nebezpečné, protože:
 - řada lidí nezná skutečné příčiny svých omylů a selhání;
 - získané zkušenosti nemusí být použitelné u nových problémů;
 - dobrá rozhodnutí vychází z prognóz budoucího vývoje, ale zkušenosti se vztahují k minulosti.

- b) **experimentu** – tzn. některou variantu vyzkoušet a sledovat, co se stane. Jsou činnosti, kde to jinak ani nelze (např. projektování nového letadla, vývoj automobilu atd.). Tato metoda je velmi nákladná.
- c) **výzkumu a analýzy** – patří k neefektivnějším technikám. Jde o sestavení modelu se simulací daného problému. Principem řešení problému je jeho poznání.

Moderní metody rozhodování:

- metoda empiricko-intuitivního rozhodování;
- rozhodovací matice (tzv. vícekritériální rozhodování problému);
- situační metoda;
- metoda rozhodovací analýzy;
- teorie preferencí;
- metoda větveného rozhodování (tzv. rozhodovací stromy);
- analýza rizika atd.

4. realizace zvolené varianty, kontrola

Jde o skutečnou realizaci zvoleného řešení (např. vybudování nové výrobní linky, zavedení nového organizačního uspořádání podniku, sloučení podniků, vývoj nového výrobku atd.). Nekvalitní realizace zvolené varianty ji může zcela znehodnotit a naopak i nejlepší realizace špatně zvolené varianty nemůže odstranit nedostatky, které vznikly v předchozích etapách. Úkolem manažera je rovněž přesvědčit pracovníky, kteří budou zvolenou variantu realizovat o její výhodnosti, protože podpora zaměstnanců je velmi důležitá.

Při kontrole výsledků jde zejména o zjištění, zda problém ještě existuje, nebo zda nevznikly po realizaci zvolené varianty nové problémy. V tom případě by se musela realizovat určitá nápravná opatření, případně hledat jiná řešení.

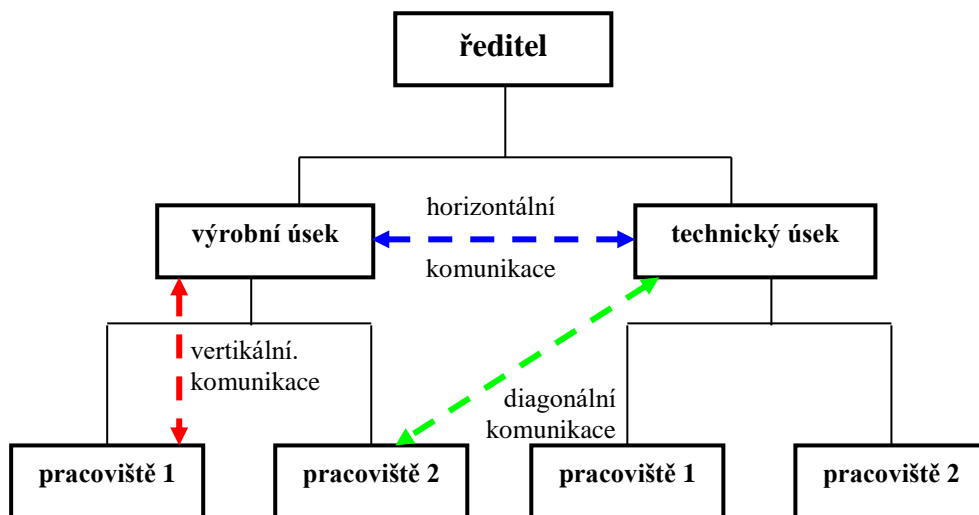
Kontrola může prokázat i nereálnost stanovených cílů, pak musíme tyto cíle korigovat (upravit).

Komunikace

Nutnou podmínkou úspěšnosti každého podniku je dobře fungující komunikace jednak uvnitř podniku samotného, ale i mezi podnikem a jeho okolím (tzn. s dodavateli, odběrateli, širokou veřejností atd.).

V podniku rozlišujeme tyto typy komunikace:

1. **ve směru horizontálním** – tzn. na stejném stupni řízení (např. mezi dvěma vedoucími různých útvarů navzájem, dvěma pracovišti atd.);
2. **ve směru vertikálním** – tzn. na různém stupni řízení – ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti (např. mezi vedoucím a jeho podřízeným). Musí být obousměrná (tzn. vedoucí zadá úkol a podřízený jej zpětně informuje o tom, jak úkol provedl);
3. **ve směru diagonálním** – tzn. úhlopříčném (mezi vedoucím jednoho úseku a podřízeným z úseku druhého).



Motivace

Je účelné působení na chování a jednání lidí s cílem dosáhnout stanovených cílů. Na pracovníky je nutné působit tak, aby plnili úkoly co nejlépe.

Motivace zahrnuje:

1. vytváření pracovních návyků;
2. podněcování pracovníků k dobrým pracovním výsledkům a k jejich zlepšování;
3. vytváření dobrých vzájemných vztahů mezi pracovníky.

Při motivaci se používají podněty:

- a) **hmotné** – mzda, mimořádná odměna, pokuta atd.;
- b) **morální** – pochvala, důtka, pokárání atd.

Motiv – je vnitřní podnět, který vede člověka k určitému jednání.

Stimul – je vnější podnět, pobídka ke zlepšení činnosti usměrňující motivaci pracovníků.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je důležitým prostředkem pro motivování jejich výkonů.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení)

Manažerská práce (její úspěch) závisí na lidských zdrojích (pracovnících), které má k dispozici. Manažeři uskutečňují cíle podniku prostřednictvím svých spolupracovníků.

Řízení rozvoje personální struktury je součástí strategie každé firmy.

Obecně lze říci, že personální zajištění znamená plánování, získání a výběr vhodných pracovníků, zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Personálními otázkami se musí zabývat každý manažer, který řídí libovolnou skupinu lidí!

Plánování, získávání a výběr pracovníků

Základem plánování potřeb lidských zdrojů jsou **průběžné analýzy** (ukáží, zda firma zaměstnává správný počet a správné typy lidí, zda dosahované výkony odpovídají počtu zaměstnanců a jejich struktuře atd.).

Ve velkých firmách se dělá tzv. **personální plán**, který může mít různé formy a podrobnost zpracování. Specifikují se v něm na určité období (většinou 1 až 2 let) potřeby pracovníků všech pracovišť podniku.

Při získávání pracovníků se snaží většina firem využít nejprve **vnitřní zdroje** (tzn. vlastní pracovníky). Díky tomu má každý pracovník možnost postupu, čímž je motivován k lepším pracovním výsledkům. Dále odpadnou náklady spojené s náborem nových pracovníků, vlastní pracovník firmu zná, jeho zaškolení je rychlejší.

Způsob hledání nových zaměstnanců z **vnějších zdrojů** (mimo podnik) může být různý (záleží např. na požadované odbornosti pracovníka, situaci na trhu práce, naléhavosti atd.).

Mezi obvyklé způsoby hledání zaměstnanců patří:

- trh práce;
- inzerce;
- pronajímání pracovníků;
- využití personálních agentur;
- doporučení lidí od zaměstnanců firmy;
- sponzorováním uchazečů atd.

Nejdůležitějším hlediskem výběru pracovníků je přesný popis práce, požadované kvalifikace a prostudování údajů o pracovníkovi z žádosti o přijetí doplněné většinou dotazníkem, doklady o vzdělání, případně vyhodnocení referencí z předchozího zaměstnání.

Pro výběr pracovníků musí být k dispozici reálné a spolehlivé údaje o uchazečích!

Postup při výběru pracovníků můžeme shrnout do následujících kroků:

- 1. KROK Stanovení kritérií** - musí být stanovena určitá kritéria výběru (tzn. požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti uchazečů);
- 2. KROK Prvotní přijetí** - uchazeč podává písemnou žádost (tento krok může být vynechán, jestliže se jedná o uchazeče z vlastní firmy);
- 3. KROK Testy pro přijetí do zaměstnání** - např. písemné, simulace skutečných podmínek (tzn. psychologické testy, testy na znalosti a vědomosti, testy na zjištění postoje atd.);
- 4. KROK Přijímací pohovor** - je pouze orientační, jeho cílem je vybrat „nejslibnější kandidáty“.
PZN: Tomuto pohovoru by se mělo věnovat zhruba 20 minut až půl hodiny. Doplňuje životopis a test. Měl by se konat na klidném místě a v dobré atmosféře. Personalista by neměl zdůrazňovat své postavení a měl by být na pohovor řádně připraven (tzn. neptat se na věci, které byly uvedeny v životopisu);
- 5. KROK Ověření dat, která uchazeč uvedl** - může být doplněn i lékařským vyšetřením (např. u potravinářských firem) nebo prověřením stresové odolnosti atd.;

- 6. KROK Formální pohovor** - toho se zúčastňuje budoucí nadřízený, zástupce vedení podniku, popřípadě další osoby (vedoucí si v podstatě vybere, s kým by chtěl dělat – možnost výběru většinou ze 2 až 3 kandidátů);
- 7. KROK Předvedení práce v reálné podobě** - je důležité, aby uchazeč vyděl budoucí pracoviště, čímž se snižuje % fluktuace;
- 8. KROK Rozhodnutí o přijetí + podpis pracovní smlouvy.**

Techniky výběru pracovníků mohou být např.:

- a) vstupní pohovor; konkurzní řízení;
- b) testování;
- c) ověření během zkušební doby atd.

Motivace

je podnět, který vede člověka k určitému jednání. Motivovat znamená cíleně usměřňovat lidské jednání. Jejím cílem je např. zvýšený výkon atd.

Motivaci ovlivňují:

- 1) **vnější kritéria** - daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy atd.);
- 2) **vnitřní kritéria** - daná člověkem (osobní vůle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti atd.).

Motivování se uskutečňuje manažerskými technikami a systémem odměn a trestů, pomocí různých stimulů, pobídek atd.

Ucelená teorie motivace pracovního jednání nebyla dosud vytvořena.

Rozhodující je teorie motivace **ABRAHAMA MASLOWA**, která se stala základem pro řadu systémů řízení.

1. **seberealizace** - nejvyšší úroveň zapojení zaměstnance do pracovního procesu (když se stává práce člověku „koníčkem“, kdy je tato potřeba na vyšší úrovni než mzda);
2. **uspokojení z práce** - pocit radosti z práce, uznání jeho funkce a prospěšnosti, uznání kvality, hmotná i morální ocenění.;
3. **sociální potřeby** - sociální podmínky spolupráce a komunikace na zajištění společenského, popř. jiného uplatnění.
4. **pocit bezpečí, jistoty** - jistota zaměstnání, pojištění, pozice v zaměstnání, perspektiva povýšení atd.
5. **fyziologické potřeby** - jídlo, pití, spánek. Jde hlavně o existenční podmínky, např. mzdy, základní pracovní podmínky atd.

Hodnocení pracovníků

Smyslem hodnocení pracovníků je určení toho, do jaké míry plní stanovené úkoly, popř. jiné pracovní požadavky. Na základě hodnocení lze posoudit, zda jsou na příslušných místech, popř. funkcích „ti správní lidé“, dále plánovat změny v rozmístění pracovníků, rozhodovat o zvýšení kvalifikace, jmenování do vyšší funkce, odvolání atd.

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do dvou oblastí:

- 1. hodnocení po stránce kvalitativní** - tzn. hodnotí se jeho chování, jednání, vlastnosti, iniciativa, spolehlivost, vystupování, ochota, schopnost spolupracovat atd.
Používá se především tam, kde je zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníky (např. hotely, banky, obchodní organizace v maloobchodě atd.).
Zaměstnanci se hodnotí v pravidelných intervalech (např. pomocí formulářů nadřízeným, nebo tzv. zákaznickým testem atd.).
- 2. hodnocení po stránce výkonnostní** - hodnotí se pracovní výsledky a porovnávají se s plánem.

V závislosti na postavení pracovníka se mohou volit různé metody hodnocení, např.:

- a) porovnání plánovaných a skutečných výkonů** (u pracovníků na nižším stupni řízení);
- b) hodnocení podle dosažení určitého cíle** (hodnotí se, jak zaměstnanci plní stanovené cíle);
- c) další kritéria** (např. objem prodeje zboží, provedených transakcí za hodinu, počet stížností zákazníků, počet obslužených zákazníků atd.).

Proces hodnocení

Je třeba pochopit cíle a metody hodnocení pracovníků – tzn. co, jak a proč hodnotit. Pro tento proces by měli být příslušní pracovníci přiměřeně vyškolení. Musí zde fungovat zpětná vazba – tzn. konání tzv. **hodnotících pohovorů** => občas by se měl vedoucí s pracovníky setkat a ohodnotit jejich pracovní výsledky.

Desatero hodnotícího pohovoru:

- 1.** zdůraznit pozitivní stránky práce;
- 2.** vysvětlit – cílem pohovoru není „kárat“, ale zlepšit práci;
- 3.** vést pohovor v soukromí;
- 4.** hodnotit minimálně jednou ročně (v případě problému i častěji);
- 5.** konkrétní kritika (ne všeobecná, ale cílená – konkrétní);
- 6.** zaměřit se na práci, nikoli na osobu (ne na „hříšníka“, ale na „hříchy“);
- 7.** vedoucí musí zůstat klidný, nehádat se (musí mít své emoce pod kontrolou);
- 8.** uvést konkrétní návrhy na zlepšení výkonu (tzn. vedoucí by měl umět i poradit a ne jen kritizovat);
- 9.** zdůraznit ochotu pomoci (snaha o kompromis);
- 10.** měl by být pozitivní konec (např. „že se to povede“ apod.).

Odměňování pracovníků

Důležitými stimuly jsou především stimuly:

1. **hmotné** – tzn. peněžní odměna, ale i pokuta atd. Pro většinu zaměstnanců je odměna ve formě mzdy hlavním zdrojem příjmů a ukazatelem životní úrovně. Pro zaměstnavatele jsou mzdy provozními náklady.

Hmotnou stimulaci lze rozdělit na:

a) **přímou hmotnou stimulaci** – kam patří např.:

- **pevné tarifní mzdy** – což je pevná částka vyplácená každý měsíc.
- **odměny vázané na výkon** – např. úkolové mzdy, časové mzdy s prémie za výkon, provize (např. % z dosaženého obratu, pevná částka za jednotku prodaného množství atd.).
- **kolektivní odměny** – stimulují (ovlivňují, usměrňují) výkony pracovních skupin. Používá se tehdy, když je obtížné měřit výkon každého zaměstnance, nebo když se má zdůraznit význam týmové práce.

b) **nepřímou hmotnou stimulaci** – např. volná dispozice se služebním autem, mzdy za neodpracovanou dobu, zdravotní pojištění, dovolená apod.

2. **nehmotné** – tzn. nepeněžní stimuly (např. dobré pracovní prostředí, dobrý kolektiv, sociální jistoty, morální ohodnocení - jako pochvala, uznání, poděkování, ale také napomenutí, důtka atd.).

Důležitá je správná volba a kombinace vhodných stimulů k vyšší pracovní motivaci!

Cíle odměňování:

- získat kvalifikované pracovníky,
- udržet současné zaměstnance;
- zajistit externí a interní rovnováhu;
- odměňovat žádoucí chování (např. riziko, loajalitu apod.);
- regulace nákladů (tzn. nesmí být příliš vysoké náklady na mzdy, protože by se to promítlo do cen výrobků);
- soulad se zákony (tzn. musíme odměňovat v souladu se zákony – např. o minimální mzdě apod.);
- administrativní efektivita - tzn. pochopitelnost pro zaměstnance, jednoduchost a účinnost atd. (např. nedávat lidem příliš složité parametry výpočtu).

Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků

V zájmu každého podniku je, aby jeho pracovníci neustále inovovali své dovednosti, znalosti a návyky. Formy zvyšování kvalifikace jsou odlišné podle profese pracovníků (např. jiná je u dělníků, mistrů nebo řídicích pracovníků).

Důležitá je i příprava nových pracovníků, kterým by mělo být poskytnuto potřebné školení (bezpečnostní, protipožární atd.), ale i vstupní informace o firmě (o její politice, cílech, záměrech atd.).

Proces zvyšování kvalifikace obvykle zahrnuje tři fáze:

1. stanovení reálné (skutečné) potřeby zvyšování kvalifikace;
2. vlastní realizace (uskutečnění);
3. vyhodnocení výsledků.

Zvyšování kvalifikace může probíhat:

- a) v rámci pracovního procesu (přímo na pracovišti, v podniku);
- b) školení mimo pracoviště (specializovaná pracoviště – např. univerzity, konzultační firmy atd.).

Většinou jde o kombinaci obou způsobů zvyšování kvalifikace. O absolvování školení, zvýšení kvalifikace atd. by měla být vedena evidence, většinou formou **osobních karet** (tam mohou být zaznamenány i výsledky hodnocení pracovníků).

Kontrola

Je to proces, který umožňuje zjistit odchylky skutečného stavu od stavu žádoucího (tzn. od plánu) a podle toho navrhnout příslušná opatření.

Smyslem kontroly není pouze informovat řídicí pracovníky o stavu sledovaného procesu => tzn. plnit **funkci zpětné vazby**, ale hlavním úkolem je **funkce preventivní** (tzn. snižovat riziko nedostatků).

Druhy kontrol (rozdělení):

1. podle rozsahu kontroly

- a) *souhrnná* - kontrola všech částí nebo operací řízeného procesu (např. finanční kontrola v celé firmě);
- b) *namátková* - jde o náhodný výběr kontrolovaných částí nebo operací;
- c) *výběrová* - podle předem daných pravidel vybereme určitý počet např. výrobků z celkového objemu a na základě toho uvažujeme, jaké jsou vlastnosti celého souboru (např. kontroluj každý 1.; 5.; 10.; 20.; 50.; 100. kus výrobku).

2. podle místa kontroly

- a) *přímá* – (zn. na místě), kontrola provedená osobně;
- b) *nepřímá* – (tzn. na dálku), vychází se z různých podkladů.

3. podle času

- a) *preventivní* - jejím cílem je předcházet nebo včas odhalit nebezpečí nedostatků (např. chybnému zadání úkolu, chybnému technologickému předpisu, chybné koncepci atd.). kontroluje se např. dodržování hygieny práce, bezpečnost práce, kvalita projektu atd.;
- b) *průběžná* - provádí se v průběhu realizace úkolů. Je zde možnost včas odstranit vyskytující se chybu. Měla by být včasná a pružná. Patří do oblasti operativní kontroly;

- c) *následná* - zaměřuje se na minulost a zkoumá způsob dosažení výsledků. Slouží k poučení se z chyb (např. kontrola jakosti výrobků, roční uzávěrky auditorem, dodržení nákladů nebo termínů investic atd.).

4. podle způsobu měření

- a) *verbální (slovní)* – např. při hodnocení pracovníků;
- b) *naturální* – fyzická inventura (hmotná);
- c) *hodnotová* – např. jak je splácen úvěr atd.

Fáze kontrolního procesu

1. **stanovení cílů kontroly** – tzn. čeho chceme dosáhnout, co bude předmětem kontroly;
2. **získávání a výběr informací pro kontrolu** – musíme získat přehled o vývoji kontrolovaného jevu (např. jak se vyvíjí hospodaření s majetkem), zdroje informací jsou:
 - a) *primární informace* – informace získané z „terénu“ přímým sledováním kontrolovaných jevů. Výhodou je okamžitý kontakt a možnost vzájemné komunikace. Nevýhodou je, že tato kontrola se neprovádí trvale (tzn. týká se pouze části kontrolovaného procesu);
 - b) *sekundární informace* – jde o zprostředkované informace (např. různé zprávy, hlášení, data z účetnictví a evidence, kalkulace, statistiky atd.);
3. **ověřování správnosti získaných informací** – posuzujeme formální a věcnou správnost získaných informací (např. zda mají dokumenty všechny náležitosti, zda jsou údaje úplné, správné, zda nejsou informace zkreslené, zaznamenány chybně atd.). Ověřování může být provedeno i na místě (např. inventarizace, technická kontrola apod.);
4. **hodnocení kontrolovaných jevů** – tato fáze je jádrem kontroly. Porovnáváme zjištěné údaje s určenými kritérii. Vyšší vypovídací schopnost má hodnocení založené na kvalifikovaných veličinách (nejúčinnější je kontrola pomocí finančních kritérií). V praxi však nestačí řídit se pouze na základě ekonomických kritérií, ale je třeba respektovat i kvalitativní a časová hlediska (tato hlediska se nedají vždy promítnout do finančních ukazatelů);
5. **závěry a návrhy opatření (tzn. závěry kontroly a z toho plynoucí návrhy opatření pro vedení podniku)** – závěry kontroly mohou být:
 - a) *„nechat být“* – tzn. kontrolovaný jev je v žádoucím stavu (žádná opatření nejsou nutná);
 - b) *provést korigující opatření* – kontrolovaný proces se v některých oblastech odchyluje od žádoucího stavu (je třeba přijmout určitá nápravná opatření);
 - c) *přijmout nové rozhodnutí* – vývoj kontrolovaného procesu probíhá nežádoucím směrem => je třeba přijmout nové rozhodnutí, které bude znamenat jiné řešení problému;
6. **zpětná vazba (zpětná kontrola)** – tzn. kontrola, zda se navrhovaná opatření realizují.

Každý podnik má svůj vlastní kontrolní systém, který přímo nebo nepřímo působí na lidské chování (malé podniky mají zpravidla jednodušší formulovaná pravidla kontroly než velké podniky).

Účinnost kontroly snižují negativní jevy:

- **jednostranně zaměřená kontrola** – tzn. pouze na určitou část kontrolovaného procesu – nepostihuje celou šíři problému (např. zaměříme se pouze na technické parametry výrobku a nezajímá nás technologická, ekonomická, popř. jiná část jeho výroby);
- **nadměrná kontrola** – tzn. kontrola prováděná příliš často, což má jednak negativní vliv na pracovníky (atmosféra nedůvěry na pracovišti) a jednak v nebezpečí toho, že zásadní závěry kontroly zůstanou skryty v množství dílčích připomínek;
- **absence kontroly** – tzn. že kontrola se neprovádí vůbec (účel této činnosti je narušen, jestliže např. kontrolní orgán vydá potvrzení o kontrole a neprovede ji atd.).

Pokud zpětná vazba neexistuje, projevují se problémy v organizaci, a pokud neexistuje kontrola v managementu, dochází k nepořádku a ke ztrátám.

Controlling a audit

Jde o specifické (zvláštní) formy kontroly.

Controlling

Je součástí celopodnikového řízení. Jeho úkolem je poskytování informací managementu podniku (většinou vrcholovému), které slouží ke koordinaci, ovlivňování a usměrňování celopodnikových aktivit. Analýzy vycházejí z údajů účetnictví, z rozboru nákladů, z odbytových rozborů atd.

Controlling poskytuje:

- informace o současném stavu podniku (na základě zkoumání);
- návrhy pro vedení (jak řešit problémy);
- účast při sestavování podnikových plánů a rozpočtů;
- podklady pro zpracování dílčích plánů;
- spolupráci externím revizním orgánům atd.

Při controllingu se tedy srovnává a vyhodnocuje plnění plánu, nebo jeho částí. Uskutečňuje ho většinou kontrolor nebo útvar controllingu v podniku (tedy pracovníci uvnitř podniku).

Vnitřní audit

Je nestranné prověřování určité činnosti, popř. funkce útvaru. Audity provádí nestranní auditoři, pracovníci jiných podnikových útvarů, kteří jsou k provádění auditů vyškoleni. Auditori musí mít k dispozici předpisy, směrnice, pokyny a prověřují jejich dodržování, dále řeší systémové nedostatky, popřípadě prohřešky.

Závěr auditu má podobu tzv. **auditorské zprávy**, se kterou by se měl seznámit vedoucí prověřovaného procesu a jeho nadřízený (tzn. ti, kteří budou realizovat a kontrolovat případná nápravná opatření).

Audit lze uplatnit v celé řadě oblastí, např.:

- **v oblasti účetní a daňové** – prověřování správnosti a úplnosti účtování, věrohodnosti vykazovaných výsledků, správnosti splácení daňových povinností atd.;
- **v oblasti jakosti** – ověřuje se správnost všech podnikových činností, které ovlivňují jakost výrobků či služeb (např. vývoj, obchod, zásobování, výroba, skladování atd.);
- **ekologické aktivity** – posuzování nežádoucích důsledků činnosti podniku na životní prostředí atd.