EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategie, cíle a plánování podniku

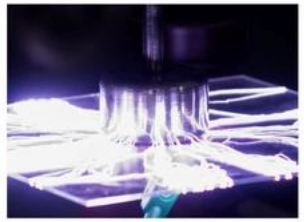
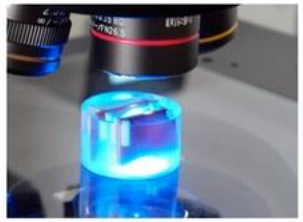
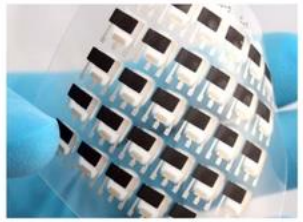
Podnikání v elektrotechnice (KET/PELT), Přednáška č. 12

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI

KET








Přednášky

Přednášky

1) Úvod do podnikání
2) Současné trendy vývoje v elektrotechnice z pohledu podnikání
3) Podnikání v elektrotechnice podle živnostenského zákona
4) Podnikání v elektrotechnice podle zákona o obchodních korporacích
5) Daňová soustava České republiky
6) Tvorba podnikatelského plánu
7) Základní ekonomické aspekty podnikání, ekonomické vztahy
8) Majetková a kapitálová struktura podniku
9) Náklady a výnosy podniku
10) Marketingové strategie
11) Manažerské techniky
12) **Strategie, cíle a plánování podniku**
13) Zajištění a řízení zdrojů pro podnikatelskou činnost



Strategie a plánování

Po této přednášce budete umět:

- vysvětlit důležitost plánování
- vysvětlit postup efektivního plánování
- vysvětlit rozdíl mezi pravomocí a odpovědností
- definovat, co je to delegování pravomoci
- popsat nejvyužívanější organizační struktury, včetně výhod a nevýhod

Klíčová slova:

- plánování, postup plánování, pravomoc, odpovědnost, delegování pravomoci, organizační struktury



Plánování

Plánování

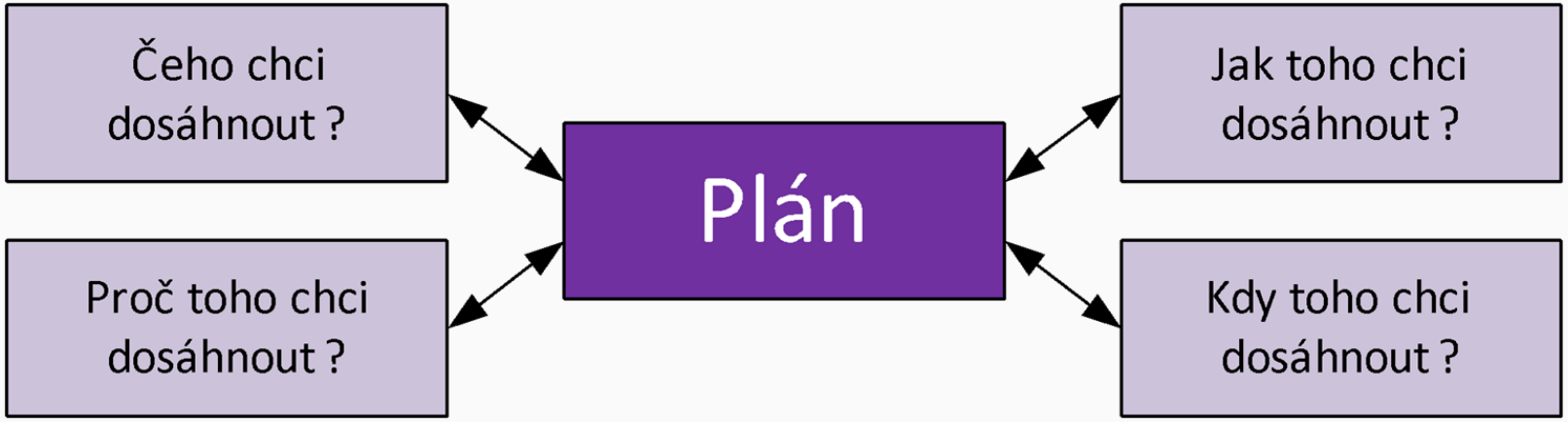
- plánování je výchozím bodem, který předchází všem manažerským činnostem
- plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo
- nástroj rozvoje organizace – prosazování změn

- prostředek koordinace:
- časové – propojení plánů strategických, taktických i operativních
- věcné – provázanost plánů obchodních, výrobních, technických, personálních, investičních, finančních.
- organizačních jednotek – plány podniku, závodu, divize ….

Použitá literatura: [1]

Plánování

- podoba plánů se liší, každý plán by ale měl svým obsahem dát odpověď na čtyři otázky:



- bez jasných cílů se řízení stává náhodným procesem!

Plánování

Formulace otázek:

- **čeho chceme dosáhnout** – jasně, přehledně a srozumitelně a měřitelně(!!) formulovat cíl, který má být dosažen
- **proč toho chceme dosáhnout** – formulovat výsledný efekt, který dosáhneme splněním stanoveného cíle
- **jak toho chceme dosáhnout** – stanovit strategii, kterou budeme používat pro dosažení stanoveného cíle
- **kdy toho chceme dosáhnout** – stanovit konkrétní časové horizonty pro dosažení cíle, případně dílčích cílů

Použitá literatura: [1]

Komplexní podnikový plán

Komplexní podnikový plán:

- marketingový plán
- plán výroby
- plán zásobování
- plán investic
- plán inovací
- finanční plán
- personální plán



SWOT analýza

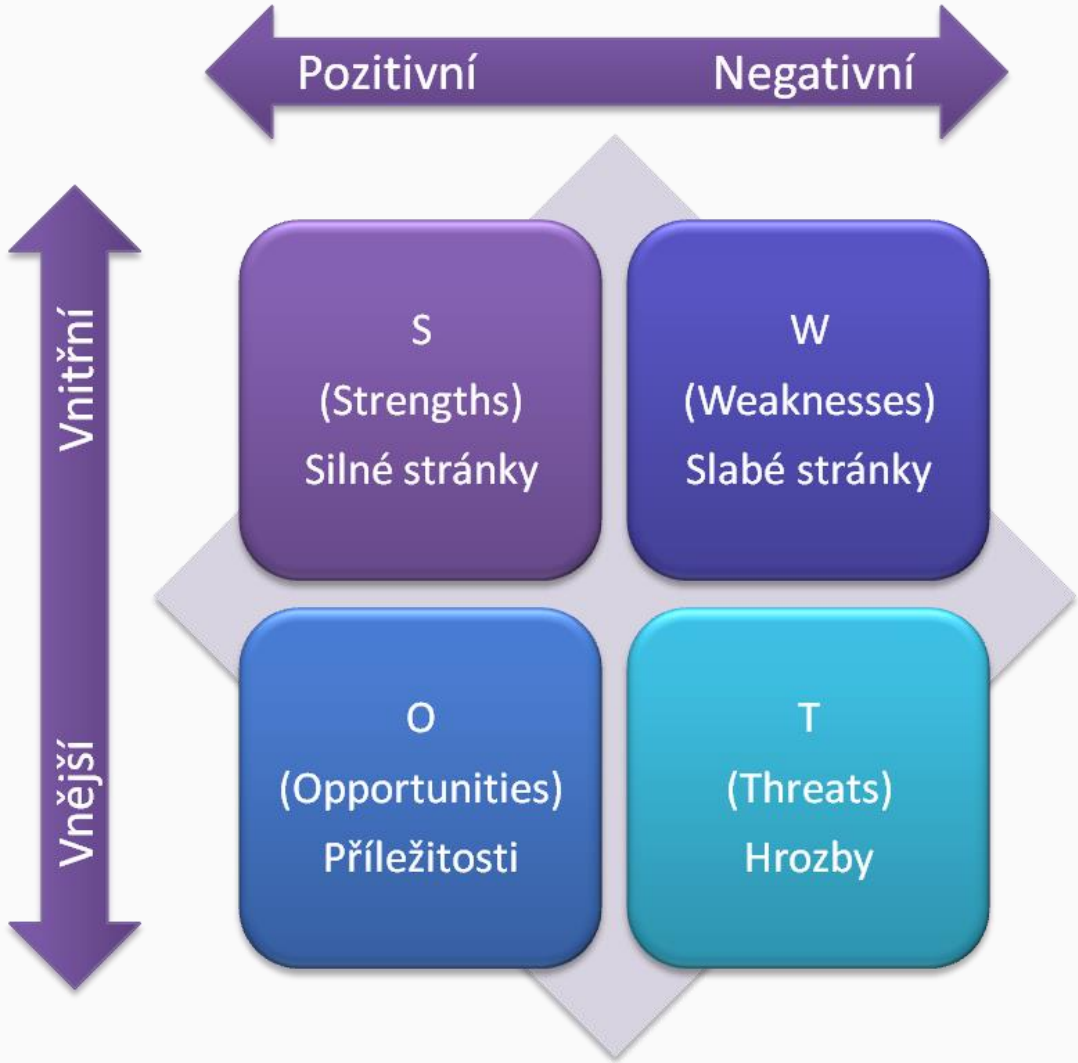
- univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby)

- **S**trengths – silné stránky
- **W**eaknesses – slabé stránky
- **O**pportunities – příležitosti
- **T**hreats – hrozby

- podstatou SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí

Použitá literatura: [2]

SWOT analýza





Organizování

Organizování

Potřeba organizování:

- důvodem organizování je dělba práce a omezenost rozpětí řízení v důsledku efektivní realizace činnosti
- musíme vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců
- dochází k vytváření více organizačních úrovní

Organizační struktura:

- organizační struktura není nebo neměla by být něco neměnného
- firma se časem mění, mění se její portfolio produktů a služeb, počet zaměstnanců i jejich zkušenosti
- tyto změny se musí promítnout do způsobu řízení a organizace práce v rámci firmy

Použitá literatura: [3]

Organizační cíle

Dlouhodobé, abstraktní, těžko měřitelné cíle	Strategické cíle	Vrcholové vedení
Konkrétní cíle, horizont cca 1 rok	Operativní cíle	Střední vedení
Zcela konkrétní, měřitelné cíle	Operační cíle	Nižší vedení

Organizování

Pravomoc a odpovědnost:

- je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace
- dočasný nebo trvalejší návrh nejvhodnější organizační struktury

Zahrnuje:

- definování veškerých organizačních jednotek
- definování úkolů a vzájemných vazeb
- definice, odpovědnosti a kompetence a přiřazení k organizačním jednotkám
- předpisy ohledně struktury a postupů

Použitá literatura: [3]

Organizování

Pravomoc:

- právo nadřízeného rozhodovat a přidělovat práci podřízeným, tzn. svou pravomoc delegovat

Odpovědnost:

- manažer za svěřený úsek nebo za svěřenou činnost **ručí!**
- delegovat lze pravomoc, nikoliv odpovědnost

- ***delegovat znamená zadat zaměstnancům spolu s úkoly i odpovídající rozhodovací pravomoci a zajistit, aby pro jejich vykonání měli k dispozici nezbytné podmínky a zdroje***

Použitá literatura: [3]

Delegování – přínosy pro manažera

- více času na důležité věci
- více práce za kratší čas
- nové nápady a přístupy
- rozvoj kompetencí pracovníků
- nová motivace pro pracovníky
- snazší hodnocení pracovníků
- jednodušší kontrola

- **delegovat znamená rozvíjet talent někoho druhého i svůj**

Použitá literatura: [3]

Organizování

Delegování - přínosy pro pracovníky:

- více času na důležité věci
- profesionální růst
- lepší výsledky
- zvýšený zájem o práci
- rozvoj skrytého i zřetelného talentu

Delegování - přínosy pro organizaci:

- vyšší efektivita
- příprava personálních náhrad
- stabilizace pracovníků

Použitá literatura: [3]



Organizační struktury

Organizační struktury

- organizační struktura je graficky znázorněna organizačními schématy
- činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána v organizačním řádu v podobě definování procesů
- náplň jednotlivých pracovních míst pak v popisech práce nebo v novějším pojetí v popisu pracovních míst

Použitá literatura: [4, 5]

Typy organizačních struktur

Dle dělby kompetence:

- liniová organizační struktura
- funkcionální organizační struktura
- liniově – štábní organizační struktura

Dle dělby činností:

- funkční organizační struktura
- divizní organizační struktura

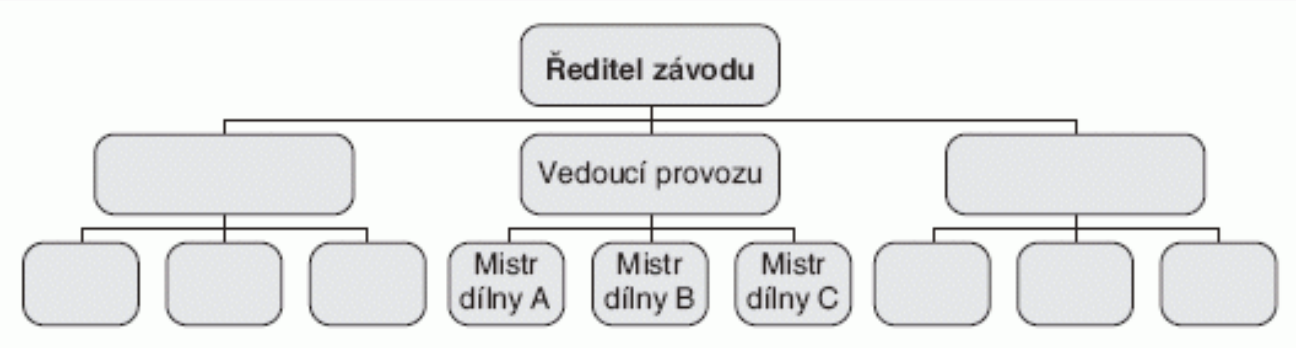
Ostatní:

- maticová organizační struktura
- týmová
- améba
- síťová

Použitá literatura: [4, 5]

Liniová organizační struktura

- první vývojový typ útvarové struktury
- dnes uplatnění pouze v malých organizacích
- liniová úroveň – přímá (přikazovací) pravomoc
- liniový vedoucí – funkce liniové, specializované i odborné



Použitá literatura: [4, 5]

Liniová organizační struktura

Výhody:

- jednoduchost organizačních vztahů
- jednoznačnost pravomoci a odpovědnost
- krátké řetězce informačních vazeb

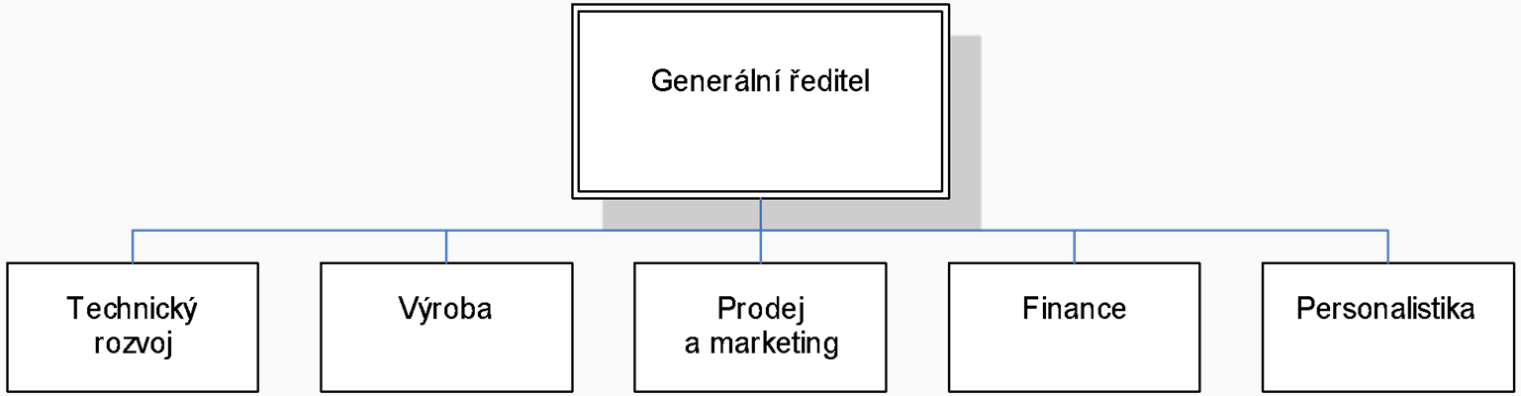
Nevýhody:

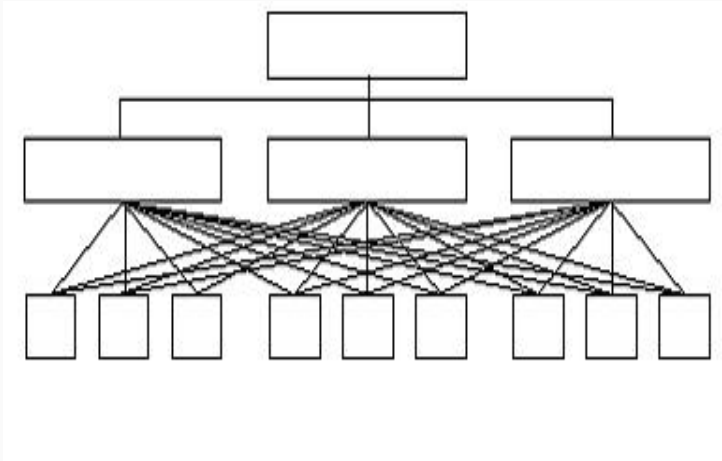
- nutnost univerzálních znalostí řídících pracovníků, což je v praxi velmi obtížně uskutečnitelné
- nevhodná pro větší a složitější podniky

Použitá literatura: [4, 5]

Funkcionální organizační struktura

- působnost specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení
- objekt řízení je podřízen více řídícím pracovníkům
- velmi málo uplatňován v praxi





Použitá literatura: [4, 5]

Funkcionální organizační struktura

Výhody:

- specializace a přístup v rámci odbornosti
- snadné vrcholové vedení a kontrola, dokonalá koordinace v rámci odbornosti
- kvalita řešených problémů

Nevýhody:

- velká četnost a složitost vazeb mezi zaměstnanci i jednotlivými odděleními
- narušení principu jediného vedoucího
- křížení kompetencí
- problém s koordinací – zaměstnanec může dostávat od různých podřízených protichůdné pokyny

Použitá literatura: [4, 5]

Liniově - štábní organizační struktura

Štáb:

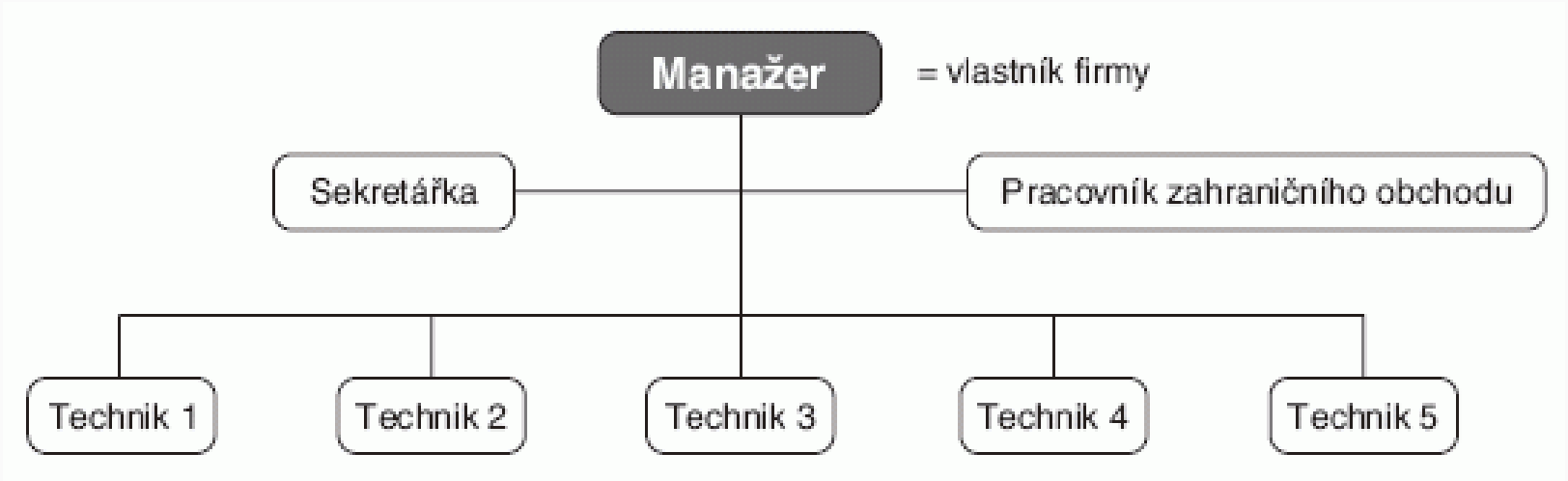
- zabezpečuje speciální činnosti jako podporu liniových pracovních skupin
- právo konzultací, doporučení, rad, expertíz
- osobní štáb nebo odborný (funkční) štáb

Možné konflikty mezi liniovými a štábními útvary:

- slabá komunikace mezi odbornostmi, zpožďování zpráv
- pomalé reakce na okolní změny, opožďování inovací
- centralizace rozhodování
- úzký pohled na cíle a organizace jako celku

Použitá literatura: [4, 5]

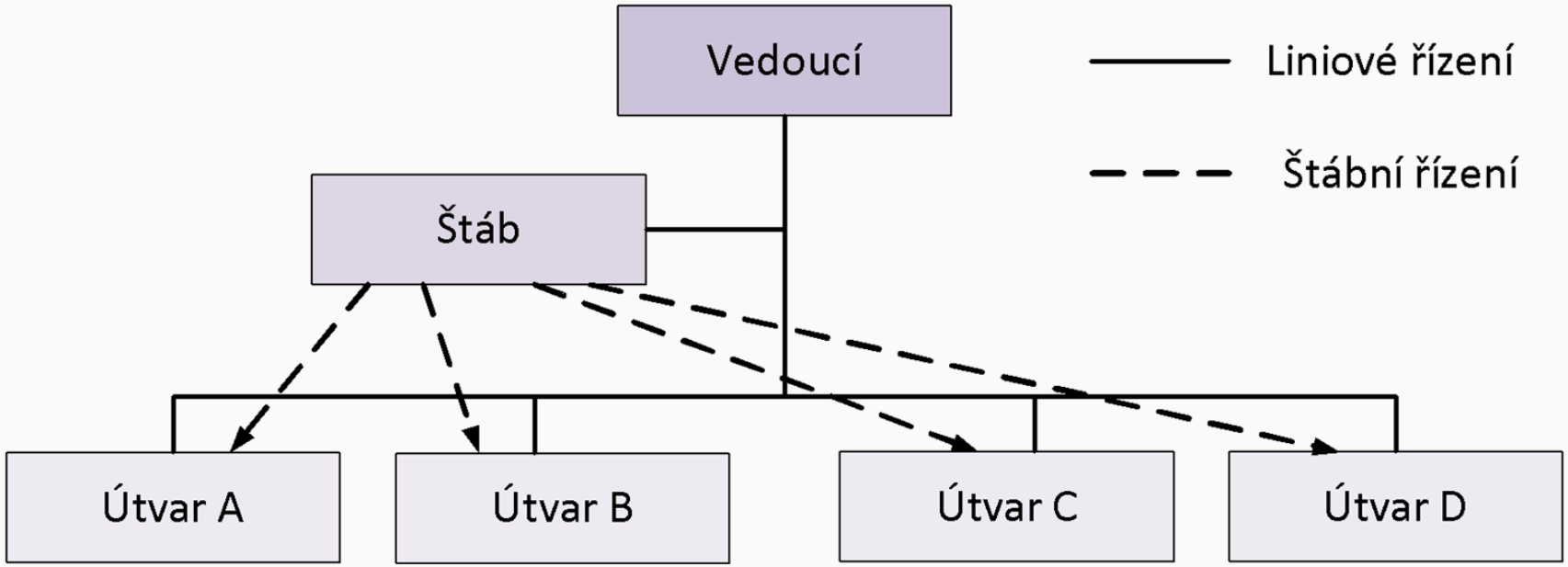
Liniově - štábní organizační struktura



Použitá literatura: [4, 5]

Liniově - štábní organizační struktura

Použitá literatura: [4, 5]



- **štábní složka** - vznikla jako reakce na rostoucí složitost řízení v organizaci, tzv. štáb je tvořen odborníky specializovanými na různé oblasti řízení

Liniově - štábní organizační struktura

Výhody:

- podpora týmové práce
- úzká spolupráce vedoucích pracovníků a specialistů
- diverzifikace odpovědnosti

Nevýhody:

- nepružnost a malá adaptabilita
- růst složitosti řízení
- tlak na rozšiřování počtu specialistů
- nutnost nadprůměrné odbornosti liniových vedoucích

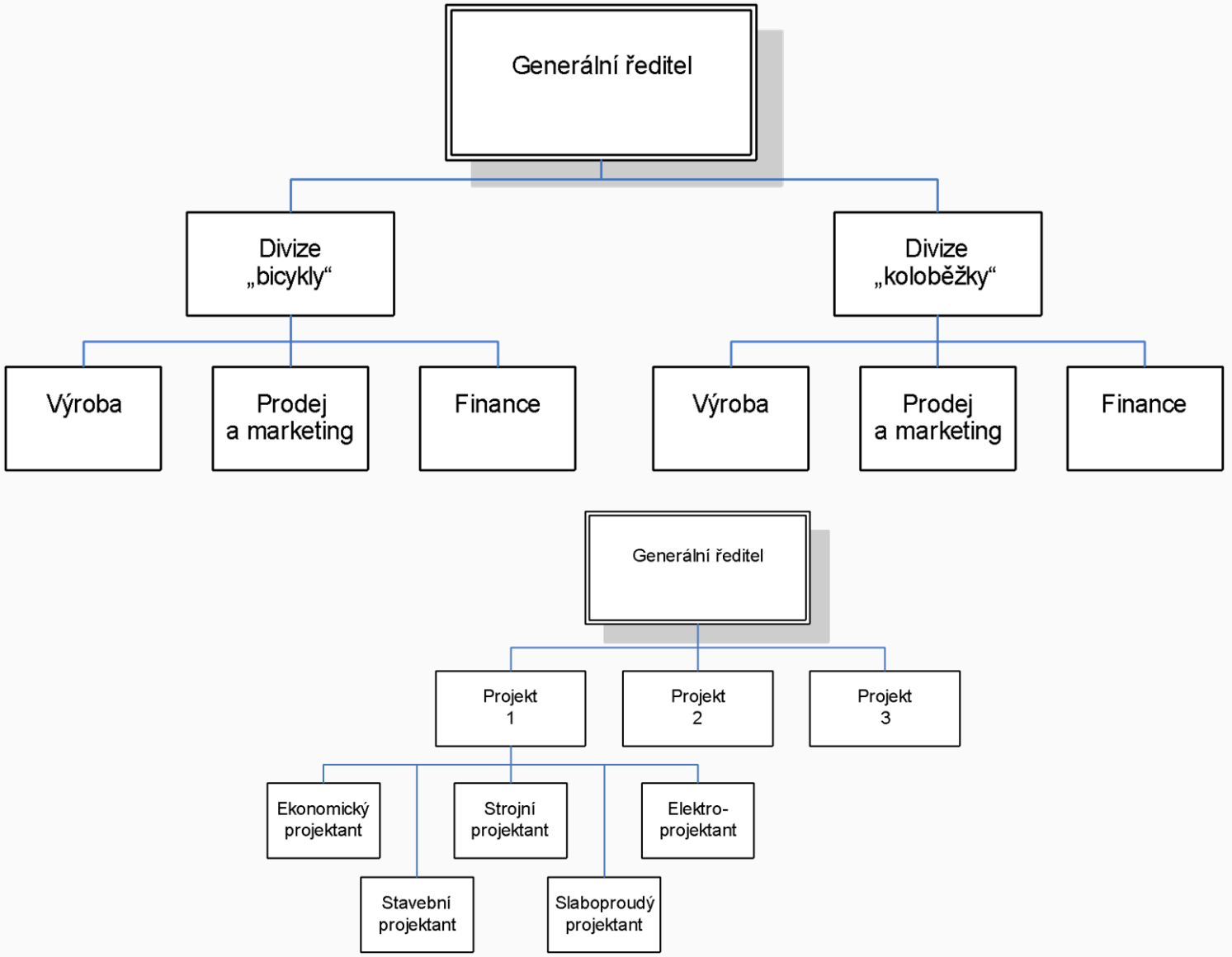
Použitá literatura: [4, 5]

Divizní organizační struktura

- divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě příslušného výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize
- na rozdíl od funkční struktury, která klade důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti, kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení)
- nejčastěji jsou divize rozděleny dle výrobku nebo služby, zákazníka nebo skupiny zákazníků případně místa působení
- divizní struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomoci na nižší organizační celky
- koordinace se uskutečňuje především v rámci divizí

Použitá literatura: [4, 5]

Divizní organizační struktura



Použitá literatura: [4, 5]

Divizní organizační struktura

Výhody:

- pružnost v nestabilním prostředí
- akceptace potřeb zákazníka
- dobrá koordinace odborností (kooperace profesí)
- jednoduché přidělení odpovědnosti za výstup
- sladění cílů organizace a jednotlivce
- lepší rozvoj manažerských schopností

Nevýhody:

- duplikace některých zdrojů a profesí (vyšší náklady)
- horší koordinace mezi divizemi a obtížnější koordinace ze strany vrcholového vedení
- větší potlačení specializace (profesí)

Použitá literatura: [4, 5]

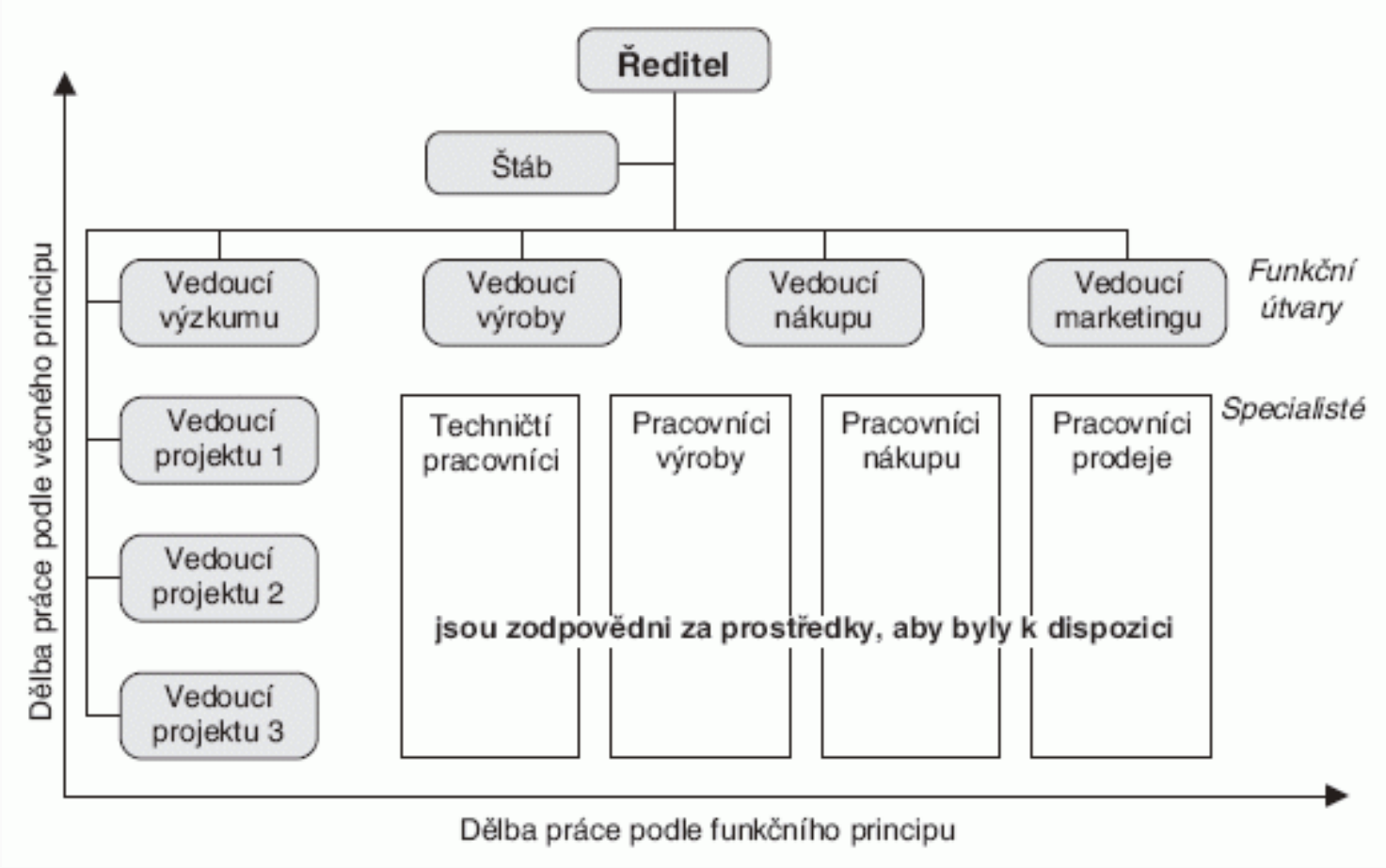
Maticová organizační struktura

- působí dvojí pravomoc
  - **skalární (vertikální)** – funkcionální struktura
  - **laterální (horizontální)** – divizionální struktura
- vhodné pro výzkumné a vědecké organizace, projektové organizace
- úspěch závisí na schopnostech lidí v klíčových řídicích rolích organizace

- výhodou je , že může ve firmách vytvářet buď trvale, nebo dočasně operativní týmy z odborníků na jednotlivé oblasti, kteří pocházejí z různých oddělení
- nejznámější firmou s maticovou strukturou je Microsoft

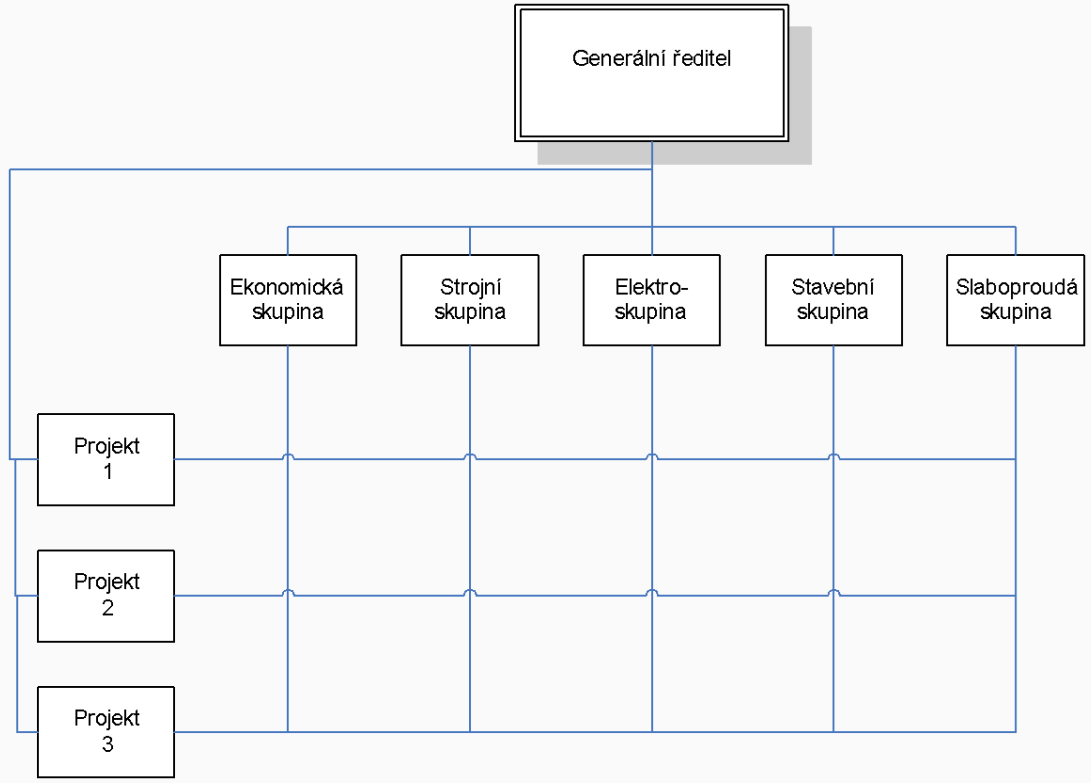
Použitá literatura: [4, 5]

Maticová organizační struktura



Použitá literatura: [4, 5]

Maticová organizační struktura



Použitá literatura: [4, 5]

Maticová organizační struktura

Výhody:

- efektivnější užití zdrojů
- pružnost a lepší reakce na okolní změny
- interdisciplinární spolupráce pro všechny divize a projekty
- rozvoj obecných a odborných manažerských znalostí

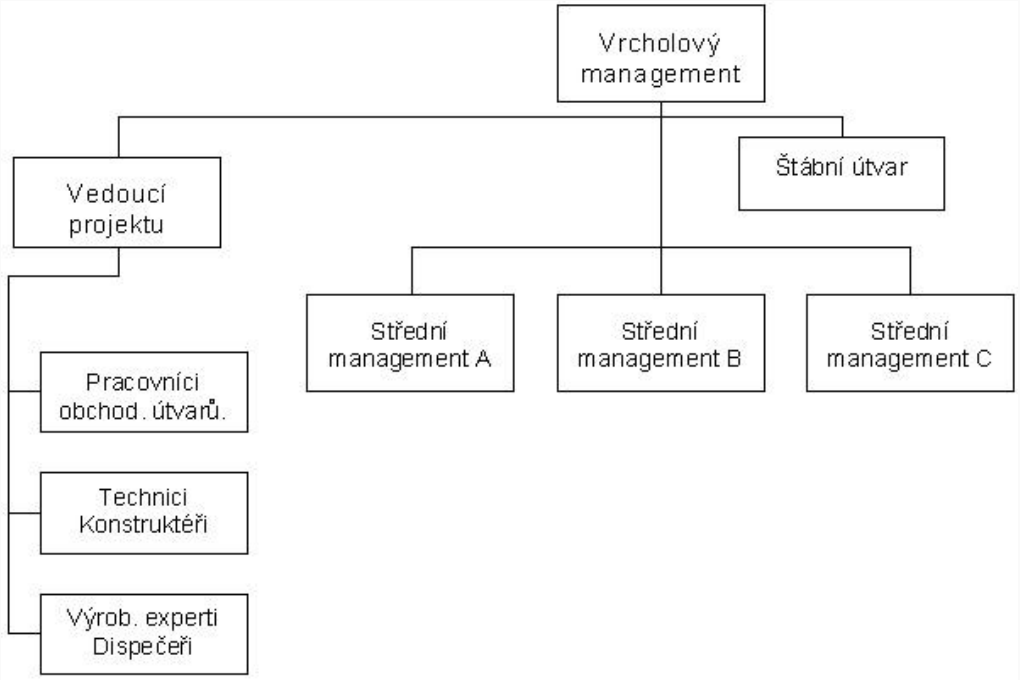
Nevýhody:

- dvojí vazby odpovědnosti
- časové ztráty (debaty o řešení konfliktů)
- potřeba komunikačních předpokladů a výcviku
- může převážit jedna ze stran maticové struktury

Použitá literatura: [4, 5]

Projektová organizační struktura

- z existující organizační struktury se vyčleňují dočasné útvary za účelem vypracování projektu
- pracovníci začlenění do projektové skupiny jsou podřízení pouze vedoucímu projektu, který podléhá příslušnému liniovému vedoucímu



Použitá literatura: [4, 5]

Týmová organizační struktura

- je to dvou až třístupňová struktura malých nebo začínajících firem
- ve firmě existují skupiny (týmy), které se věnují jednotlivým oblastem
- každý tým má svého vedoucího nebo je tým jednočlenný a podřízený řediteli nebo členům vedení



Použitá literatura: [4, 5]



Závěr

Závěr

- plánování je výchozím bodem, který předchází všem manažerským činnostem
- plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo
- důvodem organizování je dělba práce a omezenost rozpětí řízení v důsledku efektivní realizace činnosti
- musíme vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců
- delegovat znamená zadat zaměstnancům spolu s úkoly i odpovídající rozhodovací pravomoci a zajistit, aby pro jejich vykonání měli k dispozici nezbytné podmínky a zdroje
- organizační struktura je graficky znázorněna organizačními schématy
- činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána v organizačním řádu v podobě definování procesů



Kontrolní otázky

Kontrolní otázky

1) K čemu slouží podnikatelské plánování?
2) Jak postupovat při efektivním využití plánování?
3) Co znamená pravomoc?
4) Co znamená odpovědnost?
5) Co si představit pod pojmem delegování pravomoci?
6) Popište nejvyužívanější organizační struktury a zdůrazněte jejich výhody i nevýhody.



Děkuji za pozornost.

Máte nějaké otázky??

Ing. Tomáš Řeřicha, Ph.D.,
trericha@fel.zcu.cz

Použitá literatura

[1] Časenský Martin: Management stavební firmy, podklady k přednáškám, ČVUT Praha, Praha 2019

[2] https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/ SWOT analýza

[3] Prukner Vítězslav, Novák Jaromík: Základy managementu, Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2014

[4] https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/ Typy organizačních struktur

[5] Kopfová Alena: Organizační struktury, přednášky, Masarykova univerzita, Brno 2019

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Vzniklo za podpory projektu Západočeské univerzity v Plzni

ESF II

(reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_056/0013239)

FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI

KET



