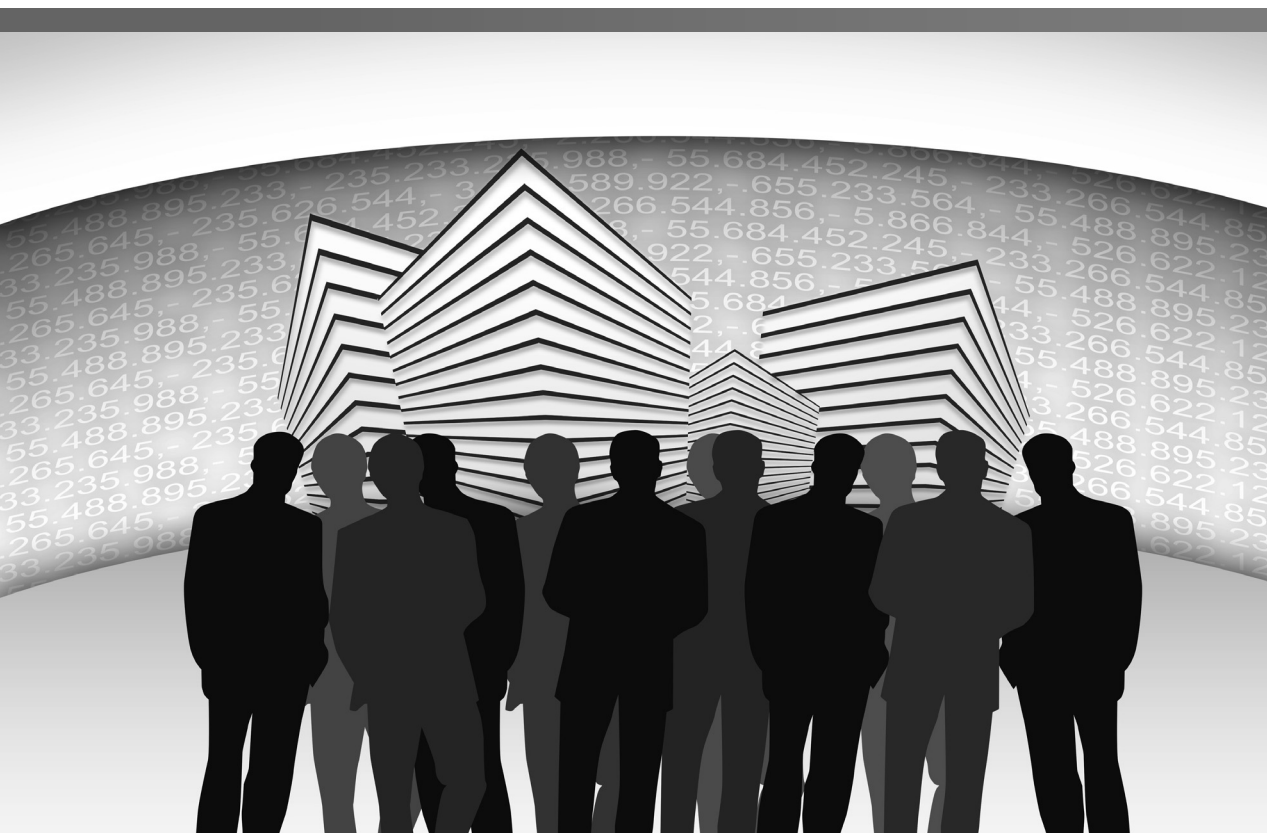


Podnikové řízení



- Podnik jako systém • Manažerské funkce v podnikové praxi
- Strategické řízení podniku • Řízení podnikových procesů
- Performance Tuning® v podnikové praxi
- Finanční řízení podniku

Podnikové řízení



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **tretně stíháno**.

Edice Finanční řízení

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D. a kolektiv

Podnikové řízení

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., vedoucí autorského kolektivu – *kap. 1, 7*

Ing. Hana Doležalová, Ph.D. – *kap. 14*

Ing. Zita Drábková, Ph.D. – *kap. 20*

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc. – *kap. 4*

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. – *kap. 1.1.2, 1.3.1*

Mgr. Lenka Hrušková, Ph.D. – *kap. 21*

Petr Kallista – *kap. 8, 9, 10*

Ing. Martina Königová, Ph.D. – *kap. 15*

doc. Ing. Růžena Krminská, CSc. – *kap. 7*

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D. – *kap. 18*

Ing. Ludmila Opekarová, PhD. – *kap. 16, marketingový a obchodní plán (příloha)*

Ing. Marie Oubrechtová – *kap. 20*

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. – *kap. 12*

Ing. Jiří Sedlák – *kap. 19*

Ing. Marie Slabá, Ph.D. – *kap. 3*

Ing. Vojtěch Stehel – *kap. 16, marketingový a obchodní plán (příloha)*

Ing. Jarmila Straková – *kap. 1, 7*

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová – *kap. 17*

Ing. Petra Pártlová, Ph.D. – *kap. 1, 7*

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D. – *kap. 11*

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc. – *kap. 13*

Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D. – *kap. 6*

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D. – *kap. 12*

Ing. Robert Zeman, Ph.D. – *kap. 2, 5*

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7 jako svou 5269. publikaci

Realizace obálky Jan Dvořák

Sazba Jan Šístek

Redakční úprava: Martin Samek

Počet stran 688

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© GRADA Publishing, a.s., 2013

ISBN 978-80-247-4642-5

GRADA Publishing: tel.: 234 264 401, fax 234 264 400, www.grada.cz

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8682-7 (PDF)

ISBN 978-80-247-8683-4 (EPUB)

Obsah

Úvodní slovo	13
Předmluva	15

I. OBECNÁ ČÁST

ÚVOD DO TEORIE PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ	17
--	-----------

1. Úvod do teorie řízení	19
1.1 Proces řízení	19
1.1.1 Charakteristika procesu řízení	19
1.1.2 Předmět teorie řízení	24
1.2 Základní principy řízení	26
1.2.1 Vymezení pojmu management	26
1.2.2 Vývojové směry managementu	28
1.2.3 Obsah řídicího procesu	32
1.2.4 Manažerské funkce	32
1.3 Podnik jako organizovaný systém	34
1.3.1 Úvod do teorie systémů	34
1.3.2 Systém a systémový přístup	42
1.4 Organizační struktury	52
1.4.1 Teorie organizačních struktur	52
1.4.2 Podnikové organizační struktury	57
1.5 Literatura	81
2. Prostředí podniku	85
2.1 Prostředí managementu	85
2.1.1 Vnitřní podmínky organizace	85
2.2 Okolí podniku	85
2.3 Podnikatelské prostředí	86
2.3.1 Podnik a jeho vnější prostředí – statický pohled	86
2.3.2 Podnikatelské myšlení a jednání v turbulentní době	89
2.3.3 Další prohloubení nestability	90
2.3.4 Management jako řízení změn	92
2.4 Podnik – mikrookolí a makrookolí	93
2.4.1 Vnitřní okolí podniku	94
2.4.2 Vnější okolí podniku	95
2.4.3 Typy okolí	96
2.4.4 Všeobecné faktory okolí	97
2.4.5 Analýza makrookolí	100
2.5 Literatura	100
3. Úloha a role manažerů	103
3.1 Typologie manažerů	104
3.2 Základní manažerské dovednosti	106
3.3 Styl manažerské práce	110
3.3.1 Manažerská mřížka	116
3.4 Manažerské role	121
3.5 Změna povahy práce manažera v podnikavé praxi	124
3.6 Literatura	125

4.	Hodnota podniku	129
4.1	Kategorie hodnoty podniku	129
4.2	Zásady a přístupy k oceňování podniku	132
4.3	Postup oceňování podniku	137
4.4	Metody oceňování podniku	141
4.4.1	Výnosové metody	142
4.4.2	Tržní metody	143
4.4.3	Substanční metody	144
4.4.4	Opční metody	145
4.4.5	Další metody a přístupy	145
4.5	Stav a perspektivy oceňování podniku	146
4.6	Literatura	149
5.	Hospodaření podniku	153
5.1	Zásoby	153
5.2	Řízení krátkodobých aktiv a jejich složek	153
5.2.1	Řízení zásob	153
5.2.2	Kontrola skladu a zásob	155
5.2.3	Metoda ABC, Paretova analýza	156
5.2.4	Metoda Just-in-Time	158
5.2.5	Outsourcing ve skladování	159
5.2.6	Konsignační sklady	160
5.2.7	Hodnocení efektivnosti řízení zásob	160
5.3	Řízení výroby, význam, cíle a struktura	161
5.3.1	Výroba	161
5.3.2	Výroba a její efektivnost	162
5.3.3	Řízení výroby a jeho cíle	163
5.3.4	Výroba a výrobní proces	165
5.3.5	Struktura výrobního procesu	168
5.4	Hierarchická struktura výroby	170
5.4.1	Základní funkce řízení výroby	171
5.4.2	Strategické řízení výroby a výrobní strategie	172
5.5	Vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných	174
5.6	Změny v distribuci výrobků	174
5.7	Výrobní a obchodní podnik – specifika obchodního podniku	175
5.7.1	Specifika obchodního podniku	175
5.8	Seznam literatury	177
6.	Finanční řízení podniku	179
6.1	Majetková a finanční struktura podniku	180
6.2	Náklady a výnosy podniku	209
6.3	Finanční analýza a její aplikace	216
6.3.1	Hodnocení absolutních ukazatelů	217
6.3.2	Hodnocení poměrových ukazatelů	218
6.3.3	Metody komplexního hodnocení podniku	229
6.4	Slovo odborníka	239
6.5	Případová studie	240
6.5.1	Zadání příkladu	240
6.5.2	Řešení příkladu	248
6.5.3	Závěrečné shrnutí	279
6.6	Literatura	279
7.	Řízení lidských zdrojů	283
7.1	Význam řízení lidských zdrojů pro podnikovou sféru	283
7.2	Personální řízení, řízení lidských zdrojů	284

7.3	Nové trendy v řízení lidských zdrojů	285
7.4	Personální útvar jako nástroj řízení lidských zdrojů	288
7.4.1	Organizace a řízení personálního útvaru	290
7.4.2	Hlavní skupiny personálních pracovníků podle jejich funkce	293
7.5	Personální politika	294
7.6	Proces řízení lidských zdrojů	295
7.6.1	Plánování, prognóza potřeby lidských zdrojů	295
7.6.2	Vyhledávání pracovníků	298
7.6.3	Výběr a rozmisťování pracovníků	300
7.6.4	Adaptace pracovníků	304
7.6.5	Motivace a stimulace pracovníků	307
7.6.6	Řízení a hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	312
7.6.7	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	315
7.6.8	Profesní kariéra a osobní rozvoj	319
7.7	Podnikové poradenství	320
7.8	Personální informační systém	324
7.9	Personální controlling	326
7.10	Sociální politika podniku	329
7.11	Psychohygiena a péče o zdraví zaměstnance	330
7.12	Slovo odborníka	331
7.13	Literatura	332
8.	Performance Tuning® – nový obor v oblasti řízení podniku	335
8.1	Představení a základní charakteristika oboru Performance Tuning®	335
8.2	Historické kořeny oboru Performance Tuning®	335
8.2.1	Vědecká a výzkumná historie oboru	335
8.2.2	Aplikační historie	338
8.3	Popis hlavních teorií a principů	339
8.3.1	Teorie autopoiézy, operacionální uzavřenost	339
8.3.2	Teorie disipativních struktur	341
8.3.3	Luhmannova teorie sociálních systémů	343
8.3.4	Koncept členství, problémové systémy	345
8.3.5	Cirkulární kauzalita, princip konstruování řešení	348
8.3.6	Konstruktivistické teorie a poznatky neurobiologie	352
8.3.7	Kybernetika II. řádu	354
8.3.8	Metakontext	356
8.3.9	Sociální konstruktivismus a teorie komunikace	358

II. PRAKTICKÁ ČÁST

	VYUŽITÍ OBORU PERFORMANCE TUNING® V PRAXI	361
9.	Aplikace oboru Performance Tuning® v praxi	363
9.1	Administration Performance Tuning®	363
9.2	Production Performance Tuning®	370
9.3	Sales Performance Tuning®	372
9.4	Management Performance Tuning®	376
9.5	Současnost a perspektivy oboru Performance Tuning®	377
10.	Manažerské funkce očima oboru Performance Tuning®	379
10.1	Plánování	379
10.2	Organizování	382
10.3	Řízení lidských zdrojů	383
10.4	Vedení	384

10.5	Rozhodování	386
10.6	kontrola a zpětná vazba	387

III. ČÁST

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU V TURBULENTNÍ A DISKONTINUÁLNÍ DOBĚ		389
11.	Podniková strategie	391
11.1	Úvod	391
11.2	Strategické řízení	392
11.2.1	Vznik strategického myšlení a strategického managementu	392
11.3	Podnik a vnější prostředí	398
11.3.1	STEP analýza	399
11.3.2	Scénáře	401
11.3.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	403
11.3.4	Strategické mapy	410
11.3.5	Analýza konkurentů	412
11.3.6	Analýza atraktivity odvětví	413
11.4	Vnitřní prostředí podniku	414
11.4.1	Evaluace dosavadní strategie	416
11.4.2	Analýza zdrojů a kompetencí	419
11.4.3	Analýza zdrojů a kompetencí podle funkčních oblastí	420
11.4.4	Analýza klíčových procesů	421
11.4.5	Analýza portfolia	422
11.4.6	Klíčové faktory úspěchu	428
11.4.7	Analýza konkurenceschopnosti	430
11.4.8	SWOT analýza	432
11.5	Slovo odborníka	434
11.6	Literatura	435
12.	Řízení podnikových procesů – procesní management	437
12.1	Vymezení procesního řízení	437
12.2	Strategické řízení a procesy (business model, Balanced Scorecard)	438
12.3	Podnikové procesy a jejich typy	443
12.4	Postup při zavádění procesního řízení (nástroje, analytické metody, procesní mapa)	443
12.4.1	Procesní mapa	444
12.4.2	Procesní analýza	446
12.5	Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů (procesní cyklus, typy ukazatelů výkonnosti procesů, business proces reengineering)	449
12.6	Přínosy procesního řízení pro podnikovou praxi	455
12.7	Slovo odborníka	456
12.8	Literatura	456
13.	Řízení výrobních a pracovních procesů v podniku	459
13.1	Výroba, výrobní a pracovní proces	459
13.1.1	Základní pojmy	459
13.1.2	Druhy výrob	464
13.1.3	Nové trendy ovlivňující operační management	465
13.2	Štíhlá výroba	466
13.2.1	Stručná historie výroby v japonské továrně Toyota	467
13.2.2	Principy a nástroje štíhlé výroby ve firmě Bosch	468
13.2.3	Stručná charakteristika základních pojmů štíhlé výroby	470

13.2.4	Plytvání a jeho druhy (8 Muda)	472
13.2.5	System Just-in-Time (JIT)	474
13.2.6	System Kanban	475
13.2.7	Vybrané dílčí metody štíhlé výroby	476
13.3	Dodavatelský řetězec	478
13.3.1	Změna struktury dodavatelských řetězců	482
13.4	Reverzní logistika	485
13.5	Výroba a životní prostředí	487
13.5.1	Znečišťování ovzduší, skleníkové plyny a dodavatelský řetězec	487
13.5.2	Změna používaných paliv a dopravních způsobů	490
13.5.3	Změna používaných dopravních způsobů a prostředků	491
13.5.4	Normy ochrany životního prostředí	493
13.6	Literatura	495
14.	Management kvality	497
14.1	Úvod	497
14.2	Koncepce a zásady systému řízení kvality	497
14.3	Koncepce ISO řady 9000	498
14.4	Koncepce oborových (podnikových) standardů	507
14.4.1	Automobilový průmysl	507
14.4.2	Potravinářský průmysl	508
14.5	Koncepce správných výrobních praxí	509
14.6	TQM a Modely excellence	511
14.6.1	Vymezení pojmu TQM	511
14.6.2	Vznik a současnost TQM	511
14.6.3	Zásady TQM	513
14.6.4	Model excellence EFQM	514
14.6.5	Model excellence EFQM, koncepce excellence a RADAR	515
14.6.6	Stupně excellence	517
14.6.7	Význam aplikace Modelu	517
14.7	Kaizen – filosofie „malých změn“	518
14.8	Six Sigma	520
14.9	Specifické systémy řízení a integrovaný management	521
14.9.1	Environmentální management (EMS – Enviromental Management System)	521
14.9.2	Integrovaný management (IMS – Integrated management system)	524
14.10	Shrnutí	525
14.11	Slovo odborníka	526
14.12	Literatura	526
15.	Krizové řízení podniků – Krizový management	529
15.1	Klasifikace podnikových rizik	529
15.1.1	Prostředí podniku	529
15.1.2	Vnější a vnitřní podniková rizika	530
15.2	Principy řízení krizových situací v podniku	532
15.2.1	Identifikace a popis rizik	532
15.2.2	Analýza rizik	532
15.2.3	Hodnocení a návrh opatření	536
15.2.4	Základní pojmy z oblasti krizového řízení	536
15.3	Způsoby a formy krizového řízení v podnikové praxi	540
15.3.1	Vybraná aktuální podniková rizika v praxi	540
15.4	Řízení podniku za rizika a nejistoty	542

15.5	Slovo odborníka	543
15.6	Literatura	543
16.	Správa podniku – Facility management	545
16.1	Slovo odborníka	548
16.2	Literatura	548
17.	Řízení služeb	549
17.1	Význam služeb v ekonomice	550
17.2	Subjekty čerpající služby	558
17.2.1	Řízení vztahů se zákazníky	559
17.3	Principy řízení služeb v podniku	564
17.4	Lokalizace a místo poskytování služeb	568
17.4.1	Flexibilita produkce	568
17.4.2	Flexibilita spotřeby	569
17.4.3	Modely umístění	570
17.5	Organizace a podpora poskytování služeb	572
17.6	Literatura	574
18.	Řízení inovací v podniku	577
18.1	Inovace a konkurenční výhoda	577
18.2	Inovace jako součást podnikového procesu – systémová představa	578
18.3	Zdroje inovačních podnětů – úloha lidských zdrojů	582
18.4	Optimalizace zásoby dokončené produkce prostřednictvím řízení inovací	588
18.5	Stupně pojetí inovací – kvalitativní adaptace a kvalitativní inovace jako základ systému řízení inovací	589
18.6	Fáze inovačního procesu jako základ systému pro řízení konkurenceschopnosti produktu	591
18.7	Inovativní podnik: Charakter firemní kultury podporující inovace	598
18.8	Bariéry inovací	601
18.9	Slovo odborníka	602
18.10	Literatura	602
19.	Duševní vlastnictví podniku	605
19.1	Obsah pojmů duševní vlastnictví a průmyslové vlastnictví	605
19.2	Ochrana duševního vlastnictví v České republice	605
19.3	Průmyslové vlastnictví – výsledky technické a designerské tvůrčí činnosti	606
19.3.1	Patenty	606
19.3.2	Užitné vzory	609
19.3.3	Průmyslové vzory (ochrana designu)	610
19.4	Průmyslové vlastnictví – výsledky jiné než technické a designerské činnosti	612
19.4.1	Ochranné známky	612
19.4.2	Chráněná označení původu a zeměpisná označení	613
19.4.3	Obchodní firmy a jména osob	615
19.4.4	Doménové jméno	615
19.4.5	Know-how	616
19.4.6	Obchodní tajemství	616
19.5	Ochrana proti nekalé soutěži	616
19.6	Autorská práva	617
19.7	Licence k předmětům průmyslového vlastnictví	618
19.8	Oceňování duševního vlastnictví	619
19.9	Literatura	619

20. Podnikový audit	621
20.1 Druhy auditů	621
20.2 Interní podnikový audit	622
20.2.1 Obvyklé aktivity interního auditu	623
20.2.2 Předpoklady pro výkon profese interního auditora	624
20.3 Externí podnikový audit	625
20.3.1 Právní úprava externího auditu, zákon o účetnictví ve vazbě na audit, další předpisy upravující audit	626
20.3.2 Předpoklady pro výkon profese externího auditora	630
20.4 Vztah mezi interním a externím auditem	631
20.5 Slovo odborníka	632
20.6 Literatura	633
21. Etika podnikání a etický kodex podniku	637
21.1 Etické myšlení ve starověku (Sókratés, Platón, Aristotelés, stoikové)	637
21.1.1 „Slunce v říši idejí“ u Platóna	637
21.1.2 První vědecký systém etiky (Aristotelés ze Stageiry)	639
21.2 Etika ve středověku: 5.–15. století (Augustin Aurélius, Tomáš Akvinský)	640
21.3 Novověk: 15. století – současnost	641
21.3.1 Etika britského empirismu (T. Hobbes, J. Locke, D. Hume)	641
21.3.2 Odstraňování afektu v podání Barucha Benedicta Spinozy	642
21.3.3 Etika povinnosti (Immanuel Kant)	643
21.3.4 Etika 19. a 20. století	643
21.4 Možnosti a limity etiky v podnikatelské sféře	645
21.5 Etické kodexy	646
21.5.1 Proces integrace etiky do podnikového prostředí	647
21.6 Literatura	650
22. Seznam zkratk	653
23. Seznam obrázků	657
24. Seznam tabulek	663
25. Přílohy	667
25.1 Marketingový a obchodní plán	667
25.1.1 Popis společnosti	667
25.1.2 Situační analýza	667
25.1.3 Marketingová analýza	673
25.1.4 SWOT analýza	675
25.1.5 Cíle, plány a strategie	676
25.1.6 Controlling	679
26. Rejstřík	681

Úvodní slovo

Vážení čtenáři,

vedoucí autorského kolektivu této knihy mě požádal, abych k ní napsal úvodní slovo. Jsem vždy potěšen, když vzniká nová odborná kniha zaměřená na problematiku podnikového řízení. Jedná se o jednu z vysoce potřebných společenskovedních disciplín, kdy v současném diskontinuálním a turbulentním světě je tato problematika považována za vysoce aktuální. Vydání této knihy lze považovat za významný přínos do všeobecné vědecké, ale i laické rozpravy, a to zejména z pohledu jak teoretického, tak z pohledu dalšího vývoje a směřování podnikového řízení. Svým rozsahem, především pak svou strukturou se jedná o značně rozsáhlou publikaci zahrnující stěžejní problematiky z oblasti podnikového řízení. Ocenění si zaslouží i skutečnost, že se podařilo oslovit a zapojit do širokého autorského kolektivu přední odborníky ze tří českých vysokých škol publikující v tomto oboru. Kniha rozvíjí jak již známé problematiky z oblasti řízení podniků, tak přináší nové, dosud nepublikované informace a poznatky, které jistě naleznou své využití v podnikové sféře. Jako autor řady publikací v tomto oboru bych chtěl ocenit snahu autorů o návrat ke kořenům podnikového řízení založeného na principech systémového vymezení podniku, jeho vazeb, vztahů a procesů.

Každý čtenář této publikace, každý řídicí pracovník dostal do vínku touhu po poznání, která ho nutí nepřehlížet změnám schopností nehybného kamene, ale naopak tyto změny a vývoj analyzovat, předvídat, projektovat a realizovat. Do tohoto procesu se vědomě i nevědomě zapojíme prostřednictvím čtení této publikace. Domnívám se, že to byl záměr autorů. Svědčí o tom i celková koncepce knihy, kdy čtenář musí nalézat souvislosti a vztahy mezi jednotlivými kapitolami s aktivním vyhodnocováním uvedených informací a s průběžnou konfrontací s reálným podnikatelským prostředím.

Předložená publikace je velmi cenným přínosem jak k teoretickému, tak i praktickému řešení širokého problému změn, jejichž úspěšná realizace je základním kritériem úspěšnosti vedoucích pracovníků. Cílem autorů bylo vybavit co nejširší okruh manažerů, kteří neprošli speciální manažerskou přípravou či studiem, pomůckou, která by jim posloužila k rozpoznání prostředí podniku, srovnání s úrovní prostředí, přípravě formulace cílů a strategie, jejich dosažení a určení forem jejich realizace.

Uvedená publikace je cenná především:

- svým komplexním pojetím zahrnujícím základní teoretická východiska řízení podnikových procesů, formulaci podnikových cílů, podnikové strategie a rozvoje lidských zdrojů podniku;
- systémovým pojetím, kdy změna je chápána jako odchylka od rovnovážného stavu organizace ve vztahu k prostředí. Tato odchylka může být buď negativní, kterou je nutno eliminovat a řadou změn směřovat k obnovení rovnovážného stavu, nebo naopak pozitivní, kdy je možno prostředí ovlivňovat a usměrňovat;
- představením nového oboru Performance Tuning®, který je teoreticky vymezen, vyspecifikovány jsou jeho hlavní principy a zásady, uvedeny jsou rovněž praktické ukázky jeho využití v podnikové praxi;

- charakteristikou účastníků změny i charakteristikou nezbytných vlastností a znalostí metod řešení změn. Naznačení příznaků krize a disproporce mezi strategickým a operativním řízením na jednotlivých řídicích stupních je velmi cenné;
- hledáním odpovědi na otázku co, kde, kdo a jak, které změny na Lewinově modelu řízení naznačují uvedený systémový přístup pro vytvoření homeostáze podniku a vnějšího prostředí;
- zdůrazněním základní skutečnosti, že výsledné chování je funkcí struktury u všech typů podniků s jejich stručnou charakteristikou včetně uvedení faktorů, které je ovlivňují;
- charakteristikou řízení lidských zdrojů včetně formulace požadavků na „mistry změny“, vynikající manažery, týmovou práci a delegování se specifikací základních principů jejich motivace, stimulace až po principy hodnocení;
- zdůrazněním podstaty problémů spočívajících ve stochastickém chování lidských prvků a hledáním způsobů jejich odstranění, a to formou zvyšování jejich kvalifikace, uspořádáním uceleného prostředí odpovídající cílům a volbou ucelené strategie;
- popisem základních principů a postupů v oblasti ochrany duševního vlastnictví;
- charakteristikou metodického postupu při provádění změny strategie podniku či organizace;
- představením základních principů podnikového auditu v členění na interní a externí audit;
- vymezením základních atributů etiky podnikání a etického kodexu podniku.

Závěrem lze konstatovat, že uvedená publikace je zdařilým dílem vhodným nejenom pro začínající manažery, ale i pro zkušené vedoucí pracovníky a nakonec i studenty. Vždyť doopravdy platí, že není nic stálejšího kromě změny a její realizace, úspěšná realizace je potom základním kritériem efektivního řízení. Proto je třeba tuto publikaci doporučit nejenom k přečtení, ale i jejímu prostudování a tím i získání předpokladů pro úspěšné řízení podniků. Kniha *Podnikové řízení* splňuje jak po formální, tak i po obsahové stránce všechny požadavky na ní kladené, je zdařilou publikací a bude obohacením našeho trhu v oblasti odborné literatury.

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Předmluva

Podnikové řízení znamená organizaci a koordinaci podnikových lidských zdrojů za účelem naplňování podnikových cílů s využitím faktorů vnitřního prostředí podniku prostřednictvím manažerských funkcí při respektování vlivu prostředí vnějšího. Řízení znamená integrální jednotu strategických, taktických a operativních cílů s cílem ekonomické udržitelnosti, efektivnosti a rentability výroby, resp. služeb při zachování sociální soudržnosti a etických principů podnikání.

autoři knihy

Vážení čtenáři,

při koncipování obsahové náplně této knihy bylo snahou autorského kolektivu zpracovat publikaci, která bude zahrnovat základní problémové okruhy vědního oboru podnikové řízení a současně přinese některé nové poznatky, které by obohatily dosavadní poznání v tomto oboru.

Z tohoto důvodu patří úvodní kapitola knihy teoretickým základům podnikového řízení. Zde se nachází podstata pro pochopení podniku jako organizovaného systému, což je základní atribut, ze kterého jsou odvozovány kapitoly následující. Je ke škodě samotného vědního oboru podnikové řízení, že se v některých etapách jeho vývoje od tohoto principu ustupovalo. V dalších kapitolách je charakterizováno prostředí podniku, úloha manažerů v současné řídicí praxi, klasifikována je hodnota podniku a principy jeho hospodaření. Významná pozornost je věnována manažerským funkcím, které rozhodují o naplňování podnikových cílů, prezentována je nutnost přistoupit k jejich korekci a regulaci v případě neplnění stanovených cílů podniku. Jako jednu z nejvýznamnějších manažerských funkcí lze označit řízení lidských zdrojů, které rozhodující měrou ovlivňují výsledky hospodaření. Další část knihy je věnována problematice strategického řízení podniku, procesnímu, krizovému řízení i managementu jakosti a správě podniku. Jako nově vznikající obor je zde prezentován Performance Tuning®, který je v tomto pojetí představen v odborné literatuře poprvé, a zejména část pojednávající o jeho aplikaci v podnikové sféře může oslovit značnou část řídicích pracovníků v podnikové praxi. Závěr knihy je věnován podnikovému auditu, zejména pak otázkám etiky v podnikatelské praxi a etickým kodexům.

Podnikové řízení je primárně zaměřeno na jeden ze subjektů tržního hospodářství – podnik působící v určitém prostředí, jenž uspokojuje určité potřeby a realizuje zisk. Mimo jiné využívá obecných teorií v oblasti řízení, praktických poznatků z řídicí praxe, ale i dalších navazujících vědních oborů, jako je podniková ekonomika, finanční řízení, logistika, statistika, personalistika, informatika a mnoho dalších vědních oborů. Podnikové řízení je proto jak teoretickou, tak vysoce praktickou vědní disciplínou a spojení těchto dvou integrálních rovin vytváří základní předpoklad pro fungující podnik. Řízení podniku musí poskytovat teoretické základy, praktické poznatky a návody jak řídit, spravovat a vést podnik ve stále náročnějším a nestabilním tržním prostředí, aby plnil své poslání, tedy vytvářel nové hodnoty s vysokou přidanou hodnotou, zvyšoval svoji konkurenceschopnost a uspokojoval potřeby svých zaměstnanců při současném respektování celospolečenských zájmů.

Při čtení a studiu této knihy, zejména pak při jejím praktickém využití, Vám autoři přejí mnoho úspěchů a předem děkují za případné připomínky, náměty a doporučení, které můžete zasílat elektronicky na redakce@vste@gmail.com.

České Budějovice, červen 2013

Za autorský kolektiv

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval za spolupráci všem spoluautorům při tvorbě této odborné publikace a v neposlední řadě také Mgr. Zdeňku Brdkovi, Ph.D. za věcné připomínky a formální a jazykovou úpravu textu.

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích

I. OBECNÁ ČÁST

ÚVOD DO TEORIE PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ

1. Úvod do teorie řízení

Řízení jako vědecká disciplína se objevuje a začíná se vytvářet v průběhu 2. poloviny 20. století, intenzivně pak začátkem 21. století. Je tomu tak proto, že nové formy a metody musejí odpovídat změnám, které ve světové ekonomice nastaly a dále probíhají. Tyto změny se projevují jak v odlišném chování podnikatelských subjektů, tak v samotné hospodářské politice jednotlivých států. S tímto procesem jsou spjaty změny nejen ve výrobně technické základně, organizačně ekonomické oblasti a sociálně řídicí nadstavbě podniků, ale i změny v požadavcích na kvalifikaci vedoucích pracovníků. Každý pracovník by měl vycházet ze základního vztahu:

Úspěšně řídit = znát + mít pravomoc + chtít + **stačit**

Z uvedeného vztahu vyplývá, že úspěšná činnost každého vedoucího pracovníka předpokládá:

- vysokou úroveň odborných vědomostí a dovedností nezbytných pro plnění svěřených úkolů a jejich neustálé rozvíjení,
- respektování zásad procesu delegování ve smyslu jednak dodržování proporcí mezi delegovanými úkoly a pravomocí a jednak dodržování jednoty obsahové a formální stránky delegování, která předpokládá dokonalou znalost kvalifikace,
- plné využívání principů motivace v procesu řízení a hodnocení práce vedoucích pracovníků.

1.1 Proces řízení

1.1.1 Charakteristika procesu řízení

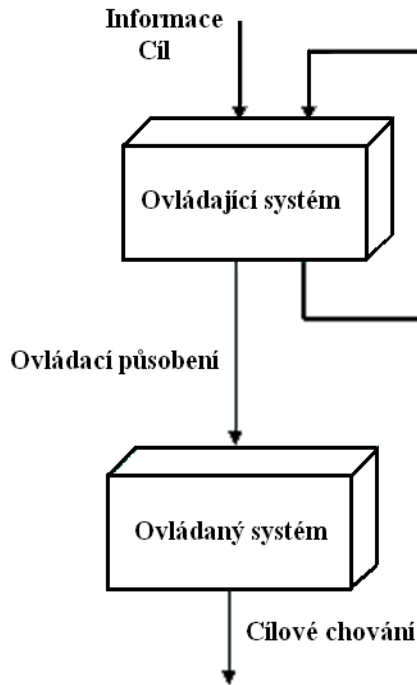
S pojmem řízení se setkáváme v nejrůznějších souvislostech, v různých systémech a někdy i skrytě pod jinými termíny (správa, vedení, ovládání, velení, dirigování). Jeho význam je význačný především proto, že v každém dynamickém systému existují určité faktory usměrňující procesy, které v tomto systému probíhají. Různorodost těchto systémů je základem i různorodého pojetí pojmu řízení.

1.1.1.1 Řízení jako informační působení

Řízení v nejobecnějším smyslu je možno charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení.

Interakce mezi systémy (prvky) informačního charakteru mohou nabývat nejrůznější složitosti a nejrůznějšího charakteru. Informační působení lze rozlišit do tří základních skupin – ovládání, řízení a regulace.

Ovládání je definováno jako takové informační působení jednoho systému (ovládajícího) na druhý (ovládaný), kdy ovládající systém svým informačním působením vytváří předpoklady pro odstranění neurčitosti v chování ovládaného systému. Ovládaný systém může, ale nemusí přijatou informaci realizovat, neboť není zpětně propojen s ovládajícím systémem, který tudíž nemůže provádět kontrolu – viz obrázek č. 1.1.



Obrázek 1.1 Ovládání

Zdroj: Vlastní

Předpokladem ovládacího působení je schopnost ovládacího systému vysílat informace ovládanému systému, který je naopak schopen tyto informace přijímat a realizovat. Příkladem ovládání jako informačního působení může být činnost vedoucího pracovníka, který svým podřízeným pouze ukládá úkoly, ale nekontroluje množství a kvalitu jejich práce.

Řízení můžeme chápat jako informační působení řídicího systému na systém řízený se zpětným propojením, které vyvolává u řízeného systému cílové chování (obrázek č. 1.2). Při řídicím působení řídicí systém nejen vytváří předpoklady pro cílové chování řízeného systému, ale přímo je zajišťuje. Předpokladem pro řízení jako informační působení mezi dvěma systémy je:

- existence zpětné vazby mezi řídicím a řízeným systémem,
- existence cíle a programu řídicího systému, který musí být schopný působit na řízený systém a přijímat informace o jeho chování,
- řízený systém musí být schopný přijímat informační působení, dosahovat cílového chování obsaženého ve svém repertoáru chování.