ŘÍZENÍ V LESNÍM HOSPODÁŘSTVÍ I (vybrané kapitoly)

Prof. Ing. Luděk Šišák, CSc.

1 Vývoj teorie řízení

Se vznikem a rozvojem průmyslové výroby stále vzrůstal význam účinnosti řízení. Téměř do konce 19. století byly metody a prostředky řízení založeny převážně na zkušenostech a na intuici.

Jednotlivými otázkami organizace a řízení se sice zabývali někteří vědci, nebo zkušení praktici, ale jejich poznatky se příliš nerozšířily do praxe a nijak významně ji neovlivnily.

V posledních desetiletích 19. století bylo nezbytné zvýšit úroveň řízení, která citelně zaostávala za úrovní techniky a technologie výroby, zvyšované rozvojem technických věd, vedla ke vzniku snahy přeměnit dosavadní řízení založené na empirii, v činnost založenou na vědeckých poznatcích.

Snahy o zdokonalování řízení začaly téměř současně v několika zemích s nejvyspělejší průmyslovou výrobou. Nejvíce se tyto snahy projevily a první pozitivní výsledky přinesly v USA. Také v Evropě se snažilo několik inženýrů zdokonalit jak řízení výrobního procesu, tak i řízení celého podniku. Dříve primární význam zemědělství ustupoval surovinovým a zpracovatelským odvětvím. Byl sice dostatek přírodních zdrojů, ale nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Vznikla objektivní potřeba racionálního řízení výroby.

1.1 Počátky vědeckého řízení

Počátky vědeckého řízení se již dnes tradičně spojují se jménem F. W. Taylora (1856-1915). Jeho práce mají dnes místo takřka ve všech učebnicích amerického managementu. Byly zdrojem myšlenkových podnětů nejen svých současníků, ale i inspirací v pozdějším období, kdy často na Taylorovy práce navazují representanti empirických přístupů jako je P. F. Drucker, R. C. Davis a další.

F. W. Taylor považoval časové studie za nutný počátek zvyšování výkonnosti. Při jejich provádění rozložil pracovní operaci dělníka na úkony a ty dále na jednotlivé pohyby. Doba trvání se zajišťovala u každého prvku. Výsledkem časových studií byly jednotkové časy zjištěné součtem časů potřebných pro jednotlivé úkony. Mezi jednotlivé operace zavádí povinný odpočinek.

Jeho hlavní zásady spočívají v:

- přidělování velkého denního úkolu stanoveného pomocí časových studií,
- normalizování podmínek, při nichž má mít každý přidělen úkol, který ho zaměstnává celý den a má mít podmínky a pomůcky tak stanoveny, aby jej mohl skutečně vykonat,
- vysoká odměna za úspěšně vykonanou práci,
- postih v případě nesplnění úkolu.

Časovými studiemi se nezjišťoval výkon průměrný, ale výkon nejlepší, který se stal základem normy.

K dosažení nejlepšího výkonu pracoviště doporučuje:

- zavést technicky zdůvodněné dílčí pracovní operace (principy normování),
- určitým skupinám prací přiřazovat dělníky podle jejich kvalifikace (zručnosti, výkonnosti, kvality práce) a tuto kvalifikaci předem zajišťovat plánovitým výcvikem,
- vhodnými postupy organizace práce vytvářet soulad mezi potřebami vyrábět určité výrobky a možností jejich zajištění výrobními zdroji,

– zabezpečit správné rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedením a dělníky.

Praktická realizace Taylorových principů racionalizace práce dělníků vyvolala určité problémy v existující liniové organizační struktuře, v níž byl každý dělník přidělený jen jednomu vedoucímu. Taylor rozdělil činnost jednoho mistra na osm složek, a tvořil „funkční“ mistry, kteří byli úzce specializovaní. Čtyři mistři byli přímo v dílně, jeden z nich určoval tempo práce, druhý zastával funkci pracovního předáka, třetí byl opravárenský mistr a čtvrtý inspektor. Další tři byli v kanceláři a zajišťovali plánování výroby, přípravu instrukcí a výkaznictví. Tento postup znamenal přechod od liniové k funkční organizační struktuře, znamenal vznik funkční specializace. Zároveň došlo k vyčlenění plánování jako samostatné funkce řízení.

Zavádění „vědeckého řízení“ do praxe vzbudilo brzy odpor dělníků i veřejnosti, což se v roce 1912 projednávalo před zvláštní komisí Kongresu USA. Přesto již v roce 1915 dělníci a odbory v americkém zbrojním průmyslu prosadili zákaz doporučované chronometráže a na ní závislého odměňování. Tento zákaz zůstal v platnosti až do začátku druhé světové války.

Taylorovým spolupracovníkem byl H. L. Gantt (1861-1919), jehož přínos spočívá ve zpracování metod a postupů denního plánování operací. Na tyto metody a přístupy pak navazuje odměňování a prémiování za překročení plánovaných výkonů. Šlo o koncepci analogickou dnešním normohodinám pro dělníky a systém podílových prémií za dobrou práci dělníků pro jejich mistry.

Gantt byl také prvním z amerických odborníků, který zdůrazňoval, že zdokonalení řízení musí přinášet prospěch celé společnosti a nejen několika jednotlivcům.

Primárním přínosem F. B. Gilbertha (1868-1924) je rozpracování postupů pohybových studií, sladění metod práce lidí a disponibilních zařízení a eliminace zbytečných prostojů.

Tvrdil, že požadavkem vědeckého řízení není udělat něco v co nejkratším čase, ale s co nejmenším počtem co nejúčinnějších pohybů. Se studiem pohybů souviselo i studium pracovního prostředí ve vztahu k jejich počtu a účelnosti. Při každém studiu pohybů musely být zaznamenávány a sledovány rozdílnosti a proměnliví činitelé, mající na pohyby vliv. Rozdílnosti viděl v dělníkovi, v pracovních podmínkách, zařízení a nářadí a ve faktorech, majících vliv na pohyb.

H. Emerson (1853-1931) uvádí dvanáct principů efektivnosti práce, jimž lze odstraňovat ztráty ve výrobě a zvyšovat její efektivnost. Jsou to doporučení:

– jasně definovat cíle řízených činností,
– střízlivě využívat zdravý rozum a kriticky hodnotit rozhodovací situace,
– využívat poradce a zkušenosti druhých,
– zabezpečit pracovní disciplínu a morálku,
– zajistit spravedlivé odměňování a vhodné pracovní podmínky,
– vytvořit pružné operativní řízení probíhajících výrobních a nevýrobních procesů,
– správně volit, správně umísťovat, plánovat a organizovat činnosti pracovníků,
– vytvářet vhodné podmínky pro výkon prací, včetně standardizace výrobků a dílů,
– standardizovat pracovní instrukce a výrobní dokumentaci,
– zajistit spravedlivé odměňování a motivaci každého pracovníka podle jeho konkrétní účasti.

1.2 Škola lidských vztahů

V průběhu dvacátých let minulého století vzniká v americkém managementu na základě experimentálního zkoumání nový výrazný proud označovaný jako „škola lidských vztahů“ reprezentovaná Eltonem Mayo (1880-1949). Svými výzkumy sociální organizace a sociologie výrobních vztahů uvnitř pracovních skupin prokázal vliv psychologických faktorů na výsledky práce lidí. Vyslovil nutnost respektovat vztah pracovníků k sociálním

podmínkám jejich činnosti jako je např. způsob jednání vedoucích s pracovníky a pracovní skupinou, místo jednotlivce v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, vyjádření formy uznání, sociální stabilita apod. Jádro Mayovy koncepce tkví v tom, že sama práce, podmínky výrobního procesu i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory.

1.3 Správní řízení

Jak „vědecké řízení“, tak i přístupy „lidských vztahů“ trpěly jednostranností. Chyběly obecné koncepce řízení a organizování správně řídící činnosti. Tuto problematiku řešil H. Fayol (1841-1925), který chápal řízení organizace jako její vedení k předem zadanému cíli s maximálním využitím možností disponibilních zdrojů, které spočívá ve sladění šesti základních druhů činností:

- technické (technologické, výrobní),
- obchodní (nákupní i prodejní),
- finanční (získávání a využívání kapitálu),
- ochranné činnosti (zajištění vlastnictví a ochrany osob),
- účetní (evidence nákladů a výnosů, inventarizace),
- správní (vedení lidí).

Klíčové místo ve Fayolově teorii zaujímá rozpracování pěti funkcí správy, tj.:

- plánování jako stanovení budoucích cílů a postupů jak je dosáhnout,
- organizování jako zabezpečení hmotných a lidských zdrojů a podmínek pro vykonávání plánovaných činností,
- přikazování jako přidělování instrukcí a úkolů podřízeným pracovníkům,
- koordinace, což je vzájemné slaďování činnosti pracovníků,
- kontrola jako ověřování souladu plánu a skutečnosti.

Úspěchu ve správní činnosti lze dosáhnout dodržováním čtrnácti základních principů, z nichž považovat za nejvýznamnější:

- zabezpečení dělby práce, příp. specializace,
- vyvážení pravomoci a zodpovědnosti vedoucích pracovníků,
- dodržování disciplíny,
- zajištění principu jediného vedení, tzn., že má každý zaměstnanec dostávat příkazy pouze od jednoho vedoucího.

1.4 Byrokratická organizace řízení

Německý sociolog Max WEBER (1864-1920) se snažil v řízených kolektivech postihnout problematiku společenské moci a pořádku. Chtěl vytvořit ideální typ administrativní organizace, kterou označoval pojmem „byrokracie“, tj. systém fungující na základě pevných norem, pravidel a povinností. Je to dělba práce, založená na funkční specializaci, přesně definovaná hierarchie práv a povinností, soustava pravidel, na nichž je založeno fungování organizace, řízení aparátu spolupracovníků na základě objektivních pravidel a postojů a vytváření podmínek pořádku a stability fungování.

1.5 Poznatky manažerské praxe

Mezi průkopníky manažerské praxe zařazujeme H. Forda (1863-1947), který zejména zdokonalil hromadnou výrobu, která umožňovala rozdělení celého pracovního procesu na nejjednodušší úkony strojů a dělníků, čímž se zvýšil význam plynulosti postupu celého výrobního procesu od jedné operace ke druhé a tím i význam dopravy materiálu mezi jednotlivými pracovišti.

Hlavní podstata hromadné proudové výroby nespočívala v mechanickém nebo strojním zařízení, ale v organizaci, v takovém uspořádání pracovních prostředků, dělníků a pochodů, aby výrobek procházel jednotlivými pracovními operacemi pokud možno nepřerušovaně a v logickém sledu od suroviny až po ukončení tak, aby byl zajištěn určitý, stálý výkon za jednotku času.

Ford stanovil dvě základní zásady:

- každý dělník podle možnosti koná pouze jedinou práci spojenou s jedním a týmž pohybem,
- je-li to jen trochu možné, nesmí se dopustit, aby se dělník musel shýbat do stran nebo vpřed.

Protože intenzita práce byla určována pohybem montážního pásu, nebylo potřebné používat pobídkové formy mzdy. Všichni zaměstnanci byli placeni časovou mzdou.

Ford i Taylor se shodně snažili zabezpečit:

a) předem stanovený a dodržovaný postup zhotoveného výrobku dílnou,
b) dodání pracovního předmětu až k dělníkovi, aniž by se musel o to starat,
c) rozbor výrobního procesu na jeho nejdůležitější složky,
d) zhotovení výrobních plánů jak pro celý rok, tak i na kratší období, neboť tyto plány jsou podmínkou zajištění plynulosti výroby.

2 Hlavní rozvojové směry moderního managementu

Z mnoha klasifikačních hledisek současného managementu je možné uvést pět hlavních myšlenkových přístupů. Jsou to:

- procesní přístupy,
- psychologicko-sociální přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické (pragmatické) přístupy.

2.1 Procesní přístupy

Procesní přístupy rozvíjejí Fayolovo „správní řízení“ a v menší míře Weberovu „byrokratickou“ organizaci řízení. Podle L. Gulicka tvoří manažerskou činnost tyto dílčí procesy:

- Plánování, tj. vytyčení cílů a jejich formulaci do reálných a kontrolovatelných úkolů. Tyto úkoly je nezbytné zajistit potřebnými zdroji a hospodářsky realizovat.
- Organizování, tj. způsob dělby práce, včetně pravomoci a zodpovědnosti za splnění cílů plánu.
- Personální zajištění, tj. výběr, příprava a pověření pracovníků, kteří mají plánované úkoly kvalitně zvládnout.
- Přikazování je rozhodování o postupu realizace v konkrétních podmínkách bezprostředně vznikajících institucí.
- Koordinace je slaďování plánovaných úkolů v prostoru a čase a soulad všech činností v jeden celek.

- Evidence spočívá v zajištění spolehlivých a věcných informací o splnění jednotlivých úkolů. Jedná se jak o podklady pro operativní řízení, tak i pro ekonomické analýzy a o kontrolu.
- Rozpočtování spočívá v zabezpečení návrhu postupu i vyhodnocení hospodárnosti realizace plánovaných úkolů.

Myšlenková návaznost na Fayolovo pojetí pěti funkcí správy je zřejmá.

H. Koontz a H. Weibrich považovali (1988) za manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrolu.

Pro vytváření organizačních struktur a pro návrh obsahové náplně útvarů doporučují představitelé procesních přístupů sdružovat činnost podle podobnosti a to podle účelu, procesu, partnerů, místa a času.

Klasifikace procesních přístupů, uspořádané principy a hlediska jsou akceptována i v rámci dalších přístupů. Jsou součástí manažerské výuky, dávají jasná, někdy až zjednodušující doporučení pro řídící praxi.

Pro složité případy v manažerské praxi jsou procesní přístupy málo operativní, neboť více zdůrazňují uspořádání procesů než konkrétní obsahovou náplň integrovaného řídícího procesu. Podceňují též zvláštnosti řídících procesů podle konkrétních podmínek a kladou zvláštní důraz na svoji univerzálnost.

2.2 Psychologicko-sociální přístupy

Představitelé psychologicko-sociálních přístupů vycházejí z prací E. Mayoa a M. P. Folletové a následných prací psychologů a sociologů, kteří analyzovali lidské jednání a motivaci.

A. H. Maslow chápal člověka jako psychologický organismus, který se snaží uspokojit své potřeby mezi něž řadí:

- potřeby fyziologické, které jsou v podnikové praxi reprezentovány základními existenčními podmínkami jako jsou mzdy a platy, základní nezbytné pracovní podmínky a jiné,
- potřeby existenční jistoty a bezpečnosti, mezi něž zahrnujeme jistotu zaměstnání, důchodové a zdravotní pojištění, pracovní pozice v zaměstnání, perspektiva jejich změn apod.,
- potřeby sociální, kde se jedná o sociální podmínky spolupráce a komunikace na pracovištích, formální a neformální pracovní vztahy, společenské uplatnění apod.,
- osobní uspokojení z práce, kam zařazujeme zájem a potřebu zaměstnance, který chce vykonávat takovou funkci, která by uspokojovala jeho sklon k samostatnosti, uznání kvality osobního přínosu z vykonané činnosti a hmotné a morální ocenění osobní angažovanosti,
- potřeba seberealizace, kde se jedná o nejvyšší úroveň zapojení jednotlivce do pracovního procesu.

Maslowa teorie měla široký ohlas v teorii i praxi amerického a světového managementu. Umožňovala vysvětlit diferencovaně motivační pohnutky různých profesních skupin pracovníků s různou kvalifikací a sociálním zabezpečením.

Psychologicko-sociální přístup vychází z předpokladu, že:

- člověk je v podniku sociální bytost a jako takový chce žít, pracovat a být uznáván,
- přirozenosti člověka vyhovuje pracovní autonomie a pocit aktivní tvůrčí činnosti,
- odmítá formální disciplinovanou a byrokratickou závaznost v pracovní činnosti,
- manažeři musí považovat spolupracovníky za aktivní složku v podnikové činnosti a pro tuto aktivitu jim musí vytvářet vhodný prostor.

Motivace pracovních skupin by měla býti založena na pozitivních motivačních faktorech, které jsou z hlediska manažerské činnosti účinnější. Můžeme u nich snázeji předpokládat jejich vliv na pracovníky, lépe usměrňovat jednání, upevňovat kvalitu a aktivitu. Mezi pozitivní faktory řadíme hmotné i morální odměny, pocit úspěchu, uznání apod.

Negativní motivační faktory (tresty, sankce, omezení, ostrá kritika) sice také působí, ale ve svých důsledcích nesou rizika nepředvídatelnosti následků v pocitech a jednání postižených.

B. F. Skinner, včetně řady dalších představitelů amerického managementu, poukazuje na skutečnost, že není tak účinná výše odměny jako způsob odměny. Přitom se musí zachovat adresnost, bezprostřednost a reálná dosažitelnost, mimořádnost, udělování odměn za každý dílčí úspěch (nekumulovat několik odměn za různé zásluhy dohromady) a demonstraci pozornosti vedení organizace vůči pracovníkovi.

U směru psychologicko-sociálních přístupů v managementu pozorujeme obsahovou nehomogennost. Tyto přístupy měly v jednotlivých etapách rozdílný úspěch.

Byly kritizovány jak zastánci konzervativního pojetí, tak i propagátory systémových a kvantitativních přístupů.

2.3 Systémové přístupy

Systémové přístupy zdůrazňují celistvé, komplexní chápání jevů a procesů ve všech podstatných vnitřních a vnějších souvislostech.

Reprezentantem systémového přístupu je Ch. Barnard (1887-1961), který chápal organizaci jako systém vědomě koordinované činnosti dvou nebo více osob. Kladl důraz na význam lidského faktoru, na uspořádanost vzájemných vztahů lidí a na nutnost koordinace jednotlivých činností pro zabezpečení globálních cílů organizace.

Rozvinul dále názory o účelnosti rovnováhy mezi přínosem pracovníka k činnosti organizace a ukojením jeho potřeb, které od organizace může očekávat. Doporučuje motivovat pracovníky tím, že každý další iniciativní přínos má býti odměněn tak, aby i v budoucnosti byl pracovník motivován a snažil se zajistit vyšší uspokojení potřeb. Základní povinností vedoucího pracovníka je řídit stimulační a motivační procesy k účelnému zvyšování množství a kvality práce.

Rozlišuje tři druhy pobídek:

- materiální pobídky - peníze, hmotné odměny, pracovní postup spojený s vyšším odměňováním,
- pobídky zlepšující fyzické pracovní podmínky - umístění pracoviště, jeho vybavení, pracovní doba,
- duševní podněty - uspokojení z dobré práce, čest tovární značky, příslušnost k dobrému pracovnímu kolektivu.

Další Barnardův přínos k rozvoji teorie a praxe managementu spočívá v rozboru účinnosti formální a neformální organizace řízení.

Formální organizace řízení je založena na základě potřeb a vztahů v procesech chování lidí v organizaci.

Paralelní existence formální a neformální organizace řízení by měla býti nejen přiznána, ale i respektována.

Hlavním úkolem autority v organizaci je vydat, realizovat a kontrolovat plnění příkazů.

Na Barnardovy práce navazuje H. A. Simon (1916), který zkoumá organizaci jako dynamicky se rozvíjející systém, ve kterém jsou lidé klíčovou hybnou silou rozvoje. Každý je zapojen v širokém spektru rozhodovacích procesů, které ve věcně i časově návazných posloupnostech zabezpečují řídící procesy. V procesu zapojení v organizaci, lidé vedle svých osobních cílů přijímají některé cíle organizace a ztotožňují se s nimi.

V souladu s tendencí systémových přístupů soustřeďuje Simon svoji pozornost na problémy komunikace v organizaci. Jeho koncepce tří fází komunikačního procesu (vytváření - předání - přijetí informace) je myšlenkovým zárodkem později rozvíjených informačních procesů pro řídící rozhodování.

Systémový přístup k manažerskému řídícímu procesu výrazně myšlenkově zjednodušuje a pořádá předchozí i současnou teorii i praxi managementu. Uspořádanost znamená pojmovou jednoznačnost, klasifikaci, kategorie, pravidla pro myšlenkové operace analýzy a syntézy, teorii hodnocení a hodnot apod.

Modelování manažerských rozhodovacích úloh vytváří směr jak v manažerské kvalifikační přípravě, tak i pro kvantitativní rozbor jednodušších problémů.

Využití systémového přístupu podmiňuje obvykle správnou formulaci úloh, které se převedou do modelového vyjádření, připraví se k algoritmickému řešení, zajistí se počítačové zpracování, vyhodnocení a výsledky se předají pro řídící proces.

Systémový přístup umožňuje využití rozvoje aplikace prostředků informační technologie. Současná praxe moderního managementu je nemyslitelná bez širokého využití výpočetní techniky, řídících informačních systémů a počítačově zabezpečených systémů pro podporu rozhodování.

2.4 Kvantitativní přístupy

V počátečních letech rozvoje kvantitativních přístupů se kladl především důraz na modelování určitých tříd rozhodovacích úloh a techniky jejich matematického řešení. Někdy vzniká oprávněný dojem zjednodušování ekonomické reality do typových modelů a více či méně standardních metod řízení. Metody operační analýzy jsou klasifikovány takto:

- strukturální analýza,
- matematické programování,
- dynamické programování,
- teorie her a strategického chování,
- síťové grafy,
- metody řešení sekvenčních úloh,
- matematické metody statistiky,
- metody hromadné obsluhy,
- metody teorie zásob,
- metody teorie obnovy a údržby,
- simulační metody,
- heuristické metody.

Stanovisko k jednotlivým metodám z hlediska managementu:

Metody a modely řešení strukturální analýzy vyšly z makroekonomických úvah, dosud se uplatňují jak v plánovacích, tak i rozborových úlohách. Pro manažerské myšlení zpřesňují modely strukturální analýzy úvahy o zdrojích a jejich využití, případně jejich ohodnocení.

Matematické programování mělo a má význam jako soubor nástrojů pro řešení optimalizačních úloh. Ve vazbě na systémové přístupy pomohlo kultivovat manažerské myšlení jak v teorii, tak i v praxi. Modelování poskytuje uspořádaný přístup k řešení

rozhodovacích problémů. Pomohlo vymezit pojetí přístupového řešení, optimalizace jako výběru nejlepší varianty podle předem zadaného rozhodovacího kritéria, nutnost umět transformovat a redukovat cíle či účel řešení na zjednodušující pojetí optimalizační účelové funkce, pochopení úskalí řešení, která mají více cílů, pochopení problémů citlivosti, případně suboptimálního řešení a pochopení nemožnosti některých ekonomických úloh kvantifikovat a vtěsnat do modelové abstrakce klasického rozhodovacího problému.

Formulace modelů teorie her a strategického chování pomáhá pochopit úlohy s více cíli s několika rozhodovacími subjekty a přístupy k úlohám koaličního nebo kooperačního typu, které jsou spojeny s nezbytnými kompromisy v manažerském jednání.

Přínosem síťových grafů je komplexní podchycení složitých akcí, diferenciace podstatných a méně podstatných činností, simulace možných změn a z toho vyplývajících ekonomických důsledků.

Sekvenční metody jsou přínosem pro svůj soubor přístupů, které jsou vhodné pro plánování a které však mají charakter dílčích technik.

Soubor metod teorie zásob nalezl široké pole uplatnění. K typickým příkladům patří racionální výše a způsob doplňování zásob a to jak pro materiál, suroviny, subdodávky, nářadí nebo palivo.

Kvantitativní přístupy v teorii a praxi nesplnily předpoklady jejich průkopníků na vytvoření „nového vědeckého řízení“. Pozitivně se projevuje tento přístup v ovlivnění myšlení, neboť spolu se systémovým přístupem zdůrazňoval uspořádanost poznatků a snahu o exaktnost přístupů.

2.5 Empirické přístupy

Empirické přístupy jsou založeny na analýze a zhodnocení poznatků manažerské praxe. Tyto přístupy jsou nejrozšířenější a nejrozmanitější. Představitelé empirických přístupů zpracovávají zpravidla zkušenosti a návrhy reálných problémů, nerozvíjejí zpravidla výrazněji teoretické základy pro interpretaci svých názorů, často si „vypůjčují“ z jiných přístupů teoretické základy, zejména různé klasifikace s odbornou terminologii. Vysokým kladem empirických přístupů je zpracování konkrétních doporučení pro manažerská jednání.

Typickým reprezentantem empirických přístupů je P. F. Drucker (nar. 1905), který považuje management jako umění a soubor znalostí potřebných k řízení podnikové činnosti. Zdůrazňuje nezbytnost stálé prioritní orientace na konečný výsledek. Umění řídit v podmínkách stálých změn, řídit s rychlou realizací inovačních strategií považuje Drucker za rozhodující předpoklad úspěchu. Základní prioritou zajištění podnikatelské činnosti jsou lidé a kvalita manažerského myšlení a jednání.

Empirické přístupy reprezentují pestrou směs zkušeností, doporučení a názorů. Nemají vyhraněnou povahu konsistentní školy.

Empirici v současné době téměř všichni odkládají autoritativní styl řízení a to ve prospěch tvůrčích neformálních stylů. V tomto duchu pro jednání se spolupracovníky např. doporučují:

- vytvořit prostředí upřímných, otevřených a rovnoprávných diskusí, výměny názorů a chování - tj. podporovat především aktivní účast podřízených,
- vyměňovat si informace, získávat znalosti a zkušenosti druhých, snažit se pochopit myšlení a jednání podřízených,
- vítat nové ideje, nápady a podněty spolupracovníků, podněcovat jejich iniciativu a inovační myšlení a jednání,
- jasně a se zájmem se spíše ptát, než podléhat sklonu poučovat,

– aktivně se podílet na řešení problémů z pozice vzájemné úcty a rovnoprávnosti, navrhovat varianty řešení a dávat je k posouzení spolupracovníkům, respektovat plně jejich důstojnost a názory.

2.6 Důsledky rozvoje vědy a techniky v řídící činnosti

Prudký rozvoj vědy a techniky se promítá do řídící činnosti v těchto aspektech:

a) Trend k decentralizované odpovědnosti vede k odbourání tradiční střední úrovně řízení. Počet podřízených již není měřítkem úspěšnosti kariéry. Střední úroveň řízení odvozuje své existenční oprávnění především z distribuce informací a z kontroly podřízených osob a oddělení. Informaci a kontrolu operativní základy lze pomocí informačních systémů a zlepšeného systému ukazatelů zajistit podstatně efektivněji a s menšími ztrátami, než prostřednictvím řídících hierarchií.
b) Tendence k síťovým strukturám vyžaduje na každé řídící úrovni myšlení přesahující hranice jednotlivých úseků. Strategická spojenectví mezi úseky výzkumu, výroby nebo odbytu podporují horizontální propojení. Toto propojení vyžaduje:
   – projekty přesahující hranice úseků,
   – výkonný provoz složitých výrobních systémů,
   – zvládání nepředvídaných situací.

Struktury řízení se zplošťují a zpružňují

Obr. 1 Příklad hierarchické a plošší struktury řízení

c) Posun v rozhodovacích kritériích vede k rostoucímu oddělení technického know-how od rozhodovací pravomoci.
   Stále složitější systémy jsou stále dražší a mají stále dalekosáhlejší důsledky, čímž se rozhodovací pravomoc přenáší na stále vyšší řídící úrovně.
d) Zvýšená citlivost veřejnosti vede k vyššímu uvědomění sociálního a ekologického začlenění podniku. Přijatelnost výrobku z hlediska ochrany životního prostředí je významným marketingovým argumentem. Jméno podniku se bude stále více posuzovat podle toho, jak podniky budou přispívat k místnímu sociálnímu prostředí.
e) Lépe vzdělaní podřízení vyžadují angažované vedoucí pracovníky - osobnosti. Při výběru vedoucích pracovníků se musí stále více přihlížet k osobnosti a schopnosti přesvědčovat ostatní. Často se hovoří o určité vizionářské schopnosti, kterou by se měl vedoucí pracovník vyznačovat. Rozhodující je připravenost akceptovat nové myšlenky a metody místo odporu proti nim.

3 Systémové pojetí řízení

Teoretickou a metodologickou základnou moderního ekonomického řízení se stává také věda o systémech. Tento postulát odráží i soudobé vývojové tendence v reálném řídícím procesu, kdy se stále více prosazují a uplatňují pojmové kategorie, poznatky a metody systémových teorií a systémové analýzy a syntézy.

Je nezbytné poznamenat, že systémový pohled na řízení je jen jeden z možných přístupů, který je analogický tomu, jak postupuje lidské úsilí v pojednání a zvládnutí nových problémů od jednoho nástroje ke druhému.

Systémové pojetí řízení lze v zásadě formulovat třemi složkami:

a) vymezením prvků systému,
b) určením vazeb mezi nimi,
c) určením cíle chování systému.

Zatímco první dvě složky lze relativně dobře a přesně určit (a zároveň jsou hlavním polem pro identifikaci systému), otázka cílového chování systému je velmi obtížná jak co do své podstaty, tak i co do prostředků a forem zápisu a následného zpracování.

Systém ekonomického řízení (tj. systém definovaný na ekonomickém objektu) je množina úloh (rozhodovacích aktů, postupů, transformačních algoritmů, řídících činností aj.) jistých vlastností, mezi nimiž existují věcně, obvykle informační a časové návaznosti (vazby a relace), které společně určují vlastnosti, chování a funkce jako nositel tvůrčích i výkonných aktivit v řízení.

V tomto smyslu je vlastně systém řízení účelovou modifikací obecně vymezeného systému, kde je blíže stanoven význam prvků a vazeb systému.

Prvky systému - různé úlohy řízení: mzdové, personální otázky, materiálně-technického zásobování atd.

Vazby systému - informace (data): toky informací a dat, které mezi sebou navzájem sdílejí prvky systému.

Systémové řízení lze chápat jako takové pojetí řízení, při němž se plně uplatňuje systémový přístup, základní principy, poznatky a metody vědy o systémech a které využívá systémové úlohy při formulaci a řešení problémů systémů řízení.

Systémové pojetí řízení není v zásadním rozporu s názory vznikajícími v předchozích přístupech, směrech a školách řízení. Na rozdíl od uplatňování dílčích hledisek a aspektů „předsystémových“ škol řízení, systémové řízení umožňuje uplatňovat tato dosud oddělená hlediska současně. Systémové řízení je úplnější a syntetičtější, poskytuje široké možnosti aplikace systémových metod a technik i myšlenkového zázemí a příznivého prostředí, jímž může přispět k rozvoji praxe.

Tři základní principy systémového řízení jsou tyto:

- Jakýkoli systém zaváděný na ekonomické realitě (na řídícím subjektu i na řízeném objektu) vzniká účelovou abstrakcí, je modelem zobrazujícím jen jistá hlediska, která nás z nekonečného počtu vlastností reality zajímají a jiná záměrně potlačujeme.
- Zavedení systému vyžaduje apriorně určit vhodnou rozlišovací úroveň, kterou chceme pro zkoumání systému použít, případně použít celou soustavu rozlišovacích úrovní při dekompozici tohoto systému na podsystémy a jeho zpětné složení.
- Zavádění systému, jeho identifikace, projekce, zdokonalování a rozvoj musí probíhat za spoluúčasti člověka.

Vedlejším přínosem systémového řízení je též interdisciplinární pohled na řízení, který poskytuje široké pole plodné integrace různých vědních oborů (teorie systémů, operačního výzkumu, matematiky, filosofie, psychologie, sociologie atd.) s cílem zdokonalit a zvýšit kvalitu a účinnost celé soustavy řízení a plánování.

3.1 Rozhodování a rozhodovací proces

3.1.1 Rozhodování

Rozhodování je výběr jedné z činností z možných alternativ. Rozhodování tvoří velmi složitý soubor složek, ve kterém přistupujeme z hlediska:

- Jak racionálně postupovat při rozhodování? Jde o zásady racionálního, tj. normativního rozhodování, které využívá exaktní matematické disciplíny, jež umožňují kvantifikaci jednotlivých složek rozhodování, jakož i rozhodování jako celku. Takovými disciplínami jsou matematika, kybernetika, operační výzkum, matematická logika, statistika a jiné. Ústředním prvkem normativního přístupu k problematice rozhodování je pojem „optimální rozhodnutí“, tj. za daných podmínek nejlepší rozhodnutí.
- Jak racionálně přistupovat k rozhodování?
  Hlediska, jak racionálně přistupovat k rozhodování, tj. formami, které člověk používá při skutečném rozhodování, řeší zejména psychologie a sociální psychologie. Zdůvodnění spočívá v tom, že při konečném rozhodnutí má vždy klíčovou roli člověk, který přímo i nepřímo rozhoduje a bude rozhodovat v různých situacích a okolnostech.
  Rozhodování patří mezi nejdůležitější a nejnáročnější činnosti manažera. Jeho důležitost vyplývá z toho, že je hnací silou podřízených. Jeho náročnost souvisí se značnou potřebou informací a schopností je zpracovat. Každé rozhodnutí směřuje do budoucnosti. Ukládá nám co se má vykonat, aby se dosáhlo požadovaného cíle. Budoucnost je vždy spojena s neurčitostí, proto každá činnost, orientovaná do budoucnosti, nese v sobě riziko.

Kromě toho nejsou všechny důležité prvky a jevy v ekonomice ovlivňující obsah a formu rozhodnutí kvantifikovatelné (např. společenské prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní morálka apod.).
K tomu přistupuje zodpovědnost za rozhodování a jeho výsledky. Manažer musí i při jisté neurčitosti a riziku rozhodovat a nést plnou odpovědnost za svoje rozhodnutí včetně důsledků, které plynou z případného chybného kroku.

3.1.2 Rozhodovací proces a jeho algoritmus

Rozhodovací proces je posloupnost přesně definovaných kroků vedoucích od formulování rozhodovacího problému a cíle, kterého se má dosáhnout, až k určitému rozhodnutí a k jeho realizaci.

V řídící praxi se prokázalo, že zkvalitnění rozhodování zvýšením jeho formálně logické nebo metodické úrovně znamená výrazné zvýšení racionality obsahové stránky rozhodnutí. Modelové řešení představuje posloupnost řídících aktivit, které by měly býti realizovány.

Každý rozhodovací proces je popsán sekvencí následujících základních fází a kroků:

A. Fáze poznávací

1. krok - identifikace problému
   - nezbytnost řešení
   - vliv problému na ovlivnění cíle
     zejména z hlediska:
     - rozsahu odchylky
     - významu odchylky
     - důsledku na plnění úloh útvaru nebo organizace jako celku
2. krok - výběr hlavního problému
   - stanovení kritérií pro jeho výběr
   - vlastní výběr

3. krok - analýza specifických zvláštností a vlastností problému
- analýza problému z hlediska:
  - věcného
  - místa
  - času
  - opakovatelnosti výskytu
- průzkum okolí problému a všech okolností podmiňující specifické zvláštnosti

4. krok - určení hlavní příčiny podmiňující problém
- soupis a analýza všech podmiňujících příčin
- výběr hlavní příčiny, kterou je třeba přednostně řešit
- verifikace příčiny testováním

B. Fáze přípravy rozhodnutí

5. krok - stanovení cílů, výběr a formulace hlavního cíle, jehož má být řešením problému dosaženo
- soupis variety cílů
- stanovení hierarchie cílů s přihlédnutím k jejich významu pro plnění určeného poslání
- stanovení hlavního cíle

6. krok - tvorba variant a hodnocení jejich důsledků
- stanovení účelného počtu variant
- stanovení parametrů variant
- stanovení informačního zabezpečení variant
- stanovení hodnotících kritérií
- průzkum analýzy nepředvídaných okolností a vlivu na realizaci navržených variant
- formulace pozitivních i negativních důsledků včetně rizik a alternativ

C. Fáze přijetí rozhodnutí

7. krok - výběr nejlepší varianty
- zpřesnění pravidel pro rozhodnutí
- určení dílčích kritérií pro rozhodování
- stanovení principů rozhodování
- zhodnocení alternativ podle stanovených pravidel a kritérií hodnocení
- výběr jedné alternativy
- formulace rozhodnutí a jeho transformace do řídícího příkazu

D. Fáze realizace rozhodnutí

8. krok - realizace přijatého rozhodnutí
- tvorba projektu realizace rozhodnutí
- vytvoření podmínek k realizaci
- vlastní realizace

E. Fáze kontroly rozhodnutí

9. krok - kontrola realizace rozhodnutí
- sledování a průběžné hodnocení realizace
- signalizace nutnosti případného zásahu
- korekce průběhu realizace
- vyhodnocení rozhodovacího procesu
- komplexní zhodnocení důsledků rozhodnutí
- odhalování nových problémů, které bude nezbytné znovu identifikovat a řešit
- návrh opatření pro následné opakování rozhodovacího procesu

- archivace celého postupu

Protože uvedený základní postup realizace rozhodovacího procesu je univerzální, uplatňuje se prakticky ve všech specifických rozhodovacích metodách.

3.1.3 Základní typy rozhodnutí

Z praktického hlediska rozlišujeme základní typy rozhodnutí:

a) rozhodnutí podle možností
Závažnost měříme podle následků na činnost organizace. Rozhodnutí se pohybují kontinuálně od mimořádně závažných až po nepodstatné. Závažnost rozhodnutí se často spojuje s rozsahem pravomoci a odpovědnosti.

b) rozhodnutí podle dosahu účinků
Měřítkem dosahu účinku je rozsah rozhodnutí pro organizaci z hlediska prostoru a času. Čím více organizačních složek rozhodnutí zasahuje, tím větší pozornost si zasluhuje. Dosah účinků rozhodnutí je zpravidla v těsné závislosti na závažnosti a stupni řízení.

c) rozhodnutí z hlediska možnosti provedení změny
Jsou určité situace, které si vynucují definitivní, nezměnitelné rozhodnutí. Jestliže je proveden již první krok, rozhodnutí vyvolá lavinu dalších činností, které již nelze žádný způsobem zastavit. Jiná rozhodnutí umožňují snadno a bez následků vykonat potřebnou změnu. Manažer se může pružně přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Pro první typ rozhodnutí je nezbytné zajištění všech relevantních informací k určitému datu, zejména všechny informace o možných variantách a následcích. Druhý typ vyžaduje plynulý přísun informací po dobu celého postupného rozhodování.

d) rozhodnutí podle složitosti
Některé rozhodovací situace jsou jednoduché, jiné složité s velmi těžkou orientací. Obě situace mají rozdílné požadavky na informace. V praxi je snaha dekomponovat složité situace na posloupnost jednodušších situací.

4 Organizace

Organizace je výsledek organizování, tj. proces, který je jednou z forem cílového usměrňování. Jak z praktického, tak i z teoretického hlediska je organizace chápána jako způsob uspořádání systému nebo jako objekt určitých vlastností, jako instituce.

4.1 Organizace jako způsob uspořádání systému

Organizování (organizační řízení) je takovou procesní součástí řízení, s jejíž pomocí se do objektu řízení nebo nějaké jeho části zavádí organizovanost, tj. snižuje se jeho neurčitost (entropie) v zájmu dosažení určitého cíle. Organizovanost je pak jednak výrazem omezení volnosti chování prvků objektu a jednak vymezení jejich funkčního vzájemného propojení. Vnějším projevem organizovanosti je organizace jako výsledek organizování.

V hospodářství je organizování vždy orientováno k subjektovým prvkům objektu a jejich činnostem. Organizací se proto především upravují vztahy mezi lidmi a jejich

aktivitami, a to zejména vztahy mocensko-formální, ekonomické, informační, hmotně-energetické, časoprostorové a v určitých souvislostech i neformální.

Organizování ani organizace nejsou cílem řídícího působení. Jsou pouze jedním z jeho zastupitelných a v mnoha formách využívaných prostředků. Lze jimi vyvolat v řízení objektu řadu účinků - pozitivních i negativních. Za nejvýznamnější lze pokládat:

Uspořádávací účinek organizování

Organizováním se v řízeném objektu neuspořádanost (chaos) nahrazuje pořádkem, živelnost cílevědomostí a neurčitosti určitostmi. Konkrétně to znamená, že organizovaní lidé vědí „co mají dělat“, „kde to mají dělat“, „kdy to mají dělat“, „kolik obdrží za práci“, „s kým mají spolupracovat“, „kdo je řídí“, „jaká mají práva, povinnosti a odpovědnosti“.

Synergický účinek organizování

Organizováním lze dosáhnout tzv. efektu hromadného úsilí (synergického efektu), který pramení z premisy, že „celek je víc, než pouhý součet jeho skladebních složek“. Prakticky to znamená, že kolektivní výkon organizované skupiny lidí převyšuje výkon jednotlivě prováděných činností těchto lidí, jejich kooperovaná činnost, specializační dělba a silotvůrčí efekt hromadné organizované práce. Synergického efektu lze dosáhnout pouze za určitých předpokladů, především dokonalé organizovanosti, vysoké výkonnosti, cílové identity lidí s organizací a vysokou úrovní jejich motivovanosti a stimulace.

Hierarchizace

Organizováním se mocensky a činnostně upravují vztahy všech lidí a skupin v organizaci tak, že každý náleží do určité organizační jednotky s jediným odpovědným vedoucím. Tato jednotka je podřízena jednotce vyšší, ta opět další vyšší apod. Mocensky je organizace vertikálně i horizontálně rozčleněna zpravidla do tvaru pyramidy. Hierarchizace umožňuje funkční uspořádání a zejména řízení velkého počtu lidí z jediného organizačního centra.

Účinek samočinnosti

Organizováním zavedená formální organizace funguje jako relativně samočinný-sebeřídící a sebeorganizující se systém. Vnější řízení organizovaného systému se pak soustřeďuje pouze na vybrané momenty, např. na vnější cílové ovlivňování a na úkolování, na stimulační podporu, popř. kontrolu. Využitím efektu samočinného fungování organizací získává vnější řídící prvek kapacitu pro koncepční a strategické aktivity, současně dává prostor pro iniciativu a vnitřní aktivitu lidí v organizaci a v neposlední řadě šetří náklady na řízení a činí je celkově jednodušším.

Unifikační účinek

Organizováním se v objektech řízení celková situace „zprůměruje“, tzn. organizační úpravou se vylučují extrémy, iracionality, nežádoucí jedinečnosti, výjimečnosti a zvláštnosti. Potlačuje se přemíra subjektivnosti a posiluje se objektivnost a standardnost.

Normalizační účinek

Organizováním vzniklá organizace je formalizována, tj. upravena organizačními (organizačně právními) normami. Tyto normy odrážejí nejvýznamnější oficiální organizační vztahy, a to jak uvnitř organizací, tak i některých směrech k jejich okolí.

Stabilizační účinek

Organizování stabilizuje účinek fungování řízených objektů. Vnáší do nich prvek rovnovážnosti, pevnosti, ale i setrvačnosti, a to v pozitivním i negativním smyslu. Dobře organizované objekty nevychylují z cílového chování náhlé vnější tlaky či vnitřní dílčí poruchy. Faktor organizační setrvačnosti je však někdy brzdou pozitivních změn. Prosazení organizační změny je někdy obtížnější, než původní organizování. V organizaci jsou lidé zpravidla „stabilizováni“, rovněž hmotně energetické a ekonomické vztahy a struktury nelze měnit libovolně.

Socializační účinek

Ve formálních organizacích se od momentu jejich vzniku souběžně utváří i organizace neformální, a to na základě sítě osobních vztahů, spontáně se utvářejících mezi lidmi pod vlivem jejich zájmů, ideálů, potřeb, hodnotové hierarchie a zastávaných funkcí a rolí. Úloha neformální organizace je v každém objektu velká. V pozitivní orientaci umocňuje účinnost formální organizace, v opačném případě funguje jako významný brzdný mechanismus.

Antiliberalizační účinek

Každé organizování je také projevem potlačení „svobody“, „volnosti“, „osobitosti“, zkrátka nejhlubší subjektivnosti člověka. Fakticky to znamená, že lidé v organizacích si nemohou zcela vybírat, co chtějí dělat, své vedoucí, své kolegy, svou pracovní dobu, styl, metody a techniku práce. Vše totiž musí být podřízeno společnému cíli. Dobrá organizace však tento antiliberalizační účinek omezuje na minimum.

Racionalizační účinek

Organizováním lze velmi účinně působit na řízený objekt mj. i tím, že je zpravidla dostatečný časový prostor pro organizační rozhodování. Lze získat potřebné informace, lze pracovat s více variantami, objektivně je vyhodnotit a celkově situačně a vědecky přistupovat k řešení problémů.

4.2 Organizace jako instituce

Organizace chápána jako instituce znamená komplexně pojatý systém. Jeho součástí je systém technický, informační, sociální apod. Každou instituci charakterizují její součásti (nazývané též prvky nebo zdroje), dále procesy a struktura.

Součástí každé organizace v institucionálním významu jsou vždy lidé jako rozhodující složka. Jí se věnuje při všech organizačních zásazích prvořadá pozornost a vztahuje se k ní řada základních problémů (typy vhodných struktur, centralizace a decentralizace, delegování, organizační změny atd.). Kromě toho je užitečné pokládat za součást organizace člověka ve věcné interakci s věcnými prvky, tj. systémy člověk - stroj.

Procesy (činnosti) jsou všechny dynamické jevy v organizaci. Některé patří převážně do neformální skupiny, jiné lze získat členěním podle formálních hledisek.

Tím získáváme tzv. hlavní činnost, to je činnost pro kterou organizace existuje (např. doprava, zdravotní péče, výchova) a činnosti řídící.

V široce pojatých řídících činnostech se odlišuje vlastní řídící agenda od pomocných administrativních prací. Každý ze souborů hlavní činnosti a řídící činnosti představuje pro její organizátory velmi odlišnou problematiku.

U hlavní činnosti stojí v popředí otázky technického charakteru - změny a přemisťování předmětů, energetického působení, postupy atd. Tato sféra má v každém odvětví specifický charakter a vyžaduje odborníky se zvláštními znalostmi.

U řídících činností představují základní kategorii informace. Na rozdíl od sféry hlavní činnosti s mnohými zásadními odvětvovými odlišnostmi, jsou si řídící činnosti poměrně podobné bez ohledu na odvětví. Z toho vyplývá, že lze s úspěchem poznávat různé řídící systémy a přenášet pak zkušenosti do jiných odvětví, neboť zde existují četné společné principy a formy řešení.

U procesů je nutno zdůraznit ještě další významnou stránku. Měly by se vždy brát v úvahu a mělo by se z nich vycházet při jakýchkoliv analýzách, projektech a změnách organizací. Tento procesní přístup, značně pracnější než jednoduché strukturní úpravy, je nezbytný při důsledně racionálním přístupu. Spolu s ním se však též řeší celková koncepce systému patřící svým charakterem do strukturní problematiky.

Struktura patří u řídící soustavy každé instituce k tradičním a obvykle posuzovaným otázkám. Lze ji chápat buď staticky jako soubor vzájemně propojených částí (útvarů), z nichž se skládá řídící systém, nebo dynamicky jako soubor prvků, z nichž se skládá určitý proces. Z problémů, které se vztahují ke statické struktuře, patří k nejdůležitějším dělba práce v řídící sféře, druhy a způsoby propojení útvarů, nadřízenost a podřízenost, centralizace a decentralizace, týmové uspořádání a další. Struktura se zpravidla zobrazuje různými organizačními schématy, popisy náplní činnosti a kompetence útvarů nebo popisy funkcí.

Organizace jako systém je tvořena lidskými a věcnými prvky. Určujícím prvkem je člověk.

Rozeznáváme:

- formální stránku organizace, která je reprezentována souborem předpisů, pravidel, norem a řádů, jimiž se organizace řídí,
- neformální stránku organizace, která je dána neoficiální, nenormovanou, spontánně se utvářející na základě mezilidských vztahů. Nejsou podchyceny žádnou dokumentací a často jsou účinnější než formální pravidla.

Klady formální organizace spočívají v možnosti plánování, neboť jsou známy všechny nezbytné atributy, které umožňují řešit všechny předpokládané situace, skýtá možnost modelování (čím je objekt složitější, tím má tento rys organizace větší význam), organizované prvky mají stanoven rozsah pracovních úkolů, což umožňuje zavedení typizace a unifikace procesů.

Záporné stránky formální organizace spočívá v tom, že výsledek organizačně rozhodovacího procesu představuje „střední hodnotu“, neboť organizované objekty nejsou všechny stejná, mají rozmanité vlastnosti. Z toho plynoucí výjimky jsou prezentovány jako organizační nedostatky vzniklé z odchylek ve vztahu ke střední hodnotě. Projevuje se strnulost organizačních struktur, protože formální organizace vykazuje malou adaptabilitu, neboť reakce na okolí systému a změny v něm probíhající jsou minimální. Při projektování organizátorského projektu nejsou předem známy jeho vedlejší účinky.

Rozsah a míru organizace limituje:

- typovost problematiky,
- míra poznání organizovaného jevu,
- frekvence výskytu organizovaného jevu,
- tradice a zvyklosti,
- rozsah obligatorní unifikace (počet a rozsah závazných předpisů typového charakteru),
- komunikační možnosti,
- kvalifikace a motivace pracovníků.

Každá organizace má svou strukturu. Jejími nositeli jsou liniové a štábní útvary. Tento systém musí vykazovat tyto podmínky:

- musí obsahovat složku řídící a složku řízenou, které mají charakter dynamických systémů,
- mezi těmito složkami musí být zpětná vazba,

- řídící složka má schopnost samočinně ovládat výkonnou složku příkazy, které určují její chování, je způsobilá toto chování kontrolovat a na základě výsledků kontroly (prostřednictvím zpětné vazby) je schopna rozhodovat o dalším postupu,
- řízená složka je ovladatelná, je natolik způsobilá, že správně reaguje na veškeré podněty řídící složky.

4.3 Formy organizování

V hospodářství se organizují ty objekty, či jejich prvky, vztahy a procesy, resp. organizačně se řeší ty problémy, které obzvláště vyžadují vnitřní uspořádanost, přesnost, spolehlivost a harmonický soulad mnoha složek. Četné jsou proto i formy praktického organizování v systémech řízení. Organizuje se např. samostatný systém řízení, výrobní proces, investiční výstavba, zkrátka činnost lidí v každé organizaci. Organizují se však také autonomní institucionální hospodářské celky, např. velkopodniky, malá družstva, akciové společnosti apod. Každé organizování má přitom specifické rysy a problémy.

4.3.1 Operativní a koncepční organizování

Rozčlenění organizování na operativní a koncepční vychází z aspektu opakovanosti a časového dosahu organizovaných objektů.

Operativním (jednorázovým) organizováním se odstraňují neurčitosti jevů, jež se vyskytují nepravidelně, nebo v dlouhých časových intervalech. Do nich se zavádí cílevědomý pevný řád, zejména procedurální režimy a vztahy. V organizované podobě mají tyto procesy jasný a neměnitelný cíl, jednoznačnou hranici počátku, průběhu i konce, přesnou věcnou a procedurální náplň, adresného nositele a další formální parametry.

Výsledkem této formy organizování je existenčně ohraničená - přechodná organizace. Její platnost zahrnuje jediný průběh organizovaného děje, bez trvalých struktur a opakovaných vztahů. Příkladem operativního organizování je např. organizování průběhu komplexního hodnocení, organizování volby ředitele či samosprávy, organizování vědeckého sympozia apod. V běžné praxi se popisuje vžitými termíny: organizační zajištění, organizačně-technické zabezpečení, organizační příprava apod.

Koncepční organizování vnáší relativně trvalou (trvalost je chápána dobou životnosti organizace), zpravidla procesní i útvarovou uspořádanost do opakujících se jevů, procesů a vztahů v řízených objektech. Tyto děje - právě tím, že se opakují - mají v sobě mnoho podobného. Podobný je jejich věcný obsah, časové parametry, příčinná podmíněnost a sekvence jevů, funkční a trasformační spojitost, hierarchické uspořádání apod. Toto organizování, využitím podobnosti a metodologické příbuznosti cykličnosti a statičnosti vztahů a mnohých dalších „společných jmenovatelů“ zavádí do objektů trvalou, širokou a všestrannou organizační úpravu. Její vnější reálnou podobou je vzniklá trvalá organizace.

Koncepční organizování se uplatňuje při uspořádání nejširších a dlouhodobě platných souvislostí složitě fungujících organizovaných objektů. Jeho typickým příkladem je navrhování nových institucionálních organizací (např. založení státního podniku), organizačních projektů racionalizace systémů řízení, organizačních projektů rezortů pro uspořádání výrobní, oběhové a vědecko-výzkumné základny apod. Charakter koncepčního organizování však může mít i významná reorganizace, zpracování strategie organizačního rozvoje nějaké instituce.

4.3.2 Procesní a útvarové organizování

Organizované objekty mají dynamickou a statickou stránku. Tyto se vzájemně podmiňují a tvoří dialektickou jednotu. K jejich zkoumání i organizování však lze přistoupit jednotlivě, tj. v relativní izolovanosti. Takový přístup neznamená podcenění či potlačení stránky druhé, je pouze projevem záměrného akcentování určitých specifických rysů, východisek, souvislostí a uplatněných metod. Jejich jednotlivé zkoumání značně redukuje složitost objektů.

Z hlediska stránek organizovaných objektů lze hovořit

- o procesním organizování,
- o útvarovém organizování.

4.3.2.1 Procesní organizování

Procesní organizování se uplatňuje při organizování postupových, dějově rozložených, dynamických jevů - procesů v objektech. Ne všechny procesy však lze, nebo má význam, organizovat.

Organizovatelnost procesů je podmíněna zejména:

- znalostí cíle procesů a kritérií jejich organizování. Musí být jednoznačně rozpoznán smysl procesů, měřítka jejich organizační úpravy,
- strukturovatelností procesu. Průběh procesu musí být členitelný na postupové strukturní prvky (např. stadia, etapy, fáze, kroky, operace apod.) a musí existovat jistá volnost v jejich úpravě, např. v čase, sekvenci, v použitých metodách a prostředcích apod.
- volností v přiřazování procesů nositelům. Musí existovat manévrovací organizační prostor pro uplatnění principu „každý dělá to, co nejlépe umí“.

Smyslem procesního organizování je dosažení nejlepšího průběhu organizovaného procesu, tzn.:

- průběh nekratší cestou k cíli (úspora času),
- průběh při nejnižších nákladech (úspora práce a prostředků),
- průběh při nejvyšší kvalitě (maximalizace kvality práce a cílových výsledků),
- průběh při nejúčinnější dělbě práce,
- průběh v iniciativním psychosociálním klimatu.

V procesním organizování se využívá velmi rozmanité organizační instrumentarium. Za nejvýznamnější pokládáme:

Organizační nástroje textové

Zahrnují textově popsané organizované postupy, návody, směrnice, pokyny či jiné procesní normy. Jsou přestavovány většinou organizačními normami, zejména organizačními směrnicemi, organizačním řádem, skartačním řádem apod.

Grafické organizační prostředky

V těchto modelech je nositelem informace o organizačním postupu graf. Objevuje se ve více podobách.

a) Logické (ideografické) symboly

Jsou symbolickými modely, v nichž se účelově zvoleným symbolům přiřazuje konkrétní (jednoznačný) význam.

b) Geometrické symboly

Jsou to prostorové obrazce, jimž se přisuzuje kvantitativní význam.

c) Organizační grafy

Organizační souvislosti - kvantitativní i kvalitativní - jsou vyjadřovány různými grafickými prostředky. Tyto prostředky především zahrnují:

- Organizační úsečky, které vyjadřují např. relaci mezi organizačním a řídícím odstraňováním neurčitostí.
- Organizační křivky, které vyjadřují zpravidla prokázané závislosti mezi důležitými organizačními veličinami.
- Organizační diagramy, které zahrnují pestrou skupinu nástrojů organizační deskripce.

Obsahují skupiny:

- Diagramy souřadnicové (bodový diagram, spojnicový diagram, čárový diagram, sloupcový diagram, stupňovitou čáru).
- Diagramy speciální (Ganttův digram - gantogram a Hijmansův diagram).
- Proudové grafy jsou druhem síťových grafů popisujících logický průběh procesů. Mohou mít podobu kruhového grafu, nebo otevřeného proudového grafu. V grafech lze diferencovat i vazby.

Obrázkové (ikonické) organizační modely

Nositelem organizační informace je obraz. Vyskytuje se ve dvou podobách. Jednak v podobě fotografie dvourozměrného modelu a jednak ve formě stylizovaných vyobrazení.

Prostorové organizační modely

Jsou to zpravidla fyzické modely organizovaných objektů. Takovým modelem je např. maketa dílny, technologické linky, ale také prostoru celého podniku.

4.3.2.2 Útvarové organizování

Útvarovým organizováním se do řízených objektů vnáší statická uspořádanost, jejímž formálním výrazem je útvarová (organizační) struktura. Jejím prostřednictvím se v organizaci upravují mocenské a pracovní vztahy lidí, především jejich funkční a útvarové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, nadřízenost a podřízenost.

Organizování útvarové struktury je založeno v podstatě na určování strukturotvorných prvků a vazeb mezi nimi.

- Strukturotvorné prvky

V útvarové struktuře je nejnižším organizačním strukturotvorným prvkem funkční místo. Zahrnuje určitý okruh činností, jež může kvalitně vykonávat jeden pracovník organizace. Obsazuje se tedy jediným konkrétním pracovníkem, který vstupuje v roli nositele daného funkčního místa.

Vyšším strukturotvorným prvkem je útvar, pro nějž je příznačné, že:

- sdružuje několik funkčních míst stejné nebo odlišné třídy, resp. několik pracovníků zařazených na daná místa a zpravidla pracovně i prostorově koncentrovaných,
- je nositelem přiřazeného souboru zpravidla podobných činností, jež v útvarovém souhrnu tvoří relativně vydělitelnou a soudržnou procesní část celkového procesu řízení,
- má jediné funkční místo vedoucího útvaru,
- má jednoznačnou vertikální i horizontální pozici v celkové hierarchii útvarů organizace.

U nositelů funkčních míst, ale i v útvaru jako množině těchto míst, probíhají konkrétní procesy. Procesy uskutečňující se v rozsahu útvaru však nejsou pouze součtem činností jednotlivých funkčních míst. Útvar je již složeným organizačním prvkem a vyznačuje se novou kvalitou. V jeho rámci se již činnosti spojují v kooperativní synergické procesy. Navíc se objevuje i potřeba zcela nových činností nutných k řízení útvarové součinnosti pracovníků. Útvary je účelné rozlišovat z řady hledisek:

a) Hledisko velikosti. Lze hovořit o velkých (20 - 40 pracovníků), středních (10 - 20) a malých (3 - 10) útvarech. Toto členění je však relativní. Členící stupnici je třeba vytvořit vždy pro konkrétní organizační situaci.
b) Hledisko funkční. Útvary se člení z hlediska účasti na procesech organizace, např. na řídící, regulační, správní, výkonné, obslužné, servisní, pomocné, provozní, ale také provozně-ekonomické, technicko-ekonomické, organizačně-technické apod.
c) Hledisko životnosti. Z tohoto hlediska lze hovořit o trvalých a přechodných útvarech. Trvalé útvary jsou pevné útvary existující od počátku do konce platnosti určité útvarové struktury. Přechodné (pružné) útvary jsou ty, jejichž životnost je omezena splněním úkolů, pro něž byly vytvořeny. Těmito útvary jsou např. pracovní týmy, funkcionálně-projektové složky maticových struktur apod.
d) Hledisko vertikální pozice. Aktuální je členění na útvary:
   – vrcholové (např. ředitele, předsedy, náměstka ředitele apod.),
   – střední úrovně (např. odbory, oddělení),
   – nižší úrovně (např. oddělení, referáty).
e) Hledisko věcné náplně. V tomto klasifikačním stylu lze hovořit o útvarech ekonomických, technických, výrobních, organizačních, právních apod.
f) Hledisko statutu. Statusem se zde rozumí všeobecně přisuzovaná významnost a funkční výjimečnost útvarů v systémech určitého charakteru. Např. v systémech řízení centralisticko-direktivního typu mají vysoký status útvary plánovací, kádrové, kontrolní. V podmínkách indirektivního řízení se status přesouvá na útvary strategického a ekonomického řízení, marketingové a odbytové, inženýrské apod. Status útvarů je však vždy relativní a proměnlivý.

Útvar - bez bližší specifikace - je obecným strukturotvorným prvkem útvarové struktury. V reálných organizacích nabývá - co do náplně i názvu - konkrétních podob, a to v závislosti na platné útvarové systematizaci nebo konvenci v rámci dané instituce.

V hospodářských organizacích je elementárním organizačním útvarem oddělení. Zahrnuje několik funkčních míst (minimálně tři) a v jeho čele je vedoucí oddělení. Několik oddělení (zpravidla tři) tvoří odbor v čele s vedoucím, popř. ředitelem odboru. Odbor zahrnuje všechna funkční místa oddělení a navíc několik málo míst souvisejících s řízením odboru, např. sekretářku, asistenta, pomocníka apod. Několik (zpravidla tři) odborů tvoří úsek. V roli vedoucího úseku je nejčastěji náměstek (zástupce) nejvyššího vedoucího instituce, popř. odborný ředitel. Někdy se využívá i organizačního institutu - referátu. Je to zpravidla útvar s menším počtem funkčních míst a je zařazován nejčastěji o jeden nebo o dva stupně výše než je oddělení.

- Strukturotvorné vazby

Útvarové struktury nabývají reálného smyslu po účelné úpravě vzájemných vztahů strukturotvorných prvků (útvarů). Těchto vztahů je přirozeně mnoho. V hospodářských organizacích jsou typickými vztahy hmotně energetické, sociální, ekonomické, informační, technologické, ekologické atd. Každý z těchto vztahů je dále členitelný. Např. hmotně energetický na fyzikální, chemický, biologický, prostorový, energetický apod. Informační vztahy lze dekomponovat podle obsahu informačních zpráv, podle funkcí, podle směru, podle nositelů apod. Všechny vztahy v rámci útvarového organizování upravovat nelze, event. ani není třeba. V popředí jsou vztahy formálně mocenské, neformální a informační.

Formálně mocenské a neformální vztahy jsou v útvarových strukturách především vazbami mezilidskými. Vzhledem k hierarchické povaze struktur se vztahy mohou vyskytovat - ať již mezi jednotlivci či útvary - ve směrové orientaci jako vertikální a diagonální, popř. i jiné.

Formální vztahy (mocensko formální) v útvarových strukturách z organizačního hlediska dominují a realizují se v podstatě jako:
- vazby přímé liniové nadřízenosti (podřízenosti), vyskytující se ve vertikálách struktury,
- vazby meziútvarové spolupráce (součinnosti), vyskytující se v horizontále struktury,
- vazby nepřímé - odborného usměrňování, vyskytující se v diagonálách struktury.

Neformální vztahy mezi lidmi a útvary (skupinami) se mohou vyskytovat prakticky v libovolných spojích, tedy mezi kýmkoli a kterýmkoli útvarem struktury.
Útvarové struktury se v hospodářství vyskytují v mnoha obměnách. Útvary jsou sestavovány do nejrůznějších konfigurací a také sítě vazeb se řeší odlišně.

4.4 Základní problémy útvarových struktur

4.4.1 Dělba práce v útvarových strukturách

V organizacích se procesní dění neodehrává v nečleněné celistvosti. Většina procesů je diferencována podle nejrůznějších principů a přiřazována k nositelům. Toto rozdělení nenarušuje věcné, příčinné, časové i jiné jejich souvislosti, ale právě naopak, zvyšuje kvalitu a produktivitu jejich výkonu.

Při zavádění organizační dělby práce lze uplatnit několik základních pořádacích způsobů:
- funkční dělbu práce,
- věcnou dělbu práce.

- Funkční dělba práce

U funkční dělby práce se procesy organizace diferencují podle funkčních derivátů použité stupnice. Výsledkem funkční dělby (funkcionalizace) jsou funkční útvary. Při této tvorbě útvarů je velmi důležité, jak je samotná funkční stupnice vyhovující, výstižná, uzavřená, jaká je rozlišovací úroveň jejich jednotlivých prvků apod. Funkce se mohou pro dělbu práce vybírat z funkčního profilu (funkční skladby) procesu řízení, nebo řízených objektových procesů.

Vyjde-li se např. z Fayolovy struktury procesu řízení, pak je možné zavést útvary plánování, organizace, operativního řízení, koordinační a kontrolní.

Vyjde-li se např. ze všeobecně známé inovační spirály, pak lze funkční dělbu práce odvodit útvary: výzkumu, vývoje konstrukce, zkušební, servisní, výrobní, prodejní apod.

Funkční způsob dělby práce je vlastně velmi častým případem specializace a vyskytuje se v podstatě v každé trvalé organizaci. U velkých organizací se objevuje v pestrých formách a hraje velmi významnou úlohu v horizontální dělbě práce. U menších organizací je jejich počet nízký.

Funkcionální dělba se v praxi nevyskytuje v čisté formě, ale zpravidla v kombinaci s jinými způsoby dělby práce, např. dělby podle výrobků. Tuto dělbu práce lze kombinovat i s dělbou práce podle zvolených cílů, programů či věcných veličin, např. podle komodit, území, států, zákazníků apod.

Funkcionalizace má řadu výhod:
- umožňuje útvarům (skupinám) i jednotlivcům prohlubování specializace i získání a uplatňování vysoké odborné činnosti,
- rozvírá možnosti pro inovační odvahu, nápaditost, tvořivost a vzájemnou výpomoc,
- v homogenních funkcionálních skupinách se mohou mezi specialisty díky společné odborné orientaci, často i životní dráze, vyvinout velmi hluboké a pevné pozitivní neformální vztahy s dobrou spoluprací,

- příslušnost ke skupině specialistů mnohdy může probouzet v lidech motivační síly, hrdost, vysokou pracovní výkonnost.

Specializovaná činnost má mnohdy vyšší status než činnost nevydělená.

Jako nevýhody funkcionalizace lze uvést:

- vznik situací, kdy se specialisté natolik „zhlédnou“ ve své odbornosti (sami v sobě), že opomenou širší cíle a zájmy organizace. Jejich spokojenost a orientovanost se pak čím dál tím více váže ve vlastní odbornost a útvar. Může nastat i situace ignorování informací mimo rámec specializace,
- specializace vyžaduje koordinaci. Podmínkou koordinace však je respektování a uznání jiných skupin, a to ostatních specialistů i nefunkcionálních útvarů. Koordinaci podmiňuje i úspěšná meziútvarová a meziskupinová komunikace. Čím více se funkcionální útvary v „sobě shlédnou“, tím více je citelné podceňování nespecialistů se všemi důsledky,
- odborný růst specialistů může být značně úzký a může se neustále zužovat. Funkcionální útvar a úzká profesionalita v podstatě širší znalostní obzor nevyžadují,
- hlubokou specializací narůstá zvláštní nová moc - „moc odbornosti“. Tato moc nepramení z pozice v organizační hierarchii, ale v podstatě z „neznalosti“ ostatních útvarů a generalistů,
- funkcionálně vzniklé jednotky samy o sobě nemají smysl. Jejich opodstatněnost je pouze v utilitárním spojení s ostatními útvary. Vzniká jistý paradox: specializační nezávislost a současně existenční závislost na ostatních útvarech,
- jsou často důvodem konfliktů, nezdravé soutěživosti i řevnivosti mezi útvary,
- přínosy funkčních útvarů k finálním efektům organizace lze obtížně měřit a stimulovat,
- funkcionální útvary mají sklon k „vnitřnímu“ rozrůstání, jsou však mnohy i zdrojem impulsů pro vytváření nových funkčních místa a útvarů.

- Věcná dělba práce

Pokud je funkcionální dělba práce mezi útvary odvozena z procesních veličin řízení, věcná dělba se opírá především o objektovou (předmětnou) sféru řízení. Je proto také mnohotvárnější a různorodější. Nejtypičtějšími věcnými veličinami jsou: výrobek, komodita, teritorium, zákazník, pohlaví, technologie, struktura reprodukčního toku. Výsledkem věcné dělby práce (divizionalizace) jsou věcně (předmětně) orientované útvary (diviza).

U výrobkové (věcné) dělby práce se bere za základ tvorby útvarů buď jediný výrobek, nebo skupina výrobků. V případě lesního závodu by těmito výrobky mohly být např. sortimenty surového dříví, výrobky dřevařské přidružené výroby atd.

U komoditní (věcné) dělby práce se útvary volí podle hmotného předmětu obchodu. Například útvar pro dovoz a vývoz kulatiny, řeziva, ovoce atd.

U teritoriální (věcné) dělby práce se útvary formují podle územních celků, a to jak vnitrostátních (např. útvar pro šumperský okres, západní pohraničí apod.), tak i mezistátních (např. útvar pro západní Evropu, Jižní Ameriku apod.).

Podle pohlaví se rozlišují útvary např. ve spotřebním průmyslu či obchodě. Náplní útvarů mohou být např. pánská, dámská či dětská konfekce, obuv apod.

U věcné dělby práce podle zákazníka se mohou ustavit útvary např. pro velkoodběratele (např. útvar dodávek pro atomovou elektrárnu, dálnici apod.), maloodběratele apod. Věcné dělby práce podle technologií, resp. technologických etap se využívá zejména ve sféře přípravy a řízení výroby.

Věcná dělba práce se v praktických strukturách vyskytuje rovněž v kombinaci s funkcionalizačními principy. Věcná dělba má řadu výhod, především:

- jednoznačně se koncentruje na dosažení finálních cílů. Funkcionální mezičlánky jsou v pozadí. Stimulační a motivační systémy lze nasměrovat na konečné a vrcholné efekty. Nedosahování cílů si vyžádá okamžitou reakci.

- věcně orientované útvary jsou zpravidla relativně samostatné jednotky, v jejichž vlastnictví jsou i všechny významné zdroje a možnosti dosažení cílů. Musí však být vnitřně soudržné a koordinované. Věcně, ale zejména výrobkově orientovaní pracovníci jsou lépe koordinovatelní než funkcionalisté.
- u věcně orientovaných skupin dominuje akcent na cílové a kolektivní úsilí. U funkcionálních útvarů dominuje funkční profesionalita a úloha jedince či skupiny.

Věcné útvary znají konkrétní výsledek své práce, u funkcionálních je podíl na vnějších výsledcích velice zprostředkovaný:

- věcné skupiny vychovávají lidi k širšímu celistvému uvažování pro hledání podstatného, užitečného a k oprošťování se od fiktivních a funkčních činností,
- věcná dělba navozuje předmětnou, situační specializaci, např. jistý region, komoditu, výrobek apod.,
- lze lépe pochopit širší systémové souvislosti organizace,
- při věcné dělbě práce je snadnější koordinace a je menší vzájemná závislost jednotek mezi sebou (menší počet vazeb).

V reálných útvarových strukturách se však oba základní způsoby dělby práce kombinují.

4.4.2 Rozpětí řízení v útvarových strukturách

Rozpětí řízení je v každé útvarové struktuře objektivně existujícím vztahem mezi vedoucím a jeho podřízeným. Vyjadřuje v podstatě počet přímých podřízených daného vedoucího. Teoreticky může tedy nabýt hodnoty od jedné až do desítky, popř. stovky.

Vedle nejběžnějšího termínu rozpětí se používají též synonyma: rozpětí vedení, rozsah řízení, pole řízení, rozpětí kontroly a řídící kapacita. V zahraničních pramenech se lze setkat s výrazy: span of control, span of authorithy, span of management, Leitungsspane, Kontrollspanne, Subordinationsspanne.

- Faktor vedoucího

Rozpětí řízení každého konkrétního vedoucího je ovlivněno charakterem dané organizační struktury.

a) Časová kapacita vedoucího. Z hlediska rozpětí řízení je nutné rozdělit časovou kapacitu vedoucího na tyto položky:
   - časový prostor pro nadřízené a širší okolí,
   - časový prostor pro výkon činností přiřazených jemu,
   - časový prostor pro řízení podřízených.

   Z rozložení kapacity vedoucího vyplývá, že vymezení rozpětí řízení z celkové kapacity vedoucího je nepřesné. Teoreticky by se mělo vycházet z kapacitního prostoru pro vedení podřízených.
b) Obsahová náročnost práce vedoucího. Práce jednotlivých vedoucích je obsahově značně rozrůzněna. Liší se rozložením druhů pravomocí a odpovědností, náročnosti přiřazených činností, ale především charakterem předmětů řídícího působení. Mezi obsahovou náročností a rozpětím platí zpravidla nepřímá úměra.
c) Míra a kvalita štábní podpory. Štábní pracovníci mohou být nápomocni vedoucím v mnoha jejich aktivitách. tím nepřímo umožňují růst rozpětí řízení. Tento vliv štábu roste směrem k vrcholu řídící pyramidy.
d) Infrastrukturní podpora vedoucího. Činnost každého vedoucího je zabezpečena technickoorganizačním zázemím. Čím je tato podpora kvalitnější a účinnější, tím jsou příznivější podmínky pro vyšší hodnotu rozpětí řízení.

- Faktory podřízených

Tyto faktory zahrnují:

- charakter práce podřízených (složitost, jednoduchost)
- míra pravomoci, odpovědnosti podřízených, zejména možnosti delegování,
- hloubka specializace a koncentrace činnosti podřízených,
- relace mezi stereotypními a unikátními činnostmi podřízených, míra organizovanosti procesů a vztahů,
- kvantifikace a způsobilost podřízených,
- prostorová dislokace podřízených pracovišť,
- morálně-volní vlastnosti podřízených, charakter jejich motivovanosti,
- náročnost práce na koordinaci,
- míra a zájem o sebeřízení a samoorganizaci.

- Faktory širšího řídícího a organizačního prostředí

Rozhodující úlohy mají faktory

a) Celkový charakter systému řízení dané organizace, zejména používané metody, techniky a nástroje řízení.
b) Míra vlivu vnějších organizačně právních a administrativních zásahů a norem, např. systematizační normy, mzdové a tarifní předpisy apod.
c) Charakter celkové strukturní výstavby organizace, zejména počet základních organizačních jednotek, jejich územní rozložení, pevnost jejich vztahů apod.

Kvantitativní postupy určování rozpětí řízení

Jedná se o použití matematických výrazů pro kvantifikaci hodnoty rozpětí řízení. Nejznámější je přístup V. A. Graicunase, který vypracoval matematickou rovnici udávající rozpětí řízení na základě počtu možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými. Jeho vzorec má podobu

$$V_z = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

V_z - celkový úhrn vztahů mezi vedoucím a podřízenými
n - počet podřízených

Celkový úhrn vztahů je dán přímými vztahy mezi vedoucími a jednotlivými podřízenými, přímými vztahy mezi vedoucím a několika podřízenými zároveň a vztahy mezi podřízenými bez přímé účasti vedoucího.

Celkový souhrn možných vztahů podle Graicunase roste geometricky a nárůstem počtu podřízených. Má-li např. vedoucí 3 podřízené, tak mezi nimi vzniká 18 vztahů. U pěti podřízených již vzniká 100 vztahů, u deseti již 5210 vztahů, při dvanácti 24 708 a při 18 již 2 359 602 vztahů.

Empirické přístupy k určení rozpětí řízení

Jsou založeny na speciálních průzkumech v praxi. Výsledky sice nemusí odrážet ideální stav v řešení rozpětí řízení, ale jsou cenným orientačním zdrojem pro organizační projekci a analýzu. Průzkumy se zpravidla orientují na různé úrovně řízení a vyhraněné a srovnatelné skupiny organizací, a proto jejich výsledky nelze zevšeobecňovat. V průzkumech se lze setkat s průměrnými hodnotami rozpětí řízení od 4 do 16.

Sociologické přístupy k určení rozpětí řízení

Opírají se o charakter mezilidských vztahů zejména z hlediska tzv. „malých skupin“. Sociologické průzkumy a analýzy ukázaly, že mezi členy větších skupin vzniká „pudová snaha“ rozpadnout se na menší 2-3 členné skupiny. Z toho pramení i názor doporučující záměrnou projekci takových malých skupin. Maximální počet členů těchto skupin by neměl převýšit číslo 12. To je horní hranice, nad níž vznikají komunikační problémy, které navozují roztržení celku na menší skupiny, tzv. skupiny „z očí do očí“. Sociologické aspekty je možné konstruktivně využívat v pružnějších organizačních formách s účinným, cílově orientovaným stimulačním mechanismem.

Teoretické přístupy k určení rozpětí řízení

Shrnují v podstatě empirické výsledky a teoreticko-metodologické organizační poznatky. Navrhují obecné rozpětí řízení v hraničních hodnotách 4 - 8.

4.5 Centralizace a decentralizace v útvarových strukturách

Nejednoznačnost výkladu vysoce frekventovaných pojmů centralizace a decentralizace souvisí mimo jiné s jejich poměrně širokým sémantickým rozměrem.

V organizačním smyslu se chápe pod centralizací či decentralizací především rozložení procesů a moci. Nezkoumá se však jejich vztah ke středu systému, ale k vrcholovému bodu útvarové struktury. Centralizace (decentralizace) je v útvarové struktuře podmíněna tedy vždy hierarchií, zejména vertikálním rozvrstvením struktury.

Z organizačních hledisek jsou předmětem centralizace (decentralizace) zejména:

- mocenské organizační veličiny, především povinnost, pravomoc a odpovědnost,
- procesy řízení, vymezené na různých rozlišovacích úrovních (např. na úrovni druhů řízení, organizačních činností apod.).

Povinnost je trvale delegovaný (přiřazený) závazek prvků útvarové struktury (především pracovníků a útvarů) k výkonu určitých činností. Souhrn všech povinností tvoří pracovní náplň organizačního prvku a konkrétně je dán součtem všech přiřazených činností.

Pravomoc je konkrétní formou mocenské účasti organizačního prvku na výkonu procesu řízení (nebo jeho různých derivátů). Pravomoci se v systémech řízení projevují v mnohotvárnosti. Mohou se týkat např. rozhodování (rozhodovací pravomoc), jmenování lidí (jmenovací pravomoc) apod. Je proto účelné hovořit o celé řadě pravomocí. Běžně se hovoří o pravomoci přikazovací, ovlivňovací a koordinační, nebo o pravomoci rozhodovací, poradní a výkonné.

Odpovědnost je zvláštní případ mocenského vztahu organizačního prvku k procesům, jevům a situacím. V tomto vztahu se musí blíže určit: za co se zodpovídá a komu se zodpovídá. Odpovědnost v jisté symetrii na přiřazené pravomoci a povinnosti nabývá různých forem. Hovoří se běžně o odpovědnosti hmotné, právní, ekonomické, formální, morální apod.

Pravomoc, povinnost a odpovědnost jsou vlastností každého organizačního nositele, resp. jednotlivce zúčastněného na práci systému. Působí ve vzájemné jednotě a podmíněnosti, resp. trojjedinosti. Jedna nemůže nahradit druhou a jejich případná nepřítomnost působí dezorganizačně.

4.6 Základní typy organizačních struktur

Útvarová struktura vzniká tím, že se útvary jako výsledek dělby práce vzájemně propojí vazbami a stanou se částmi jednoho celku. Vlastnosti, úkoly a postavení útvarů v

řídícím systému spolu s charakterem a sítí vazeb podmiňují vlastnosti a funkční předpoklady výsledné struktury.

4.6.1 Patriarchální typ organizační struktury

Je založený na hierarchické následnosti majitel - přední dělník - dělník. Majitel má právo přímo řídit dělníka. Jedná se vždy o malé výrobní jednotky.

4.6.2 Liniový typ organizační struktury

Liniová struktura vzniká v situaci, kdy existuje útvar vybavený komplexní pravomocí nad ostatními útvary instituce a kdy jsou mu tyto útvary hierarchicky podřízené.

Liniové vazby mají vertikální charakter a jsou reprezentovány příkazy shora dolů a odpovědností podřízených vůči nadřízeným. U liniové struktury se jednoznačně dodržuje zásada jediného vedoucího a jeho komplexní zodpovědnost za výsledky. Pro liniovou skupinu a vztahy v ní je typické poměrně rychlé rozhodování a značná operativnost. Charakter činnosti liniových pracovníků z odborného hlediska směřuje k univerzálnosti vědomostí řídícího pracovníka. Dokonce specializační hlediska by v těchto rolích byla spíše na závadu.

Čistý typ liniové struktury se vyskytoval u zcela malých organizací s jedním organizačním stupněm nad provozem. Kategorickým limitem pro uplatnění čistých liniových struktur je růst velikosti organizace (dva řídící stupně jsou zřejmě hraniční) a složitost řízeného procesu.

Hlavní problém čisté liniové struktury spočívá v tom, že je tato struktura nepříznivě omezena velikostí a pak skutečnost, že od liniových vedoucích se žádá také odborné vedení, vyžadující širší speciální znalosti z více oborů. Jediný člověk je není schopen v současných podmínkách sám úspěšně zvládnout.

4.6.3 Funkcionální typ organizační struktury

První ucelené popisy formálních funkcionálních struktur pocházejí z Taylorových prací. (V praxi existovaly v různých variantách tyto struktury již dříve). Jeho struktura tkví v tom, že místo jediného liniového nadřízeného se řídící činnost rozdělila. V dílně bylo jmenováno zprvu pět a později osm vedoucích - předáků. V širší variantě to byli: úředník pro postupy práce, instruktor stanovící úkoly, normovač, předák skupiny, technolog, kontrolor, údržbář a disciplinární úředník. Každý z nich s konečnou platností rozhodoval o otázkách spadajících do jeho kompetence. Jeden dělník měl pak osm různých nadřízených.

Taylorovo uspořádání se příliš nerozšířilo. Rozdělená řídící činnost se dá poměrně velmi těžce koordinovat. Podřízení nejednou cítí tlak rozporných směrnic. Každý vedoucí má specifické pojetí a ať je jeho kompetence formálně sebe lépe vymezena, odlišuje se svým přístupem od ostatních funkcí.

V současných podmínkách se čisté funkcionální struktury jako princip důsledně uplatňovaný v celé organizaci nevyskytují. Objevují se pouze jako pokusy různých neliniových útvarů o řídící zásahy. Dochází k oslabení disciplíny vedoucího pracovníka, nejasné odpovědnosti apod.

Přestože lze formální funkcionální strukturu pokládat za historickou a překonanou, její prvky přetrvávají dosud a projevují se jako jedna z původních příčin nejrůznějších konfliktů v organizacích v současném období.

4.6.4 Liniově - štábní organizační struktura

Při liniově - štábní organizační struktuře se respektovaly praxí ověřené pozitivní zkušenosti předcházejících struktur. Je to potřeba jednotného vedení a zároveň nezbytnost specializace a odbornosti v řízení.

Základem řídícího systému je jeho liniová struktura. Patří do ní vedoucí pracovníci a další pracovníci v útvarech, kteří řídí hlavní činnost organizace. Podle velikosti systému a uvážení možnosti rozpětí řízení, může být vícestupňová.

Pro výkon odborných činností (v případě podkladů pro rozhodování a návrhu rozhodnutí) se vytváří zvláštní skupina specializovaných útvarů, které nazýváme souhrnně štáb. Do systému je formálně zapojen tím, že vedoucí štábních útvarů jsou liniovým vztahem podřízení některému liniovému stupni, zpravidla vyššímu nebo až nejvyššímu. Úkolem štábu je poskytovat rady a služby těm, kteří je v organizaci potřebují. Je zde vyjádřen pouze vztah odborné pomoci, služeb a spolupráce, nikoliv nadřízenost a podřízenost.

5 Podnik

5.1 Charakteristika podniku jako systému

Při systémovém výkladu podniku lze vycházet z těchto skutečností:

- podnik je relativně izolovaný systém, který je ve stavu vzájemného působení se svým okolím,
- podnik je systém s rozmanitými funkcemi,
- podnik se skládá z mnoha subsystémů, které na sebe vzájemně dynamicky působí,
- subsystémy jsou ve vzájemné závislosti, neboť změny jednoho vyvolají změny druhého,
- podnik existuje v dynamickém prostředí, které se skládá z jiných systémů. Toto okolí si klade požadavky a tím do jisté míry ovlivňuje chování podniku.

Podnik jako pracovně-organizační systém lze charakterizovat těmito znaky:

a) Podnik seskupující materiálně technické a sociální prvky představuje pracovně-organizační systém, v němž lze identifikovat parciální subsystémy. Např. subsystém technický, sociální a ekonomický.
b) Nejdůležitějším činitelem fungování pracovněorganizačního systému je člověk.
c) Podnik má svou lokalitu v přírodním okolí - je vymezitelný souřadnicemi kartografického systému.
d) Podnik lze vymezit i rozsahem jeho činností ve společenském okolí.
e) Cílem podniku jako dynamického systému je výroba výrobků a poskytování služeb, kterou společnost potřebuje, požaduje a využívá. Cíle se mohou měnit podle společenských požadavků. Ve struktuře podniku dochází k překrývání společenských cílů podniku a makrosystému. Vzhledem k těmto cílům je podnik systémem se stochastickým chováním.
f) Interakce podniku s okolím jsou: materiální (fyzikální, chemické, biologické), energetické, informační, sociální, ekonomické aj.
g) Z hlediska celkové i endogenní struktury je podnik umělým systémem. Je lidským výtvorem, je relativně izolovaným systémem s výstupy do okolí (materiální, energetické, informační, personální aj.).
h) Podnik je současně spotřebním a produkčním systémem.
i) Fungování podniku charakterizuje materiálně-energetický transformační proces, který na vstupní straně tvoří jeho spotřební stránku a na výstupní stránku produkční.

Každý organizační systém je charakterizován dvěma základními vlastnostmi: strukturou a chováním. Struktura každého organizačního systému je nezávislou proměnnou, chování pak závisle proměnnou. Chování je proto transformací struktury systému v procesu řízení.

Základními prvky systému jsou:
- lidé, kteří jsou rozhodujícími činiteli,
- výrobní prostředky.

Mezi jednotlivými prvky v systému mohou vznikat vazby hmotně energetické, informační a smíšené.

Zatímco základní prvky vytvářejí statickou část struktury, vazby formují potenciálně dynamickou část struktury organizačního systému, který pak v procesu řízení realizuje chování za účelem dosažení určitého cíle.

V každém podniku je možno definovat nejméně tři základní subsystémy: výrobně technický, organizačně ekonomický a sociálně řídící nadstavbu.

5.2 Subjekty podnikání

Státní podnik

Podnik je výrobcem zboží (výrobky, práce a služby), který svou podnikatelskou činnost provozuje samostatně na základě hospodaření na vlastní účet; přitom na sebe bere přiměřené hospodářské riziko. Stát vytváří podmínky pro podnikatelskou činnost podniku a tuto činnost reguluje především právními předpisy. Činnost a územní působnost podniku lze omezovat nebo do ní zasahovat pouze za podmínek a způsobem stanoveným zákonem.

Zakladatelem podniku je ústřední orgán státní správy. Zakladatel vykonává vůči podniku funkci orgánu hospodářského řízení za podmínek a v rozsahu stanoveném zákonem. Podnik je právnickou osobou; vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Podnik neodpovídá za závazky státu nebo jiných subjektů. Stát neodpovídá za závazky podniku, pokud zákon nestanoví jinak. Proti zásahům orgánů hospodářského řízení do své činnosti, které jsou v rozporu s právními předpisy, se podnik může domáhat ochrany za podmínek stanovených zákonem. Jestliže orgán hospodářského řízení svým zásahem do činnosti podniku způsobil tomuto podniku majetkovou újmu, je povinen ji nahradit. Podmínky a rozsah náhrady majetkové újmy, jakož i případy, kdy se náhrada neposkytuje, stanoví zákon.

Podnik hospodaří s věcmi a majetkovými právy, svěřenými mu při jeho založení, a dále s věcmi a majetkovými právy nabytými v průběhu jeho podnikání. Věci, s nimiž podnik hospodaří, jsou ve státním vlastnictví. Podnik má právo majetek, se kterým hospodaří, držet, užívat jej a nakládat s ním v souladu s právními předpisy. Majetek může být podniku odňat pouze v případech a za podmínek stanovených zákonem. Čistá hodnota majetku svěřeného podniku při jeho založení tvoří jeho kmenové jmění.

Podnik je přímým subjektem vztahů ke státnímu rozpočtu (státní rozpočet federace nebo státní rozpočet příslušné republiky), státním fondům a rozpočtům zastupitelských úřadů. Podnik hradí své potřeby a náklady z příjmů získaných především ze své podnikatelské činnosti, jakož i z dalších zdrojů. Ze svého zisku hradí podnik přednostně odvody a daně státu. Zisk po provedení odvodů a daní (dále jen „použitelný zisk“) využívá podnik samostatně; přitom provádí přednostně příděly do fondů, které je povinen vytvářet. Použitelný zisk nelze podniku odejmout. Odpisy ze základních prostředků zůstávají podniku.

Podnik vytváří tyto fondy:

a) fond rozvoje, určený zejména k financování vědeckotechnického rozvoje, investic včetně modernizace a rekonstrukce a přírůstků zásob;

b) rezervní fond, určený ke krytí ztrát a rizik a k financování výkyvů hospodaření podniku;
c) fond kulturních a sociálních potřeb, určený zejména k zabezpečování potřeb sociálního rozvoje pracovního kolektivu podniku;
d) fond odměn, určený k osobní a hmotné zainteresovanosti na výsledcích podnikatelské činnosti podniku.

Podnik může vytvářet ze svého použitelného zisku další fondy. V případech stanovených zvláštními předpisy může podnik utvářet i účelové fondy tvořené z nákladů, popřípadě z dalších zdrojů. Prostředky fondu nelze podniku odejmout; podnik o jejich použití rozhoduje v souladu s právními předpisy samostatně. Zůstatky jednotlivých fondů se převádějí do dalších období bez omezení. Podnik je povinen vést předepsaným způsobem účetnictví, sestavovat roční závěrku a poskytovat ji zakladateli a příslušným orgánům státní správy. Roční účetní závěrku podniku přezkušuje osoba, popřípadě skupina osob určená zakladatelem, nebo ověřovatel (auditor). Náklady spojené s přezkušováním hradí podnik.

Vnitřní organizace podniku a organizace vnitřního řízení je ve výhradní působnosti podniku. Vnitřní organizace podniku upravuje organizační řád popřípadě jiný podnikový organizační předpis. Podnik může stanovit, které vnitřní organizační jednotky se zapíší do podnikového rejstříku jako odštěpné závody. Vedoucí odštěpného závodu je oprávněn činit jménem podniku všechny právní úkony týkající se tohoto odštěpného závodu.

Podnik je při své hospodářské a sociální činnosti povinen co nejúčinněji chránit životní a přírodní prostředí před škodlivými vlivy, které jsou jeho činností vyvolány, a zejména dbát toho, aby neohrožoval zdraví občanů. Z vlastních zdrojů financuje a uskutečňuje opatření zaměřená na odstranění škod vzniklých jeho činností a opatření k tvorbě a ochraně všech složek životního a přírodního prostředí, ohrožovaných jeho činností. Podnik je povinen budovat budovat zařízení na ochranu životního a přírodního prostředí, uvádět tato zařízení do provozu společně s příslušným výrobním nebo nevýrobním zařízením a trvale zajišťovat jejich plynulý a účinný chod.

Podnik vzniká na základě rozhodnutí zakladatele dnem zápisu do podnikového rejstříku. Návrh na zápis do podnikového rejstříku podává zakladatel. Zakladatel je povinen k návrhu na zápis podniku do podnikového rejstříku připojit:
a) zakládací listinu,
b) souhlas příslušného orgánu státní správy s předmětem činnosti (podnikání), pokud zvláštní předpisy takový souhlas vyžadují.

Zakladatel je povinen projednat založení podniku s místně příslušným zastupitelským úřadem.

Pro konstituování státního podniku stanoví zákon dva typy. Základním typem je podnikatelský typ státního podniku, jehož řízení se blíží manažerskému pojetí. V tomto typu jsou orgány podniku ředitel a dozorčí rada, jejíž působnost se blíží působnosti dozorčí rady v akciové společnosti. Předpokládá se totiž, že část státních podniků tohoto typu přejde v poměrně krátké době na formu akciové společnosti. Druhým typem státního podniku je podnik pro uspokojování veřejně prospěšných zájmů. V tomto typu je orgánem podniku jen ředitel a dozorčí rada se nezřizuje.

Ředitele státního podniku jmenuje a odvolává zakladatel. Ředitel řídí činnost podniku a jako statutární orgán jedná ve všech jeho věcech. Jmenuje a odvolává svého zástupce z řad pracovníků podniku, který zastupuje ředitele v době jeho nepřítomnosti v plném rozsahu jeho práv a povinností. Určí-li více zástupců, stanoví jejich pořadí.

Počet členů dozorčí rady stanoví zakladatel. Polovinu členů ustavuje a odvolává z funkce v radě zakladatel. Polovinu členů dozorčí rady volí a odvolává pracovní kolektiv nebo jeho delegáti tajným hlasováním. Způsob a podmínky volby a odvolání stanoví volební řád, který schvaluje pracovní kolektiv. Dozorčí rada volí ze svých členů předsedu a místopředsedu. Předseda svolává a řídí jednání rady. V době jeho nepřítomnosti jej zastupuje místopředseda. Funkční období dozorčí rady činí 5 let.

Dozorčí rada může zakladateli doporučit odvolat ředitele, projednává základní otázky koncepce rozvoje podniku, projednává roční účetní závěrku podniku a rozdělení použitelného zisku, dohlíží na vedení a hospodaření podniku a vyjadřuje se k rozdělení, sloučení, splynutí a zrušení podniku.

Zakladatel může po projednání v dozorčí radě rozhodnout o sloučení, splynutí, rozdělení nebo zrušení podniku na základě programu strukturálních změn národního hospodářství, schváleného příslušnou vládou, dále na návrh podniku (podniků), o jejichž sloučení, splynutí, rozdělení nebo zrušení jde, nebo i tehdy, jestliže podnik svým hospodařením ohrožuje nebo neoprávněně snižuje své kmenové jmění nebo není schopen plnit své odvodové a daňové povinnosti nebo není schopen vytvářet povinné podnikové fondy ve stanoveném rozsahu nebo vykazuje-li ve dvou po sobě následujících ročních účetních závěrkách ztrátu.

Státní podniky pro uspokojování veřejně prospěšných zájmů (tento charakter musí být u nich vyjádřen v zakládací listině) je možno zakládat jen v oborech činnosti, event. v případech, které stanoví federální vláda nebo vlády republik.

Zakladatel je oprávněn stanovit uvedenému podniku v zakládací listině v rámci základního předmětu činnosti povinný předmět činnosti a tento povinný předmět činnosti měnit. Zakladatel může též pro povinný předmět činnosti omezit podniku jeho územní působnost. Zakladatel také schvaluje roční účetní závěrku podniku a rozhoduje o rozdělení použitelného zisku.

Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společným obchodním jménem a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem.

Obchodní jméno musí obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“, jež může být nahrazeno zkratkou „veř.obch.spol.“ nebo „v.o.s.“. Obsahuje-li obchodní jméno příjmení alespoň jednoho ze společníků, postačí dodatek „a spol.“.

Společná smlouva musí obsahovat:

a) obchodní jméno a sídlo společnosti,
b) určení společníků uvedením názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
c) předmět podnikání společnosti.

Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku podepisují všichni společníci a přikládá se k němu společenská smlouva.

Práva a povinnosti společníků se řídí společenskou smlouvou. K její změně je třeba souhlasu všech společníků, nestanoví-li tento zákon nebo společenská smlouva jinak.
Peněžité i nepeněžité vklady společníků se stávají majetkem společnosti. Společník je povinen splatit svůj vklad ve lhůtě stanovené ve společenské smlouvě, jinak bez zbytečného odkladu po vzniku společnosti.

K obchodnímu vedení společnosti je oprávněn každý společník v rámci zásad mezi nimi dohodnutých. Pověří-li společníci ve společenské smlouvě obchodním vedením společnosti zčásti nebo zcela jednoho nebo více společníků, ostatní společníci tohoto oprávnění v tomto rozsahu pozbývají. Společník pověřený obchodním vedením společnosti je povinen na požádání ostatní společníky informovat o všech záležitostech společnosti.

Zisk určený k rozdělení se dělí mezi společníky rovným dílem. Jestliže se dělí zisk mezi společníky rovným dílem, mají společníci nárok na úroky z hodnoty svého splaceného vkladu ve smluvené výši. Ztrátu zjištěnou roční účetní závěrkou nesou společníci rovným dílem.

Veřejná obchodní společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem. Společníci ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem společně a nerozdílně.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři).

Společenská smlouva musí obsahovat:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání,
- určení, kteří ze společníků jsou komplementáři a kteří komanditisté,
- výši vkladu každého komanditisty.

Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „komanditní společnosti“, postačí však zkratka „kom.spol.“ nebo „k.s.“. Obsahuje-li obchodní jméno společnosti jméno komanditisty, ručí tento komanditista za závazky společnosti jako komplemetář. Návrh na zápis komanditní společnosti do obchodního rejstříku podepisují všichni společníci a přikládá se k němu společenská smlouva.

K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři. V ostatních záležitostech rozhodují komplementáři společně s komanditisty většinou hlasů, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Při hlasování má každý společník jeden hlas, nestanoví-li společenská smlouva jiný počet hlasů. Komanditista je oprávněn nahlížet do účetních knih a účetních dokladů společnosti a má právo na vydání stejnopisu roční účetní závěrky. Rozdělení zisku na část připadající komanditistům a část připadající komplementářům se určí poměrem stanoveným ve společenské smlouvě, jinak se zisk dělí mezi ně na polovinu. Nevyplývá-li ze společenské smlouvy něco jiného, rozdělí si komplementáři část zisku na ně připadající rovným dílem a komanditisté podle výše splacených vkladů.

Společnost s ručením omezeným

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní jmění je tvořeno předem stanovenými vklady společníků. Společnost může být založena jednou osobou. Společnost může mít nejvíce padesát společníků. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Plnění za společnost poskytnuté z důvodu ručení se započítává na splacení vkladu, jinak může společník požadovat náhradu od společnosti. Nemůže-li dosáhnout této náhrady, může požadovat náhradu od každého z ostatních společníků v rozsahu jeho účasti na základním jmění společnosti. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, postačí však zkratka „spol. s.r.o.“ nebo „s.r.o.“. Hodnota základního jmění společnosti musí činit alespoň 100 000 Kč. Hodnota vkladu společníka musí činit alespoň 20 000 Kč. Na založení společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná tisícem. Mají-li být poskytnuty nepeněžité vklady, musí být ve společenské smlouvě uveden předmět vkladu, způsob stanovení jeho ceny v penězích a částka, kterou se započítává na vklad společníka.

Společenská smlouva musí obsahovat: obchodní jméno a sídlo společnosti, určení společníků uvedením názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby, předmět podnikání (činnosti), výši základního jmění a výši vkladu každého společníka při založení společnosti včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, a pokud jde o nepeněžité vklady, i jejich předmět, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být na každý peněžitý vklad splaceno nejméně 30 %. Celková hodnota splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou předaných

nepeněžních vkladů musí však činit alespoň 50 000 Kč. Je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splaceno její základní jmění.

Obchodní podíl představuje práva a povinnosti společníka a jim odpovídající účast na společnosti. Jeho výše se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu jmění společnosti, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Každý společník může mít pouze jeden obchodní podíl. Jeden obchodní podíl může náležet více osobám. Se souhlasem valné hromady může společník smlouvou převést svůj obchodní podíl na jiného společníka, nestanoví-li společenská smlouva jinak.

Společenská smlouva může určit, že valná hromada je oprávněna uložit společníkům povinnost přispět k úhradě ztrát společnosti peněžitým plněním nad výši vkladu až do poloviny základního jmění podle výše svých vkladů. Společníci vykonávají svá práva týkající se řízení společnosti a kontroly její činnosti na vlané hromadě v rozsahu a způsobem uvedeným ve společenské smlouvě, popřípadě ve stanovách.

Společníci mají nárok na podíl ze zisku v poměru odpovídajícím jejich splaceným vkladům. K výplatě zisku nelze použít základního jmění a rezervního fondu, ani prostředků, které podle tohoto zákona, společenské smlouvy nebo stanov mají být použity k doplnění rezervního fondu. Po dobu trvání společnosti nemohou společníci žádat vrácení vkladu. Při svém založení vytváří společnost rezervní fond ve výši a způsobem určeným ve společenské smlouvě, nejméně však ve výši 5% základního jmění. Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti. Společník se zúčastňuje jednání valné hromady osobně nebo v zastoupení zmocněncem na základě písemné plné moci. Valná hromada je schopná usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Každý společník má jeden hlas na každých 1000 Kč svého vkladu. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. Dozorčí rada se zřizuje, stanoví-li tak společenská smlouva. Členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou.

Akciová společnost

Akciovou společností je společnost, jejíž základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o urči jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti. Akcie je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Stanovy musí určit jmenovitou hodnotu všech akcií, které mají být vydány. Součet jmenovitých hodnot těchto akcií musí odpovídat výši základního jmění. Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli.

Stanovy musí obsahovat:
Obchodní jméno a sídlo společnosti, předmět podnikání (činnosti), výši základního jmění a způsob splácení akcií, počet a jmenovitou hodnotu akcií, jakož i určení, zda akcie znějí na jméno nebo na majitele, způsob svolávání valné hromady, její působnost a způsob jejího rozhodování, počet členů představenstva, dozorčí rady nebo jiných orgánů, jakož i vymezení jejich působnosti a způsob rozhodování, výši počátečního rezervního fondu a výši, do které je společnost povinna jej doplňovat, a způsob doplňování, způsob rozdělení zisku, důsledky porušení povinnosti splatit včas upsané akcie, způsob zvyšování a snižování základního jmění a postup při doplňování a změně stanov.
Akcionář má právo na podíl ze zisku společnosti (dividendu), který valná hromada podle výsledku hospodaření určila k rozdělení. Pokud z ustanovení stanov týkajících se akcií s odlišným nárokem na podíl ze zisku nevyplývá něco jiného, určuje se tento podíl poměrem

jmenovité hodnoty jeho akcií k jmenovité hodnotě akcií všech akcionářů. K výplatě dividend nelze použít základního jmění ani rezervního fondu a prostředků, jež podle tohoto zákona nebo podle stanov mají být použity k doplnění rezervního fondu. Akcionář je oprávněn účastnit se valné hromady, hlasovat na ní, požadovat na ní vysvětlení a uplatňovat návrhy. Počet hlasů akcionáře se řídí jmenovitou hodnotou jeho akcií. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se skládá ze všech na ní přítomných akcionářů. Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo zabezpečuje řádné vedení účetnictví společnosti a předkládá valné hromadě ke schválení roční uzávěrku s návrhem na rozdělení zisku. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Dozorčí rada svolává valnou hromadu,l jestliže to vyžadují zájmy společnosti a na valné hromadě navrhuje potřebná opatření. O zvýšení základního jmění rozhoduje na základě návrhu představenstva valná hromada dvoutřetinovou většinou hlasů přítomných akcionářů. Zvýšení základního jmění upsáním nových akcií je přípustné, jestliže akcionáři splatili všechny dříve upsané akcie. O snížení základního jmění rozhoduje na návrh představenstva valná hromada dvoutřetinovou většinou přítomných akcionářů. Při svém založení vytváří společnost rezervní fond ve výši a způsobem určeným ve stanovách. Minimální výše rezervního fondu činí 10% základního jmění.

Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Obchodní jméno družstva musí obsahovat označení „družstvo“. Družstvo musí mít nejméně pět členů. Družstvo je právnickou osobou. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Členové neručí za závazky družstva. Základní jmění družstva tvoří souhrn členských vkladů, k jejichž placení se zavázali členové družstva. Stanovy určují výši základního jmění družstva, které se zapisuje do obchodního rejstříku (zapisované základní jmění). Zapisované základní jmění musí činit nejméně 50 000 Kč. Pro založení družstva se vyžaduje konání ustavující schůze družstva. Družstvo vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Družstvo se řídí stanovami. Členy družstva mohou být osoby fyzické i právnické. Orgány družstva jsou : členská schůze, představenstvo, kontrolní komise, další orgány družstva podle stanov. Nejvyšším orgánem družstva je schůze členů družstva (dále jen „členská schůze“). Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech družstva, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jiného orgány. Představenstvo je statutárním orgánem družstva. Představenstvo plní usnesení členské schůze a odpovídá jí za svou činnost. Kontrolní komise je oprávněna kontrolovat veškerou činnost družstva a projednává stížnosti jeho členů. Odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva. Funkční období členů orgánů družstva určují stanovy, nesmí však přesáhnout pět let. Funkce člena představenstva a člena kontrolní komise jsou vzájemně neslučitelné.

Individuální podnikání fyzických osob

Fyzické osoby mohou individuálně provozovat podnikatelskou činnost za podmínek stanovených zákonem. Podnikatelskou činností se rozumí trvalé provozování výroby, obchodu nebo poskytování služeb a prací nebo jiné činnosti. Fyzické osoby mohou provozovat i činnosti, které jsou zvláštními předpisy vyhrazeny pouze organizacím. Je-li však výkon povolání upraven jinými obecně závaznými právními předpisy, je nutné z této úpravy vycházet při zaměření podnikatelské činnosti fyzických osob.

Podnikatel může při podnikání zaměstnávat neomezený počet pracovníků, přičemž vztah podnikatele a pracovníka se řídí pracovně právními předpisy. Podnikatel je oprávněn za účelem podnikání nabývat majetek v neomezeném rozsahu.

Oprávnění k podnikatelské činnosti vznikne registrací u orgánu příslušného k registraci, o níž podnikatel požádá. Podmínkou registrace je věk 18 let žadatele, jeho způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a odborná kvalifikace, pokud ji povaha podnikání vyžaduje. Jestliže pro podnikatelskou činnost je podmínkou určitá odborná kvalifikace, způsobilost nebo oprávnění ,může tuto podmínku podnikatel splnit prostřednictvím vedoucího nebo jiného pracovníka, který uvedené požadavky splňuje.

Žádost o registraci musí kromě osobních údajů žadatele obsahovat předmět podnikání, místo podnikání (je-li trvalé), obchodní název (firmu), pod nímž bude podnikat a den zahájení podnikání. K žádosti je nutné připojit požadované doklady včetně výpisu z rejstříku trestů.

Podnikateli nelze stanovit povinnosti ve státním plánu hospodářského a sociálního rozvoje, resp. V přímých nástrojích centrální regulace. Podnikateli zapsanému v podnikovém rejstříku možno však stanovit limit. Na všechny podnikatele se vztahují předpisy o normalizaci a metrologii.

5.3 Podnik jako ekonomicko-právní subjekt

Podnik se obecně označuje jako ekonomicko-právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem organizace ekonomiky v hospodářských soustavách založených na zbožní výrobě. Základní znaky podniku jsou :

- ekonomická samostatnost,
- právní subjektivita.

Podnik se liší od jiných hospodářských jednotek především svým zvláštním hospodářským postavením, tj. ekonomickou samostatností. Prostředky pro rozvoj a obnovu své činnosti získává především prodejem výrobků nebo služeb.

Předpokladem ekonomické samostatnosti podniku je jeho právní samostatnost, tj. skutečnost, že je právnickou osobou a že může vystupovat vůči svému okolí jako samostatný subjekt, vybavený právy a povinnostmi. Až po zápisu do podnikového rejstříku může podnik hájit své zájmy právními prostředky, uzavírat smlouvy a nést za ně právní odpovědnost. Právní subjektivita se týká formální stránky postavení podniku. Sama o sobě není zdrojem samostatnosti, ale jen vnějším projevem a formálním předpokladem. Ekonomická samostatnost vyplývá z vlastnictví výrobních prostředků.

Ekonomická samostatnost a volnost podnikání je jedním ze základních atributů vlastnictví. Absolutní samostatnost nemusí být vždy maximální samostatností. Volnost podnikání vede ke konkurenci, která je též jedním ze základních atributů podnikání. V průběhu své existence může ztrácet svoji samostatnost celá řada podniků, neboť se dostávají do ekonomické závislosti na silnějších.

6 Výchova k řízení a úspěšné realizaci hospodářské strategie

Vyspělé podniky jsou stále více závislé na aktivizaci inteligence svých odborných zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se stává rozhodujícím faktorem pro budoucí úspěch podniku. Do pojmu řízení lidských zdrojů lze zahrnout všechny funkční, institucionální a instrumentální aspekty podnikového řízení, které jsou spjaty s využitím lidského potenciálu. Účelným řízením lidských zdrojů lze lépe rozvíjet potenciální výkonnost pracovníků, která závisí nejen na jeho znalostech, schopnostech, vůli, ale též na organizačně strukturálních hlediscích.

Podnikatelsky správná rozhodnutí jsou dnes obtížněji dosažitelná než dříve a vyžadují vyšší profesionalitu. Chybná rozhodnutí nestojí často jen milionové částky, ale způsobují i značný úbytek pracovních míst a někdy vedou až k likvidaci celého podniku.

Hodnota dnešního vedoucího pracovníka není určována absolutní hodnotou jeho současných schopností, ale spíše jeho potenciálem růstu a změny do budoucnosti. I vedoucí pracovník, který je na velice vysoké úrovni, je bezcenný, ustrne-li ve vývoji, zatímco pružný vedoucí pracovník s velkým růstovým potenciálem má pro svou organizaci mimořádnou cenu. Nejdůležitějším tématem pro vedoucí pracovníky v dnešní měnící se době je reforma sama od sebe.

6.1 Kvalifikace řídícího pracovníka

Kvalifikace se v současné době chápe jako dynamický soubor získaných odborných vědomostí, dovedností, návyků, názorů, postojů a činností nezbytných k úspěšnému vykonávání složitější práce. Slučuje v sobě stránku odbornou, morální a praktickou zkušenost.

V modelu kvalifikačního profilu vedoucího pracovníka bude třeba zřejmě zdůrazňovat tato hlediska:

a) Vysokoškolské vzdělání bude v řídící činnosti nezbytné a nezastupitelné, ale samo o sobě zcela nedostačující. V souladu s novými poznatky a nároky se požadavky na rozvoj kvalifikace stanou celoživotním procesem.
b) V řízení budou patrné tendence k jeho technizaci, matematizaci, ale také k jeho humanizaci.
c) Zvláštní důraz bude kladen na tvůrčí řešení úkolů. Vedoucí pracovník se musí naučit promítat do svých rozhodnutí domácí i světové trendy ekonomického, technického a sociálního vývoje a zvažovat nejen potřeby současnosti, ale i blízké a vzdálené budoucnosti.
d) Úroveň vedení pracovních kolektivů bude stále více závislá na osobních vlastnostech vedoucího pracovníka, na jeho schopnostech a sociálně-psychologických dovednostech.
e) V kategorizaci morálních a osobních vlastností bude třeba vedle odpovědnosti a disciplinovanosti prosazovat pružnost, adaptabilitu, schopnost převzít určitou míru rizika, podnikavost, schopnost týmově pracovat.
f) Znalost cizích jazyků bude nezbytná pro mezinárodní charakter podnikové hospodářské činnosti.

6.1.1 Pozitivní vlastnosti řídícího pracovníka

Podle výsledků průzkumu Rolfa H. Ruhlendera, který byl proveden u 600 účastníků semináře o řízení, jichž se zúčastnili zaměstnanci nižší a střední podnikové hierarchie, má mít každý dobrý vedoucí pracovník dvanáct pozitivních vlastností:

Umění dobře naslouchat

Dobrý vedoucí by neměl příliš mluvit sám, měl by naopak učinit podřízeného pracovníka středem pozornosti. Pracovník je ochoten se pro svého vedoucího a pro svou firmu angažovat pouze tehdy, má-li pocit, že jeho myšlenky a návrhy jsou brány vážně, a že jsou vítány.

Korektní vystupování

Tím se rozumí všechny vnější projevy vedoucího od oděvu až po dodržování obvyklých norem jednání. Ke konkrétnímu vystupování patří i spolehlivost a dodržování termínu.

Čestnost a důvěryhodnost

Má-li pracovník pocit, že s ním jeho vedoucí nejedná vždy čestně, zařídí se podle toho a vedoucímu vzniknou nepochybně potíže, kterých se mohl vyvarovat.

Lidský přístup a humor

Neexistuje pracovník, který by chtěl spolupracovat s jakýmsi roborem, který neumí nic jiného, než perfektně plnit úkoly. Perfekcionismus vyvolává agresivitu. Vedoucí by měl ukázat, že je v prvé řadě člověk. K dobrému podnikovému klimatu patří i určitá dávka veselosti. I ta je součástí motivačního systému.

Radost z mezilidských kontaktů

Vedoucí si musí vyhradit dost času na své spolupracovníky, kteří k němu přicházejí s otázkami a problémy. Hekticky jednající vedoucí, který je neustále ve spěchu a nemá na nic čas, ztěží najde správný vztah ke svým spolupracovníkům.

Dobré odborné znalosti

Je samozřejmé, že každý vedoucí musí ovládat svoji profesi. Odborné znalosti však představují nejvýše 49 % toho, co by měl znát, zbytek, tj. 51 % znalostí, je to ostatní, co patří do kvalifikačního profilu vedoucího.

Připravenost delegovat úkoly, pravomoc a odpovědnost

Na začátku minulého století mohl vedoucí rozhodovat o všem sám, neboť na vše stačil. Připravenost delegovat úkoly na spolupracovníky, jeho pravomoc, odpovědnost a uplatňování kooperativního stylu řízení jsou v současnosti nezbytné. Výhody jsou zřejmé: úspory času pro vedoucího, vyšší úroveň motivace podřízených.

Zásadovost, schopnost prosazovat požadavky a inovace

V průzkumu byly tyto vlastnosti označeny jako zvlášť důležité. K těmto vlastnostem se řadí ještě vytrvalost, trpělivost a nebojácnost. Tyto vlastnosti se musí projevovat jak k podřízeným, tak i k nadřízeným.

Vyrovnanost a sebekritičnost

Nezbytnou podmínkou je neustálá sebekontrola a snaha tyto vlastnosti neopomíjet, ale trvale je zachovávat.

Cílevědomost

Úspěšný vedoucí si určuje jak své osobní cíle, tak i cíle útvaru, který řídí. Je samozřejmostí, že nelze cíle pouze určovat, ale také vlastní činností i činnost druhých k dosažení vytčených cílů řídit.

Schopnost motivovat

Z dobrého vedoucího musí vyzařovat osobní zaujetí jak pro cíle útvaru, který řídí, tak i pro cíle celé organizace. Musí nacházet a uplatňovat vhodné způsoby, jak toto zaujetí převést i na svoje spolupracovníky.

Pozitivní myšlení

Jestliže vedoucímu pracovníkovi chybí vnitřní pozitivní postoj k pracovníkům a k organizaci, nebudou všechny jeho ostatní požadované vlastnosti dostatečně životaschopné.

6.1.2 Hodnocení pracovníka

Jedinou metodou hodnocení pracovníka dle Yoshio Hatakeyamy, který přechází od jednoho přiděleného úkolu ke druhému, je sledovat, jak plní úkoly na.

a) dokončení toho, co mu zanechali předchůdci,
b) vyvíjení vlastní iniciativy,
c) vytvoření strategických základů pro práci jeho nástupce.

6.1.3 Jak získat pověst špatného vedoucího

(Aneb nemusíme hledat cizí vzory, neboť jich máme doma dost).

Stát se špatným vedoucím vyžaduje rovněž nemalé úsilí. Málokomu se to podaří ze dne na den. Řada doporučení může spolehlivě při jejich respektování tento proces podstatně urychlit.

- Na volná místa vedoucích přijímejte jen nové pracovníky (nebudete přece spolehlivé a zdatné zaměstnance odvádět od práce, v níž dosáhli úspěchů).
- Pokud organizujete konkurzní řízení, musíte mít v komisi zásadní slovo. (Vy znáte nejlépe podnik a jeho potřeby, odpovídáte za výběr lidí a komise se musí přiklonit k vašemu názoru.)
- Nově přijatým pracovníkům navrhněte vždy vyšší plat (Vaši podřízení si již dávno zvykli na práci a na nižší ohodnocení.)
- Každému podřízenému se snažte vyhovět. (Jsme přece lidé, to platí zejména, jedná-li se o kamaráda nebo známého vlivné osoby.)
- Pokud si můžete v rámci své funkce přivydělat, jednejte rychle a bez zábran. (Někdo musí ukázat podřízeným, co je to podnikavost.)
- Svým podřízeným nenavrhujte zvýšení platu nebo odměny. (Jejich výkon se bere jako samozřejmost. Zvýšení platu můžete navrhnout snad jedině tehdy, chtějí-li z podniku odejít.)
- Snažte se mít všude známé. (I neoblomné paragrafy lze změkčit dohodou mezi čtyřma očima. Zcela jinak se řídí podnik, máte-li mezi zaměstnanci ministerstva bratrance nebo jeho manželku.)
- Máte-li něco rozhodnout, učiňte si na věc svůj vlastní názor a potom hodnoťte své podřízené podle toho, jak se k němu staví.
- Svá rozhodnutí formulujte suverénně s rychlostí světla, nebo na nich pracujte s důkladností pozvolného tlení. (Všechna kompostovaná řešení musíte mít vždy doložitelná kopiemi průběžných hlášení.)
- Při rozborech nebo na poradách mějte vždy hlavní slovo. (Proto stále mluvte, nenechejte se přerušit a neposlouchejte, co se vám snaží podřízení sdělit.)
- Vyřizování nepříjemných úkolů svěřujte v časové tísni jedné a téže osobě. (Nejlépe tvořivému, spolehlivému a zodpovědnému pracovníkovi.)
- Vynalézavému a iniciativnímu pracovníkovi neustále sdělujte, jak by se skvěle uplatnil jinde.
- Každý musí dokázat a zvládnout všechno. (Vymezování pracovní náplně, formulace úkolů a stanovení pravomoci je zbytečná administrativa.)
- Každý podřízený musí nést odpovědnost za svoji práci. (Pokud s ním nejste spokojen, nebavte se s ním a stěžujte si na něho na poradách a v rozhovorech s ostatními vedoucími.)
- Vytvořte si představu o podřízeném. (Té se držte, nenechte si ji vyvrátit. Proto je podřízený, aby se podřídil.)
- Každému podřízenému dávejte najevo, že pouze vy rozhodujete o všech záležitostech. (Může podniku prospět nejvíce tehdy, plní-li bezpochybně vaše příkazy a nápady.)

- Pokud někdo kritizuje nebo osočuje vašeho podřízeného, připojte se k němu. (Ať všichni vidí, že se nikoho nezastáváte a že jste nestranný.)
- Výsledky výzkumné činnosti předkládejte vždy jedině pod svým jménem.
- Chytřejší pochopí sami, mentálně opožděným vysvětlíte, že je pouze jeden správný názor a způsob jednání, a to váš.
- Udělá-li podřízený chybu, je to vždy lajdáctví, úmysl a neschopnost. (Nikdy nemyslete na to, že by to mohlo být opomenutí, roztržitost, nezkušenost.)
- Všechny vaše příkazy jsou stejně důležité a naléhavé. (O prioritách se nikdy nediskutuje.)
- Jestliže se něco po dlouhá léta dělalo takto, je to důkazem, že se to osvědčilo a není důvod něco měnit.
- Máte-li něco složitého nebo obtížného vyřešit, musíte být nerozhodný.
- Jestliže jste obratný ve vyhledávání objektivních potíží, slibujte podřízeným i to, v co sám nevěříte.
- Do vedoucích funkcí jmenujte ty, kteří vynikají především tím, že si s vámi ve všem dobře rozumějí.
- Nadřízeným se snažte vždy ve všem vyhovět. (Mít to nahoře dobré, vždy platilo a platit bude.)

6.2 Technika a metody řídící práce

6.2.1 Jak podnikatelsky řídit

Vyber si ty nejlepší pracovníky. Nic nemůže vedoucímu pracovníkovi pomoci více, než talentovaný řídící tým.

Vytyč si jasně periody a veď si průběžný seznam toho, co se snažíš udělat. Bez ohledu na složitost manažerské činnosti lze priority shrnout na jeden list papíru. Mnoho firem vypracovává podrobné strategické plány na tunách papíru - stačí jeden list!

Řekni vše jasně a stručně. Rozvláčné dokumenty zamlžují problémy. Piš, jak mluvíš a když nemluvíš, nepiš. Čtenář je maten délkou a nejednoznačností alternativ a závěrečnými doporučeními.

Nezapomeň, že peníze zajišťuje jen liniové řízení. Nemá smysl manévrovat kolem pravomoci a úlohami liniových a štábních útvarů. Vedení musí jasně stanovit a dodržovat pravomoc a zodpovědnost, která z koncepce liniové a štábní organizace vyplývá. Liniové řízení odpovídá za finance. Štábní řízení nemůže nic vydělat, jen dobře poradit.

Vymez jasně obsah a pole působnosti vedoucích pracovníků. Musí získat dostatečný prostor pro soustavnou operační činnost podřízených pracovníků, kterým byla pravomoc delegována proto, že své práci rozumějí. Je nezbytné je nechat tuto práci vykonávat a malicherné se do ní vměšovat.

Obklop se i nekonformně myslícími, nesouhlasnými a kritickými pracovníky. Vedoucí, který je „krmen“ jednostrannými názory a doporučeními někdy i záměrně filtrovanými, jev nebezpečí, že nerozhodne správně. Je velmi riskantní, když vedoucí poslouchá jen to, co by chtěl slyšet a nepřipustí k sobě lidi, kteří myslí a mluví inovativně bez barier před autoritami.

Musíš se umět postavit do středu dění, když to podnikatelská situace vyžaduje. Je pravda, že vrcholový pracovník nesmí ze zřetele pouštět strategii rozvoje firmy, ale je-li třeba, musí umět stát v čele závažných operativních změn. Strategie je plán budoucích akcí, přímá účast vedoucího pracovníka při její tvorbě je nezbytná.

Nezapomeň na základní pravdy. Při veškeré činnosti nesmí vedoucí pracovník zapomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce a

kulturu. V tomto směru vyžaduje jeho práce vnitřní disciplínu a vysokou morální zodpovědnost.

6.2.2 Jak zlepšit osobní plánování

Chceme-li svoji práci zlepšit, dělat ji efektivněji a začlenit ji do určitého plánu, musíme nejdříve zkoumat své dosavadní způsoby práce, tj. analyzovat současný stav.

První krok: Během několika dnů si zapisujeme veškeré činnosti i přestávky včetně časových údajů.
Druhý krok: Vyhodnocení daného stavu na základě vyplněných záznamových listů. I naše osobní práce musí být hospodárná, to znamená, že chceme během doby, kterou máme k dispozici, dosáhnout co možná nejvíce. Vyhodnocení spočívá v tom, že u každé činnosti posuzujeme, zda:
- bylo možné se jí vyhnout,
- bylo možné ji přenés na podřízené,
- byla spotřeba času oprávněná,
- byl čas vynaložen účelně,
- je v souladu s funkční náplní, resp. s podnikovými cíli?

Z výsledků dotazníkové akce u 1 000 účastníků kurzů IMAKA o pracovní metodice bylo konstatováno, že 12 % času bylo věnováno činnostem zcela zbytečným, 14 % času bylo věnováno činnostem, které mohly být bez problémů přeneseny na podřízené pracovníky a u 12 % podílu spotřebovaného času na zabezpečení činností spadajících do této skupiny jako spotřeba neúměrně veliká.

6.2.3 Návrh opatření ke zlepšení osobní pracovní efektivnosti

Lépe telefonovat
- Instalovat telefonní aparáty s možností přepojení.
- Tam, kde není možné přepojování:
    - vyřizování nepodstatných hovorů přenést na podřízené,
    - poučit sekretářku a předávat pouze nutné hovory.
- Telefonní hovory omezit na podstatné záležitosti, vyjadřovat se stručně a soukromé hovory omezit nebo vyloučit.
- Lépe si připravovat telefonické hovory. Obtížné hovory nevyřizovat okamžitě, ale pokud možno dohodnout a zavolat dodatečně:
    - připravit si dokumentaci před započetím rozhovoru,
    - důležité hovory dohodnout časově,
    - mít připravený poznámkový blok,
    - vést o každém hovoru záznamy.
- Dohodnout si „časy telefonování“, nebo plánovat „telefonní časy“.

Lépe organizovat
- Organizačně snížit počet nevyhnutelných vyrušení a plánovat pro ně časové rezervy:
    - stanovit priority,
    - nepodstatné záležitosti převést na zástupce nebo na referenty,
    - pověřit sekretářku, aby zabránila vyrušování,

    - omezit vyrušování, jichž jste sami příčinou.
- Častá sdělení, dotazy a připomínky podřízených soustředit na týdenní nebo čtrnáctidenníé porady.
- Porady vést racionálně.
- Opatrně se pokusit o to, abyste omezili vyrušování ze strany nadřízeného.
- Veškeré věci již od začátku vyřizovat správně.
- Ve vztahu k podřízeným trvat na krátkých zprávách.
- Uvědomit si, co vyrušení znamenají:
    - při každém vyrušení je někdo, kdo vyrušuje a někdo, kdo si dá vyrušení líbit,
    - existují vyrušení oprávněná, která lze odložit a vyrušení, která lze vyloučit,
    - vyrušení lze uspořádat dle jejich priority.

<u>Méně času propovídat</u>
- Rozhovory diskrétně zkracovat.
- Nepodléhat každému podnětu k povídání.
- Diskuse soustředit na denní pochůzku podniku.
- Obzvlášť upovídané upozornit na možnost kontaktu během přestávky.

<u>Plánovat nerušený čas</u>
- Zavést a dodržovat zavírací hodiny.
- Zavést pevné jednací hodiny pro podřízené a odborné referenty.
- Telefonické hovory a návštěvy termínovat na určitou dobu.
- Nepřipouštět žádné návštěvy bez předchozího dohodnutého termínu.
- Brát ohled na vlastní přirozený osobní rytmus.

<u>Zajistit si útočiště</u>
- Při zvlášť obtížných pracích se stáhnout do ústraní:
    - do prázdné kanceláře podniku,
    - mimo podnik.

<u>Pracovat plánovitě a stanovovat termíny</u>
- Vypracovat si realistický osobní plán a důležité termíny si zanést do diáře.
- Diář denně doplňovat a používat ho jako denní plán, který na konci pracovního dne během pěti minut zhodnotíme.
- Nepředvídané úkoly ihned podle priority zařadit do plánu.
- Časový plán nesestavovat jako něco neměnného, ale jako nástroj; alespoň 40 % času rezervovat pro nepředvídatelné záležitosti.

<u>Pracovat ukázněně</u>
- Osobní, časový a pracovní plán skutečně dodržovat a kontrolovat.
- Nepodléhat impulsům, zvenčí nebo zevnitř, které odvádějí pozornost:
    - neodkládat nepříjemné úkoly,
    - nevyřizovat věci okamžitě,
    - trvat na stanovených prioritách,
    - jednou započatou práci odložit pouze tehdy, vyskytne-li se práce s vyšší prioritou,
    - netermínované návštěvy a telefonáty odsunout na pozdější dobu.

<u>Přenášet úkoly na podřízené</u>

Udělovat jasné úkoly

Ostatní
- Pracoviště udržovat v pořádku.
- Zlepšit příruční registraturu.
- Podřízené vést k samostatné práci.
- Občas uskutečnit osobní analýzu spotřeby času.
- Vědět, kolik stojí vlastní pracovní hodina.

KDO NEDOKÁŽE ŘÍDIT SVŮJ ČAS, NEDOKÁŽE ŘÍDIT VŮBEC NIC
(P. Drucker)

6.2.4 Porady

Základní cíl porady je:

a) Sjednocení názorů na strategické, koncepční a operativní úkoly při řízení podniku.
b) Projednání různých druhů úkolů a jejich schválení nebo zamítnutí.
c) Nástroj řízení podniku a jeho složek s umožněním komunikace uvnitř útvarů i navenek a zabezpečení přenosu informací.

Efektivní průběh porady není pouze záležitostí vedoucího pracovníka, který je odpovědný za plánování porad, za jejich obsah, vedení, přijaté závěry a zabezpečení jejich realizace.

Pokud mají pracovní porady výrazně informativní ráz, jsou charakteristické jednostrannou komunikací mezi vedoucím a jejími účastníky. V tomto jednostranném toku se pouze předávají instrukce, podávají vysvětlivky k plánům, rozborům nebo k rozhodnutím podnikového vedení. Převládá „úkolovost“ nad „cílovým řízením“.

Přechod k intenzifikaci nastoluje požadavek, aby porady měly problémový charakter. Vedoucí pracovník určí cíl porady a vymezí okruh problémů, které je nezbytné řešit. Žádá od účastníků, aby se o způsobu řešení společně poradili. Zvyšuje se předpoklad, že dojde ke komunikaci s vnitřně motivovanou výměnou názorů účastníků. Tak je možné respektovat účastníky porady jako spolutvůrce řešení. Jsou emocionálně a mentálně angažováni, což je základní předpoklad utváření postojů pracovníků a jejich hodnotové orientace. Cítí se silněji zavázáni k další aktivní účasti přijatých usnesení a závěrů.

Příprava porady

Porada je svolávána buď na základě dlouhodobého plánu porad, to je pravidelně, nebo nepravidelně, k vyřešení určitého problému. Každý účastník pravidelné porady by měl dostávat plán porad a z něho by si měl termíny přepsat do diáře. Efektivnost porady závisí hlavně na správné přípravě a dobrém vedení.

Máme-li organizovat poradu, musíme:
- stanovit cíl,
- stanovit správnou formu,
- vybrat přizvané účastníky a stanovit jejich počet,
- určit předsedajícího,
- stanovit termín, místo konání a hodinu zahájení,
- připravit úvodní materiál.

Až pak, jako druhý krok, je nezbytné:

- podle druhu porady a složení účastníků včas všem poslat pozvánku s programem jednání a k jednotlivým bodům buď zaslat materiály o předmětu jednání (teze, referáty, plány), nebo výzvu, aby podali vlastní návrhy, stanoviska, připomínky nebo si přinesli své vlastní podklady. Při požadavku podání vlastních návrhů, stanovisek a připomínek je výhodnější, jsou-li zaslány organizátorovi o několik dnů před poradou a na poradě je přednesena jen souhrnná zpráva.

Obvyklou praxí je, že se materiály na poradu zpracovávají až na poslední chvíli, ve spěchu se rozmnožují a předávají se účastníkům těsně před poradou, nebo až po poradě. O takových materiálech by se na poradě nemělo vůbec jednat.

Materiály musí mít přesnou strukturu, která obsahuje tyto části:

- maximálně jednostránkový souhrn, uvádějící název materiálu, jeho hlavní myšlenky a údaje,
- návrh na usnesení do zápisu, formulace úkolů,
- přílohy (dle potřeby).

Z programu porad je nezbytné vyřadit vše, co se týká pouze menší části účastníků a všechno to, co spadá do jejich pravomoci.

Průběh jednání na poradě

V průběhu jednání se musí předsedající především snažit, aby zajistil efektivní využití času všech účastníků porady a aby dosáhnul konkrétních závěrů. Proto musí:

- včas zahájit, nečekat na nikoho,
- stanovit předpokládanou dobu trvání jednotlivých bodů programu,
- vyhýbat se čtení referátů,
- udržovat orientační proporce jednotlivých fází porady (20 % času organizátorům včetně formulace závěrů a 80 % účastníkům na diskuzi),
- normovat čas výpovědi jednotlivých diskutujících,
- během jednání dělat po 45 - 50 minutách přestávky,
- větrat sál a během jednání zakázat kouření.

Úloha předsedy

Jedním z důležitých činitelů, zaručujících účinnost jednání je osoba předsedy, jehož úlohou je:

- podněcovat málomluvné účastníky a udržovat zájem o projednávané problémy, stručňovat výpovědi diskutujících,
- vést diskusi hromaděním faktů s cílem rozpoznání jevů, jejich interpretaci a stanovení další činnosti,
- působit na diskutující, aby zachovali patřičnou kulturu vystupování,
- shrnutí konkrétních ustanovení a závěrů,
- zásadně nepřipustit, aby porada trvala více než dvě až dvěapůl hodiny.

Kontrola úkolů

Porady často začínají projednáváním splněných a nesplněných úkolů z předchozích porad. Protože účastníci mají ještě dostatek energie, věnuje se tomuto bodu hodně času. Na nové problémy nezbývá pak ani čas, ani energie. Odpovědný pracovník je povinen nejpozději následující den po termínu jeho splnění podat zprávu o plnění úkolu. Evidenci úkolů a jejich plnění vede sekretariát vedoucího prostřednictvím osobního počítače.

U nesplněných úkolů se musí ohlásiti příčiny a předsedající buď k těmto úkolům pouze zaujme stanovisko, nebo nesplněné úkoly projedná individuálně.

Projednávání materiálů

Materiály jsou projednávány tak, že se nejprve uvede název materiálu a pak se probírají připomínky k němu, k návrhu formulace závěrů a k návrhu úkolů. Každý bod se projednává až do konce a uzavírá se přijetím formulace usnesení a úkolů do zápisu.

Diskuse

Diskuse probíhá zásadně jen k připraveným a předem prodiskutovaným materiálům. Jinak není efektní. Nediskutuje se k nepřipraveným bodům programu a k úkolům, které náleží do pravomoci vedoucího úseku, jež musí řešit ve vlastní kompetenci.

Pro diskusi platí zásady:

- diskutuje se pouze o podstatných bodech, které mění formulaci materiálů, usnesení a úkolů,
- diskusní vystoupení má být stručné. Nejefektivnější způsob je formulovat předem hlavní myšlenku a v jedné až tří větách ji sdělit včetně uvedení argumentu. Diskusní vystoupení jednotlivce by nemělo přesáhnout jednaapůl minuty.

Vlastní průběh porady

Sekretářka nebo její zástupkyně musí zabezpečit, aby do jednací místnosti nevstoupila osoba, která není účastníkem jednání, a aby do této místnosti nebyly přepojovány jakékoliv telefonické hovory.

Pokud se někdo dožaduje rozhovoru s předsedou, nebo s některým z účastníků porady, měla by sekretářka vědět, kdy asi porada skončí a podat o tom informaci. Zároveň by měla žadateli slíbit, že předá příslušnému účastníkovi vzkaz.

Někdy se konec porady neúměrně protahuje. V tomto případě může napsat vzkaz pro účastníka a předat mu ho ihned. Pak si počká na písemnou odpověď, kterou sdělí žadateli, případně mu podá jiné informace, nebo pokyny významné pro žadatele.

Zápis z porady

Vyhotovením zápisu z porady by měla býti pověřována vždy tatáž osoba, aby byla zabezpečena větší informovanost zapisovatele a určitá kontinuita zápisu.

Pracovník určený pro pořízení zápisu by si měl s předsedou domluvit včas před poradou formu zápisu, neboť tato má podstatný vliv jak na přípravu na poradu, tak i na činnost v průběhu porady. Jsou možné čtyři formy zápisu:

- doslovný zápis (stenogram),
- zápis základních myšlenek s uvedením jména osoby, která myšlenku uvedla, hlavních argumentů, výsledků a závěrů z porady,
- věcný zápis, který obsahuje stručný průběh nebo obsah porady, závěry a myšlenky diskutujících bez doslovného znění a uvedení jmen diskutujících,
- zápis o výsledku a závěrech z porady.

Pracovník vyhotovující zápis by se měl dobře orientovat v odborné problematice a nedělat v zápisu věcné chyby. K tomu by si měl před poradou zjistit přesná jména, tituly a názvy institucí, nebo útvarů u všech účastníků jednání. Dále by si měl zjistit, co bude předmětem jednání a jaké problémy se budou řešit. K tomu by si měl prostudovat minimálně poslední zápis z jednání k danému problému. Měl by si připravit též všechny potřebné materiály, které by mohly být při jednání potřebné, aby se jednání nezdržovalo jejich vyhledáváním. Pak by si měl připravit podle potřeby magnetofon, nebo diktafon a kazety k nahrávání celé porady, nebo její části (např. závěry k jednotlivým bodům jednání).

Zápis je nezbytné vyhotovit, rozmnožit a rozeslat bezprostředně po skončení jednání. Důvody jsou pro to dva. První důvod spočívá v tom, že zapisovatel má k dispozici nejen poznámky, nebo záznam na magnetickém médiu, ale má ještě vše v paměti a může výstižně upravit konečný text. Druhý důvod spočívá v nezbytnosti rychlého předání zápisu všem účastníkům, neboť jsou zde úkoly přesně formulovány včetně termínu jejich splnění. Předání

zápisu až po několika dnech, nebo až před další poradou, může být už jen formalitou, nebo dokonce alibismem.

Úkoly jsou formulovány stručně, doplněny pořadovým číslem, termínem splnění a odpovědnou osobou.