**15. Podnikové řízení (rámec strategického řízení, taktické a operativní řízení), oddělení vlastnictví a řízení podniku, správa a řízení velké společnosti (korporátní strategie, nadnárodní společnosti). Organizační výstavba podniku (typická oddělení v podniku, organizační inovace).**

**Potřeba řídit vznikla již se vznikem organizovaného člověka.**

Řízení jako vědecká disciplína je objevovala počátkem 20. Století.

Management = je to funkce při řízení podniku – řídcí pracovníci. Dále to může být určitý způsob vedení lidí a to je taková činnost, při níž manažer vykonává úkoly prostřednictvím jiných lidí. To je typické pro manažery. Také sem spadá řízení ucelené podnikové činnosti. (př. finanční management.) Je to i obor studia.

Definice managementu – managementem rozumíme proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní užití all zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.

Funkce manažerů:

* Plánování
* Organizování
* Řízení lidských zdrojů
* Vedení lidí – motivace, hodnocení práce
* Kontrolování
* Rozhodování

**Postavení manažera v organizaci**

Vyžaduje pro svou činnost dobré vzdělání získané studiem, specializací a praxí

V užším pojetí jsou manažeři pouze vedoucí pracovníci firmy, ale v širším pojetí je to ten zaměstnanec, který vykonává manažerské fce., tedy řídí. Čím výše je postavený, tím musí být univerzálnější a musí mít specifické vlastnosti a dovednosti.

Předpoklady pro tuto práci jsou vrozené – inteligence, temperament.

Vlastnosti manažera (ideální manažer):

* Vrozené – má potřebu řídit, potřebu moci (chce mít vliv na ostatní – dělá mu to dobře – přirozená autorita). Musí mít schopnost vcítit se, vycházet s lidmi, řešit konflikty.
* Získané vlastnosti a dovednosti získané studiem a praxí – znalost psychologie, jazyků, ekonomika podniku, základy práva (podepisování smluv), znalost s počítačem, etiketa, metody řízení, dobrá tělesná a psychická kondice

Osamostatnění funkce manažera došlo s růstem podniku. Na počátku 20. století byli v čele podniku vlastníci. Z důvodu růstu podniku, stárnutí vlastníků začala vznikat nová funkce – manažer (řízení).

V dalším vývoji došlo k diferenciaci manažerů a vznikly 3 úrovně manažerů:

* Manažeři 1. stupně – jsou to mistři nebo vedoucí dílny, vedoucí oddělení. Jsou to lidé, kteří stojí jen stupínek nad zaměstnanci a vykonávají krom své práce ještě práci manažerskou.
* Střední – velmi různorodá skupina manažerů – nejsou ani nejnižší ani nejvyšší – početně nejvyšší (vedoucí útvaru). 40% jejich času se využívá na poskytování a získávání informací.
* Top management – vrcholové vedení – jsou řiditelé celých velkých firem, kteří koordinují všechny činnosti, vytvářejí hospodářskou politiku organizace – přebírá na sebe odpovědnost za vlastníky. Jsou na vrcholu pyramidy.

Vývoj profese manažera:

V první fázi – vlastník

V druhé fázi – vlastník nestačil – najal si zaměstnance

V třetí fázi – vlastník sám nestačil koordinovat zaměstnance – manažer – zaměstnanci

4. fáze – vývojová fáze, dochází k vazbě, že vlastníci a zaměstnanci mají stejné právo - propojování

Manažerské dovednosti:

* Technické – znát postupy ve výrobě, znát, co je specifické pro útvar – 1. linie manažerů
* Lidské – umět pochopit a umět motivovat pracovníky – střední linie, první linie, top
* Koncepční – schopnosti koordinovat a integrovat all zájmy a aktivity podniku - top

Role manažera:

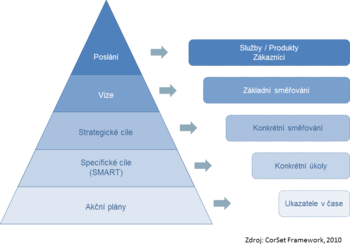
Henri Mintzberg – dle tohoto pána vykonávají všichni manažeři bez ohledu na typ podniku tyto 3 skupiny manažerských rolí:

* Interpersonální – reprezentant, vedoucí a koordinátor
* Informační role – monitor, rozsévač a mluvčí
* Rozhodovací role – podnikatel, zachránce, alokátor a vyjednavač

**Strategické řízení** je řízení zaměřené na dlouhodobé [plánování](https://managementmania.com/cs/planovani) a směřování [organizace](https://managementmania.com/cs/organizace). **Strategické řízení ve firmě** zajišťuje, že se věci **nedějí náhodně** ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na [management](https://managementmania.com/cs/manazer) organizace (tzv. [governance](https://managementmania.com/cs/governance)) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech [organizace](https://managementmania.com/cs/organizace).

Jaké jsou fáze a procesy strategického řízení?

Je klíčovou a nejvyšší [manažerskou](https://managementmania.com/cs/manazer) aktivitou, kde se potkávají všechny [manažerské funkce](https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-dle-fayola) - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. Celý **proces strategického řízení** probíhá ve 4 základních, **neustále se opakujících** fázích (tzv. Strategický cyklus):

* Formulace [strategie](https://managementmania.com/cs/strategie-strategy) (mise organizace, její vize a [strategických cíle](https://managementmania.com/cs/cile))
* Plánování [strategie](https://managementmania.com/cs/strategie-strategy) (vytvoření strategického plánu a [harmonogramu](https://managementmania.com/cs/harmonogram) realizace)
* Realizace [strategie](https://managementmania.com/cs/strategie-strategy) (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění [strategických cílů](https://managementmania.com/cs/cile))
* Kontrola [strategie](https://managementmania.com/cs/strategie-strategy), monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).

Při strategickém řízení nejde pouze o stanovení dlouhodobých [cílů](https://managementmania.com/cs/cile). Je to velmi **komplexní manažerská disciplína**  - **strategické řízení** je umění, věda a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní [organizaci](https://managementmania.com/cs/organizace) dosáhnout stanovených záměrů a to včetně citu pro změnu směru. Strategické řízení představuje celý proces specifikování mise organizace, její vize a [cílů](https://managementmania.com/cs/cile), různých politik a [plánů](https://managementmania.com/cs/plan), definice [programů](https://managementmania.com/cs/program), [projektů](https://managementmania.com/cs/projekt), či různých **opatření**, které pomáhají k dosažení cílů. Chcete-li tredy dobře zvládat strategické řízení, musíte umět řídit své [projekty](https://managementmania.com/cs/projekt" \o "Projekt). Musí existovat určitý [harmonogram](https://managementmania.com/cs/harmonogram), který říká, kdy bude kterých cílů dosaženo. Musí existovat [metriky](https://managementmania.com/cs/metriky), pomocí kterých se změří, zdali bylo cílů dosaženo.

Co je zásadní pro strategické řízení?

Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby **všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle** [cílů](https://managementmania.com/cs/cile) a **usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení**. To je opravdový, nejvyšší a jediný smysl strategického řízení.

Co je výstupem strategického řízení?

Především je to dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle. Jedním z výstupů strategického řízení je ale také samotná [Strategie](https://managementmania.com/cs/strategie-strategy). Jedná se zpravidla o dokument nebo jinak sepsanou deklaraci obsahující popis mise organizace, její vize a [strategických cílů](https://managementmania.com/cs/cile) a [harmonogramu](https://managementmania.com/cs/harmonogram) jejich dosažení. Měla by být co nejstručnější a nejsrozumitelnější všem tak, aby každý věděl, co má dělat. Velkou chybou je sepisování mnoho stránkových dokumentů, které nikdo nečte.

**Střední úroveň řízení**, **middle management**, označuje se jako **taktická úroveň**. Tvoří ji manažeři střední linie, což jsou obvykle manažeři odpovědní za větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací. Typicky manažer kvality, manažer financí a podobně. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu, zhruba měsíce až 2 roky. Tato úroveň řízení se označuje také jako taktické řízení. Střední úroveň řízení **v malých a středních firmách** je obvykle prováděna vrcholovým managementem.

**Základní úroveň řízení**, **lower management**, **management první linie**, označuje se také jako **operativní úroveň**. Tvoří ji předáci, mistři, [projektové manažeři](https://managementmania.com/cs/projektovy-manazer), a manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení v krátkodobém horizontu, zhruba na úrovni týdnů až jednoho roku. Tato úroveň řízení se označuje také jako operativní řízení.

MANAGEMENT

Ve 20. století se začíná vyvíjet management jako věda. Důvodem byla existence manažerů, ti vznikli v důsledku rozvoje a růstu továren v době průmyslové revoluce.

Klasický management

Má dvě centra – Evropa a USA.

Oddělují se tím, že USA se zaměřila na výkonnost jednotek a řízení výroby. Zatímco Evropský směr (Anglie, Francie) se zajímali o vymezení činností manažerů, stanovení formálních pravidel řízení, př. Baťa.

Rozdělení na části:

1. Klasická teorie řízení – vznik USA začátkem 20. století.

* Vědecké řízení
  + Představitel Frederik WinslowTaylor – Američan – byl velice vzdělaný technik, měl různé patenty, zkoumal výrobu a zavedl opatření, která ji měla zefektivnit.
    - Velká úloha kázně
    - Nahradil liniové řízení funkčním
    - Snažil se najít co nejvhodnější pracovníky pro výkon určité pracovní funkce
    - Motivace byla prostřednictvím úkolové mzdy
    - Snažil se rozdělit práci na co nejmenší pracovní úkony a každý se měl soustředit jen na jednu práci.
  + Tomuto směru se říkalo taylorismus
  + Velká nevýhoda v potlačení iniciativy, musela mít velký řídící aparát
  + Zvyšování produktivity a hmotná stimulace v podobě úkolové mzdy
* Správní řízení
  + Představitel HenriFayol (Francouz)
  + Rozdělil podnikové činnosti a to technické, obchodní, finanční, činnost ochrany, účetní a správní
  + Zabýval se také činnostmi manažera a vymezil 5 složek a to předvídání, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Toto vymezení platilo 50 let.
  + Zabýval se principy managementu; čím je člověk výše postavený, tím musí být schopnější
* Byrokratická organizace řízení
  + Představitel Max Weber (němec), sociolog
  + Určitá koncepce řízení, administrativa, která se měla provádět -> neosobní, přísná
  + Dle něj jsou základem všech organizací, pevná pravidla a přesné vymezení práv a povinností
  + Snažil se vytvořit ideální administrativu, organizace pod vlivem pruské filozofie pořádku, kdy organizace měla připomínat stroj, měli tam být přesné kompetence a hierarchie
  + Tato organizační forma se nazývala byrokracie
  + Kladl důraz na to, že vedoucí mají řídit spravedlivě, neosobně, mají být disciplinovaní a vzájemné kontakty mezi nimi mají probíhat prostřednictvím dopisů, formulářů

2. Neoklasická teorie – škola lidských vztahů – 20. léta 20. století

3. Moderní přístupy – vznik 50. – 60. léta 20. století

* Přinášejí možnosti využití matematiky a kybernetiky
* Procesní přístup
* Systematický přístup
* Matematický přístup – poznatky z jiných oborů

4. Pragmatické přístupy – vznik koncem 20. století a začátkem 21. Století

* Souhrn pravidel a zkušeností a předávání zájemcům
* Podílení zaměstnanců na cíli

***Oddělení vlastnictví a řízení podniku***

***MONISTICKÝ A DUALISTICKÝ MODEL***

- potřeba u velkých podniků

-podle legislativy EU za velké podniky považujeme ty, které mají nad 250 zaměstnanců

- u velkých podniků se odděluje vlastnictví od řízení podniku

vlastníci (akcionáři) x řízení(manažeři)

-každý podnik má ve svém okolí zájmové skupiny=interesenty kvůli, kterým si nemůže veškerý vyprodukovaný zisk nechat sám pro sebe - musí brát v úvahu zájmy těchto interesentů-tím se podniku zvýši náklady a snižuje zisk-manažeři se musí těmito interesent zabývat (někdy jsou k tomu přinuceni i zákony)-odpovědnost vůči život. prostředí, zaměstnancům, dodav., odběr.

*interesenti*

-nejdůležitější jsou vlastníci

-ekologie v okolí

-dodavatelé (včasné platby)

-odběratelé (dodávka zboží, kvalita)

-zákazníci (nezávadnost, servis)

-stát či obec ve které se podnik nachází(stát-daně, obec-dary na obchody, sponzoring, dostane dotace od státu)

-zaměstnanci (mzdy, benefity, stravenky, zvyšování kvalifikace)

Postavení a úkoly manažera při řízení a vedení zaměstnanců

úkoly vedoucího manažera:

* řídit a kontrolovat práci a pravidelně kontrolovat zaměstnance
* co nejlépe organizovat práci
* vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP)
* odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů a kolektivních smluv
* vytvářet příznivé podmínky pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců a uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb
* zabezpečovat dodržování pracovně právních předpisů

úkoly manažera při vedení zaměstnanců:

* stává se zodpovědným za přímou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci
* rozhoduje o přijetí zaměstnance do vedeného pracovního týmu
* podílí se na adaptaci nového pracovníka
* vedoucí je tzv. koučem a mentorem
* pravidelně a systematicky hodnotí své podřízené
* stanoví pohyblivou složku mzdy podle individuálních zásluh
* informuje podřízené o firemních záležitostech a probírá s nimi problémy pracoviště

Problém pána a správce. Pán je majitel a správce bude zaměstnanec.

**Správa a řízení velké společnosti** – malá společnost je flexibilnější. Pokud máme velkou firmu, musíme tolerovat kulturní odlišnosti, společnost reaguje obtížnější na výkyvy hospodářského cyklu. Pokud máme více poboček i ve více státech, je to náročnější i vzhledem k zákonům daného státu. Může nám tam skončit podpora apod.

**Organizační výstavba podniku** – typická oddělení – finanční, IT, personální, obchodní, nákupní.

Méně obvyklé je IT oddělení, mzdovo-účetní oddělení. Většinou se nechávají najímat firmy či externí pracovníci.

**Korporátní strategie** – korporace má strategii být např. největším prodejcem obuvi, mít nejlepší židle. Je víc činností, na které se soustředí. Velké společnosti mají vždy jako strategii inovace.

VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ KORPORACE

**Organizační inovace**

Zavedení nových metod organizace firemních procesů prostřednictvím zavádění nových informačních systémů integrující a automatizující procesy uvnitř podniku zaměřené především na propojení VaV aktivit, inovací a výroby. Cílem výše uvedených organizačních inovací je především snaha o snížení administrativní a časové náročnosti výkonů při řízení vnitropodnikových procesů žadatele o podporu, dále pak snaha o snížení administrativních a transakčních nákladů, apod., a to prostřednictvím využití softwarových nástrojů. Základním kritériem pro odlišení organizační inovace od ostatních organizačních změn ve firemním řízení a organizaci je její novost, to znamená situaci, kdy nově využívaný softwarový nástroj, resp. využití výstupu tohoto softwarového nástroje ve vnitropodnikových procesů nebylo v předchozím období používáno. Typickými příklady organizační inovace jsou zejména: - ERP systémy - CRM systémy - Digitální továrny - PLM softwary Mezi organizační inovace nepatří např. výměna stávajícího účetního softwaru za nový účetní software, apod. Způsobilé výdaje spojené s organizační inovací je nutné zařadit pod investiční výdaje a jedná se o výdaje, které přímo souvisejí nebo jsou nutné pro implementaci a správné fungování softwarového nástroje.

**Nadnárodní společnosti**

PŘ. ADIDAS, NIKE aj.

Jsou to velké společnosti působící ve více zemích.

(NNS; transnational corporations – TNC’s nebo mul-tinational corporations – MNC‘s) jsou charakterizovány jako firmy rozvíjející ekonomické aktivity ve více než jedné zemi, tedy nejen v zemi, kde mají své sídlo a původ. Definice NNS předpokládá vlastnictví pobočky v zahraničí, avšak nedefinuje, zda má jít o vlastnictví plné či částečné. Vlastnický podíl by však měl zajistit rozhodující vliv na řízení pobočky. Literaturou jsou zmiňovány tři významné charakteristiky nadnárodních společností (Dicken 2011):

* Vyvíjejí ekonomické aktivity na několika národních trzích.
* Jsou schopny využívat odlišností mezi jednotlivými zeměmi, včetně rozdílů v politických prioritách, regulačních mechanismech a například rozsahu pobídek pro přilákání PZI a NNS.
* Mají vysokou geografickou flexibilitu, kdy mohou na měnící se místní podmínky rychle reagovat přesunem svých aktivit do vhodnější lokality.

K expanzi na nové trhy se firmy uchylují v případě, že je dosavadní trh nasycen a nenabízí již mnoho možností pro další růst. Blomström a Kokko (1998) vymezují tyto motivace pro realizaci zahraničních investic nadnárodních společností:

* Vlastnictví.
* Lokalizace.
* Překonávání obchodních bariér (celních a necelních).
* Využití lokálních výhod.

# Vznik, vývoj a organizační struktura

V počátečním období největší firmy expanzi prováděly prostřednictvím exportu, kdy výroba byla zpravidla uzavřená v rámci stát se sídlem dané firmy. Tato strategie firem se však postupně mění a k expanzi dochází především prostřednictvím postupného zakládání vlastních obchodních zastoupení v jiných státech, budování nových montážních závodů a výrobních poboček v zahraničí, akvizice podniků v zahraničí (motivem bývá i likvidace zde sídlící konkurenční výroby a místní trh je pak zásobován importovaným zbožím) a fúze velkých národních (a později i nadnárodních) koncernů (Sýkora 2000). Z výše uvedeného plyne, že pobočky nadnárodní společnosti vznikají prostřednictvím **přímých zahraničních investic mateřské firmy**:

* Formou akvizice existující firmy,
* formou výstavby nových provozů a nebo
* fúzí dvou nebo více firem z různých států.

Nadnárodní společnosti se umístěním pobočky na území státu výše jmenovanými způsoby a dále vytvářením strategických firemních aliancí, např. s malými a středními podniky, či dalším nasmlouváním lokálních subdodavatelů a odběratelů v produkčním řetězci postupně staly významným elementem ekonomického rozvoje území (lokality, státu, makroregionu

ORGANIZAČNÍ VÝSTAVBA PODNIKU

HIERARCHICKÁ struktura , ŠTÁBNÍ struktura

PLOCHÉ STRUKTURY – HIERERACHIE NENÍ VYMEZENA VZTAHEM ( PROCESNÍ A PROJEKTOVÁ STRUKTURA např. Ve stavbenictví , u PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ - competence se vytváří na základě procesu. Každý má v podniku zopodvědnost za nějaký projekt

ORGANIZAČNÍ INOVACE - zavedení nové metody řízení lidí