



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# PROJEKTOVÁ PŘÍRUČKA PRO REALIZACI ODBORNÝCH PRAXÍ

Tento metodický materiál byl zpracován v rámci projektu  
HELPTECH, registrační číslo CZ.1.07/1.1.00/14.0152.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>3</b>
<b>2. Firemní struktura, organizace a řízení</b>	<b>10</b>
a) Organizační struktura firmy	
b) Firemní kultura a péče o zaměstnance	
c) Nábor a výběr zaměstnanců	
d) Základní úkoly personalistiky	
e) Základní manažerské činnosti	
<b>3. Oborová gramotnost v konkrétních oborech praktikujících žáků</b>	<b>42</b>
a) Vývoj oboru v České republice	
b) Postavení oboru na trhu práce – praktická uplatnitelnost	
c) Potřeba pracovníků v oboru – výhled v konkrétním regionu, ČR a EU	
d) Odborné kompetence potřebné pro práci v oboru	
<b>4. Logistika firmy a environmentální management</b>	<b>48</b>
a) Základní logistické potřeby firmy / pracoviště	
b) Základy a podmínky dobré spolupráce s dodavateli	
c) Základy environmentálního řízení firemního provozu	
d) Současná platná legislativa pro environmentální řízení firem	
<b>5. Ekonomika firmy</b>	<b>59</b>
a) Základní zásady finančního řízení firmy	
b) Materiálová nákladovost výroby	
c) Energetická nákladovost výroby	
d) Personální nákladovost výroby	
e) Obchodní a marketingová činnost firmy	
<b>6. Podnikání v oboru (konkrétní obory praktikujících žáků)</b>	<b>79</b>
a) Možnosti podnikání v oboru	
b) Základní legislativní kroky	
c) Podnikatelský plán	
d) Vstupní investice a podmínky	
e) Dodavatelsko-odběratelské vztahy	
f) Ekonomická efektivita podnikání	
<b>7. Příloha – zkušenosti partnerů projektu</b>	<b>91</b>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 1. Úvod

### Historie podnikání

*Existenci podnikání můžeme správně hodnotit pouze v historickém kontextu jako výraz kultury společnosti.*

#### Středověk

Ve středověku bylo hlavní ekonomickou formou uzavřené domácí hospodářství na bázi feudálního řádu, v němž se zboží vyrábělo vlastními silami na jednom statku.

Historickým základem tohoto malého podnikání se přitom stala řemesla.

**Rozvoj řemesel a živností** byl dán nárůstem počtu obyvatel v letech 1000 až 1500 spojený se vznikem a rozvojem měst. Domy řemeslníků ve městech byly organizovány jako malé podniky, kde mistr většinou pracoval sám a jen velmi málo lidí, kteří pracovali pro lokální trh si udržovalo stálý stav pracovníků převyšujících pět osob.

**Postupný rozvoj řemesel** byl doprovázen organizováním řemesel a živností do cechů, které přejímaly řadu správních úkolů a tvořily sociální rámec řemeslníků (kupř. regulovaly výrobu, odbyt, pracovní podmínky, výuku učňů atd.).

*Postupné rozšiřování církevních zařízení (kláštery, kostely, chudobince, nemocnice apod.) a vytváření podmínek pro pobyt poutníků vedly k nutnosti vyrábět a poskytovat stále širší spektrum zboží, služeb a došlo k rozvoji pohostinství.*

#### Epocha vědecké revoluce - 16. a 17. století

Toto časové období bylo nadále charakterizováno formou uzavřeného domácího hospodářství.

**Nové technické vynálezy a vědecké poznatky** s sebou přinesly tendence ke změně společnosti. V 17. století dochází k výraznému upevnění postavení řemesel, zvýšení poptávky po řemeslných i obchodních zařízeních.

**Cechy se z počátku k novým technickým podmínkám stavěly odmítavě, z obavy rostoucí konkurence, postupně však i ony začaly nové poznatky a vynálezy využívat ve svůj prospěch.**

Do této epochy spadá také vznik systému faktorů, kdy samostatné drobné podniky nebo jednotlivé pracovní síly pracovaly pro komerčního faktora, obchodníka, který prostřednictvím dalších faktorů, meziobchodníků a komisionálních agentů, rozděloval na bázi kusové práce suroviny a nástroje. Za poskytnutí těchto pomůcek si nechával část výtěžku pracovní síly a následně shromažďoval a dále distribuoval polotovary či výrobky k dokončení nebo prodeji.

Řada malých podniků v této době byla zadlužená, a tím i závislá na tomto obchodníkovi – faktorovi. To vedlo k situacím, že malý podnik pracoval za velmi nízký výtěžek a výlučně pro určitého obchodníka.

*Tento systém faktorství je považován průkopníka industrializace a za předchůdce továren.*

#### Pozdní 18. a rané 19. století – průmyslová revoluce

V tomto období poprvé dochází k útlumu řemesel. Tradiční forma „uceleného domu“, stejně jako cechy, byly v důsledku do této doby neznámého rozdělení práce a bydlení postupně opouštěny. V důsledku konečného rozpuštění Svaté říše římské (1806) byly omezeny autonomní právní řády cechů a řemeslníkům bylo umožněno osamostatnit se mimo oblast působení cechů. Toto období přineslo **vznik manufaktur**, které přinesly **zásadní přelom** v organizování výroby.

V polovině 18. století existoval ještě relativně malý počet rozptýlených manufaktur, na přelomu 18. a 19. století nastoupil nový, **tovární způsob výroby**, kde vedle individualizované a zakázkové produkce vznikla **hromadná a velkosériová výroba**.

**Industrializace** nepředstavovala v této době pouze vznik továren, charakterizovaných dělbou práce a společným financováním.

Ve svém důsledku podmiňovala vznik a expanzi sektoru služeb, které byly s výjimkou systému dopravy produkovány výhradně v malých podnicích. Ve stále větší míře **vznikaly služby blízké ekonomice** (např. obchod a finanční instituce) a **služby obyvatelstvu** (řemeslnické a domácí – např. holiči, hotely, právnické kanceláře apod.).

Vedlejší podmínkou rozvoje industrializace byla **existence infrastrukturních služeb** (doprava, výchovná a vzdělávací zařízení, zásobování atd.). Tento sektor služeb dokázal s produkujícími řemesly udržet krok a někdy je dokonce předstihl.

Tržní realita této doby samostatným drobným řemeslníkům příliš nepřála, přesto však bez nich bylo fungování ekonomiky nemyslitelné (kupř. řemeslo a živnost byly nejdůležitějším finančním zdrojem při akumulaci kapitálu).

## Rozvoj průmyslové společnosti v 19. století

**Industrializace pokračovala** v jednotlivých evropských státech s různou intenzitou. Vedoucí úlohu v průmyslové výrobě měla Anglie, svoboda živností byla postupně prosazována v jednotlivých zemích. V Prusku došlo ke zrušení povinnosti být členem cechu v roce 1810, v celé Německé říši po přechodných omezeních následovalo prosazení svobody živností až v roce 1871.

V Rakousku - Uhersku přinesl podstatnou **změnu a uvolnění podnikání až rok 1859**, kdy byl vydán **živnostenský řád**. **Podle tohoto řádu byl živnostníkem každý, kdo provozoval určitou zamýšlenou, usměrňovanou, pravidelnou, k výdělku směřující, na vlastní vrub a nebezpečí provozovanou činnost.**

**Živnosti se rozdělovaly** na

- reálné (mohly se předvést),
- osobní (nebylo možné je předvádět),
- svobodné,
- řemeslné a
- koncesované.

V roce 1883 došlo v Rakousku - Uhersku následně k novým omezením v novém živnostenském zákoně v souvislosti se zavedením řemeslnických živností a osvědčení způsobilosti.

**V období rozvoje průmyslové společnosti** dochází v řemeslech také k **nárůstu zaměstnanosti**, i když s podstatně menší rychlostí než v průmyslu.

V souvislosti s **rozvojem měst** prochází rychlým růstem živnosti v potravinářství a stavebnictví.

Jiné živnosti procházejí fází **restrukturalizace** (kupř. zavedení obuvnických strojů kolem roku 1870 přesunulo výrobu především do továren, obuvnické řemeslo však nezaniklo, ale restrukturalizovalo se v živnost opravárenskou).

Přes vcelku příznivý vývoj v oblasti řemesel a živností se především ve vztahu k 2. polovině 19. století hovoří o tzv. „**krizi řemeslnického stavu**“.

Tato krize je charakterizována hlavně **krizí domácí práce** (kupř. jeden přádací stroj nahradil 200 ručních přadláků, což vedlo například v Německu, kde ještě roku 1850 existovalo 250 tisíc domácích dílen v textilním odvětví, ke snížení jejich počtu v roce 1880 už jen na 30 tisíc).

## Přelom 19. a 20. století

- byl ukončením procesu potlačování živnostenských oborů, kdy za pocitem úplného potlačení velkými podniky následovalo uvědomění si **práva na existenci tržního segmentu malých živnostenských podniků a smysluplného vzájemného doplňování masové a individuální výroby**.

## Současnost, tržní struktury, základní orientace v problematice

**Monopol** je jedna z forem **nedokonalé konkurence**, při které na straně nabídky existuje pouze jedna nabízející firma.

Vstup jiných firem na daný trh je **omezen bariérami**, které se stávají zdrojem monopolní síly.

*Průměrné náklady určité firmy dosahují minima při větším výstupu, než požaduje poptávka. Pokud tržní poptávku může uspokojit svoji produkcí jedna firma s nižšími průměrnými náklady, než kdyby bylo v odvětví více firem, jedná se o **přirozený monopol**.*

Jediná firma kontroluje zdroje nezbytné pro výrobu. Tento stav je označován jako monopol z vlastnictví jedinečného výrobního faktoru.

Stát udělí jediné firmě výsadní právo produkovat daný statek.

**Existují právní restriktce** v podobě patentů, autorských práv, atd.

## Regulace monopolu

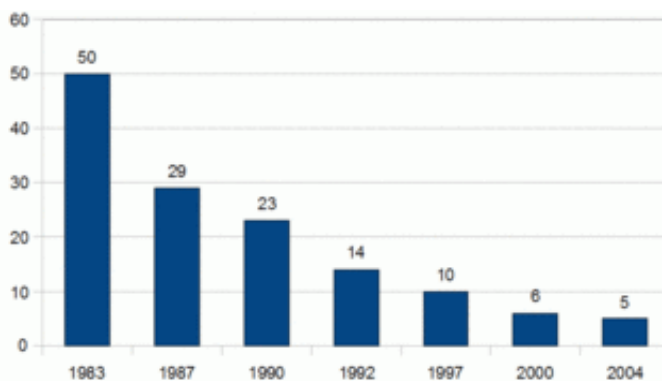
Ve většině zemí světa jsou **monopoly** nějakým způsobem **regulovány ze strany státu**. Impuls pro jakýkoli regulační zásah proti konkrétnímu monopolu nebývá brána samotná existence monopolu, ale tzv. **zneužití monopolního postavení**.

Nástroje regulace monopolu jsou:

- zvýšení daní,
- cenová regulace,
- státní vlastnictví
- antitrustové zákony,
- ekonomická regulace.

**Oligopol** je struktura trhu na straně nabídky, kdy v **oboru existuje jen velmi málo výrobních firem**, respektive těchto pár subjektů dohromady **zabírá většinový podíl nabídky**. V takovéto situaci může docházet k utajeným jednáním (koluzím) na společné cenové politice a udávání směru vývoje celého odvětví. Oligopol vychází z řeckého slova óligos, znamenající „málo“ (množství firem v této struktuře). Koluze vychází z anglického slova collusion znamenající „tajná dohoda“. V češtině se ještě používá pod významy „nekalá soutěž“ a „maření vyšetřování“.

Základní rysy



*Příklad vzniku oligopolu – rapidní úbytek nezávislých vlastníků médií na americkém trhu v posledních několika letech.*

**Chování firem v oligopolu** je ovlivněno vzájemnou závislostí.

Jeho základní rysy jsou

- existence několika firem v odvětví,
  - zpravidla diferencovaný produkt,
  - těžko překonatelné bariéry vstupu pro příchod nových firem,
  - každá firma je natolik silná, že může stanovit cenu vyšší než mezní náklady,
  - tvrdá konkurence a princip alokace trhu může způsobovat „**monopolizaci**“ (resp. oligopolizaci), tedy proces, kdy počet subjektů na straně nabídky klesá až na několik málo subjektů.
- Naopak, opačný proces může mít za následek změna (zvolnění) pravidel trhu (například dotace nebo lepší daňové podmínky ze strany státu).

**Druhy oligopolů** - rozlišujeme **dva typy oligopolů** podle diferenciací (odlišnosti) produktů:

- ryzí (homogenní) oligopol

Na trhu je několik málo firem, které nabízejí nediferencovaný produkt. Firmy v homogenním oligopolu produkují víceméně stejný produkt, např. ocel, ropa, čpavek apod.

- diferencovaný oligopol

Na trhu je několik málo firem, které nabízejí diferencovaný produkt. Diferencovaný oligopol je odvětvím, v němž firmy produkují výrobky, které jsou ale spotřebiteli vnímány jako diferencované – odlišné.

**Velkou roli** zde hraje kromě vlastností samotného produktu také marketing a image značky.

**Typickým příkladem** diferencovaného oligopolu je trh s auty nebo cigaretami.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Smluvní oligopol** – v situaci, kde **několik firem prodává stejné nebo podobné výrobky**, jejich ceny jsou přibližně na stejné úrovni a vzájemná cenová válka by je oslabila.

**Uzavřou koluzi** o stanovení monopolní ceny, popřípadě **stanovení sféry vlivu**; každá firma se pak ve vymezeném rámci chová jako monopol.

**Oligopol s dominantní firmou** vzniká tam, kde je pro **silnou firmu výhodné** přenechat část trhu slabším konkurentům. V rámci větší části trhu, kterou si ponechá, se pak silná oligopolní firma chová jako monopol.

**Cenové vůdcovství** - menší firmy v odvětví **respektují cenu**, kterou určila dominantní firma, protože vzhledem ke své velikosti nerealizují úspory z rozsahu a jejich nákladové podmínky jsou proto ve srovnání s dominantní firmou horší.

**Duopol** je oligopol pouze se **dvěma firmami**. Jedná se o výrazné zjednodušení reálné situace. Příkladem může být situace na trhu nealkoholických nápojů (the Coca-Cola Company vs PepsiCola) nebo procesorů (AMD vs Intel).

**Monopolistická konkurence** - je typ **nedokonalé konkurence** stejně jako oligopol nebo monopol s **prvky monopolu i dokonalé konkurence**.

Je zde velký počet výrobců s výrobky, které jsou blízkými substituty - ale produkce je diferencovaná. Firma může ovlivnit částečně cenu.

Bariéry vstupu do odvětví jsou minimální např. maloobchod, pohostinství, ubytovací služby. Je porušena zejména druhá podmínka, tj. **výrobky nejsou identické** (např. tatranky se od sebe liší obalem a chutí, ale jinak jsou celkem podobné), a to dává prodejci možnost ovlivnit jejich cenu.

Monopolistická konkurence je tržní strukturou **nejvíce připomínající dokonalou konkurenci** (zejména tím, že uvažuje velký počet firem na trhu a značnou mobilitu firem mezi jednotlivými trhy).

**Dokonalá konkurence** je teoretický model trhu, ve kterém platí následující předpoklady:

- existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví,
- produkce odvětví je homogenní,
- neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj,
- neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvyšovala jednoho prodávajícího subjektu v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními, všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu,
- firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

**Tyto předpoklady jsou tak silné, že tento model v realitě neexistuje.** Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.

**Firma v podmínkách dokonalé konkurence** rozhoduje pouze o velikosti výstupu, výše ceny produkovaného statku jí je dána exogenně (je v pozici tzv. price takera - toho, který musí jeho cenu přijmout - viz také Pull production).

**Dokonalá konkurence v praxi neexistuje**, jako příklad, který se mu pravděpodobně nejvíce blíží, je obchodování s hojně prodávaným a velmi srovnatelným a standardizovaným zbožím např. s počítačovými komponenty, kdy „dokonalé“ informace o cenách suplují mimo jiné servery srovnávající ceny.

V dokonalé konkurenci jsou jednotlivé subjekty na straně nabídky (ať už výrobci nebo distributoři) prakticky zaměnitelní, tedy je pro ně téměř jedno, od kterého z nich si daný produkt koupí (a mohou se rozhodovat i podle kritérií, které s kvalitami výrobku nesouvisejí).

Z toho důvodu je objem nabídky určen pouze objemem poptávky a pokud dojde k saturaci daného zboží, na nabízející subjekty v převisu nabídky, kteří prodali nejméně, dopadne zákon alokace trhu.

**Model dokonalé konkurence je v mnohém zavádějící.** V okamžiku, kdy podnikatel přijde na trh s novým produktem, po jistý čas realizuje „monopolní“ zisky, protože nikdo z jeho konkurentů nemá nic srovnatelného. Právě tyto zisky jsou ale důvodem, proč je vysoce **lukrativní jeho příklad následovat**. Pokud tento hráč na trhu nepřijde záhy s dalším vylepšením svého produktu, konkurence jej dohání a jeho monopolní zisk mizí, až se opět ustálí v „rovnovážném stavu“ dokonalé konkurence.

Tento příklad ukazuje, že odvětví, ve kterém by trvale panovala dokonalá konkurence, by se stalo dokonale neměnným, nikdy by v něm nedošlo k žádnému zlepšení. Naopak monopol (nebo spíše **exkluzivita**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**či konkurenční výhoda jednoho hráče na trhu nad ostatními**) je tím, co pobízí ostatní hráče, aby jej dohnali, nabídli srovnatelné nebo lepší zboží nebo služby, a tím posunuli nabídku a zlepšili celkový užitnou hodnotu pro zákazníky, kteří ze stavu tohoto prostředí v důsledku nejvíce těží.

Existuje několik prostředků, jak se podnikatelský subjekt může bránit dokonalé konkurenci – kromě zmíněných patentů je to například uzavíráním individuálních smluv přímo s dodavateli na exkluzivní prodej (exkluzivní odběr, zpracování, logistiku, reselling, atp.) a to globální nebo omezený určitým regionem. Nepřímo mohou výrobci např. různého spotřebního zboží proti dokonalé konkurenci „bojovat“ výrobou vlastních doplňků a příslušenství, pasující pouze do jejich produktů; snahy zvyšovat povědomí o vlastní značce, pečovat o své zákazníky, atp. ale tyto činnosti již souvisejí více s marketingovými strategiemi té které firmy.

### **Zákon č. 513/91 Sb. (Obchodního zákoník v platném znění)**

- **podnikáním** (§ 2) se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

- **podnikem** (§ 5) se rozumí soubor hmotných i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží

- věci,
- práva a
- jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit,

- **podnik** - plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby (institucionalizované podnikání), prostředek pro dosahování zisku a zhodnocování vloženého kapitálu, prostředek ke zlepšení sociální prestiže a k dosažení hospodářské moci.

Podniky lze dělit podle různých kritérií, např. podle

- hospodářských odvětví,
- druhu výkonů,
- způsobu zhotovování výkonů,
- převládajícího výrobního faktoru,
- právní formy,
- závislosti na stanovišti,
- pohyblivosti,
- velikosti.

### **Členění podniku podle právní formy**

- **podnik jednotlivce** (je tvořen a vlastněn pouze jedinou fyzickou osobou a má obvykle formu živnosti),

- **osobní společnosti** (jsou tvořeny dvěma nebo více fyzickými osobami, které jsou zodpovědné za veškeré dění v podniku a podílejí se na jeho ekonomickém výsledku, typické jsou veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti ),

- **kapitálové společnosti** (společníci těchto společností nemusí být zúčastnění osobně na řízení podniku, důležitá je jejich kapitálová účast - společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Společnost s ručením omezením může být založena jednou nebo více osobami a za své závazky ručí celým svým majetkem, společníci pak pouze svým vkladem zapsaným v obchodním rejstříku. Akciová společnost nemůže být založena jednou fyzickou osobou - rozdíl mezi akciovou společností a společností s ručením omezeným. Základní jmění je v akciové společnosti rozděleno na určitý počet akcií o jisté nominální hodnotě. S těmito akciemi se dá volně obchodovat a tak zakladatelé nemusí být vlastníky podniku. Akcionář – podílník podniku neručí za závazky společnosti),

- **družstva** (organizace vlastněná skupinou osob, primárním cílem družstva není vytváření ekonomického zisku, ale poskytovat užitek svým členům) a

- **veřejné (státní) podniky** (zajišťují služby, které by trh vykonával neefektivně a proto jsou vlastněny státem, územními správními celky, nebo jsou smíšeným vlastnictvím veřejného a soukromého sektoru).



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Členění podniku podle sektorů a podnikových odvětví**

Několik možných dělení, např. sektor

- veřejný, soukromý, smíšený nebo
- primární (zemědělství, lesnictví, těžební průmysl), sekundární (podniky zpracovávají statky získané prvovýrobou, stavebnictví, strojírenství, textilní a potravinářský průmysl) a terciární (podniky nevýrobní - služby, obchod, doprava, banky apod.),
- zemědělství, sektor průmyslu a sektor služeb.

**Dělení podniků podle hospodářských odvětví je nejpodrobnější**

- v ČR byla užívána Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ) – zrušena,
- od roku 2008 - Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

Podle velikosti podniky

- malé,
- střední a
- velké.

Kritérium - počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost kapitálu, velikost zisku.

Dle komise EU

- mikropodniky (do 10 zaměstnanců),
- malý podnik (do 50 zaměstnanců), obrat nesmí převýšit 7 mil. Eur a aktiva nesmí překročit 5 mil.

Eur,

- střední podnik (do 250 zaměstnanců, obrat nesmí převýšit 40 mil. Eur, aktiva nesmí převýšit 27 mil. Eur),

- velký podnik (podnik, který převyšuje hranice středního podniku),
- velmi velký podnik (více jak 500 zaměstnanců).

Podle zákona na podporu podnikání

- drobné podniky (maximálně 10 zaměstnanců, aktiva nejvýše 180 mil. Kč, čistý obrat nepřesahuje 250 mil. Kč),
- malé podniky (méně než 50 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 180 mil. Kč, čistý obrat nepřesahuje 250 mil. Kč),
- střední podniky (maximálně 250 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 980 mil. Kč, obrat za poslední uzavřené účetní období je menší než 1450 mil. Kč.

Klasifikace ČSSZ

- malé organizace (méně než 25 zaměstnanců),
- organizace s více než zaměstnanci.

Dělení podle typu výroby

- hromadná,
- druhová,
- sériová,
- kusová,
- v šaržích,
- materiálově intenzivní,
- proudová,
- dílenská,
- skupinová,
- výroba na stanovišti,
- výrobní hnízdo.

***Firemní strategie - je definována z různých úhlů pohledu.***





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

*Například „strategie podniku je otevřeným, aktivním systémem, který rychle reaguje na nové příležitosti vznikající v jeho okolí, čímž vytváří podmínky pro využívání příležitostí a dosahování stability podniku, jeho trvalé efektivnosti a prosperity“.*

**Strategie má pro podnik velký význam**, strategické řízení úzce souvisí s běžným řízením firmy a tudíž ovlivňuje její každodenní chod.

Je žádoucí, aby si vedení firmy osvojilo principy strategického myšlení, protože jedině tehdy se může vyhnout rizikům nebo je alespoň omezit.

**Strategii podniku můžeme tedy obecně chápat ve třech směrech:**

- stanovení základních rozvojových procesů podniku,
- nástroj dlouhodobého vytváření potenciálu podniku,
- základ běžného řízení všech operací.

**Strategie podniku musí plnit dva cíle:**

- určit způsob dlouhodobého získávání a využívání trhů,
- směřovat podnik k vytváření zisku a zajišťování likvidity.“

*Každá firma se pohybuje v **podmínkách neurčitosti prostředí**. Strategie firmy by měla rovněž napomoci vyhnout se předvídatelným rizikům a eliminovat dopady rizik, jež předvídat nelze. Tyto obecné principy platí pro podnikatele ještě intenzivněji, neboť podnikatelská rizika jsou současně i riziky osobními.*

**Zdroje:**

- FOLVARČNÁ, A.: Malé a střední podnikání. Vysoká škola podnikání a. s. Ostrava 2005. ISBN 80-86764-40-0.
- BARROW, C.: Základy drobného podnikání, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-232-8.
- BUREŠ, I.: 10 zlatých pravidel prodeje. Management Press, Praha 1994. ISBN 80-85603-53-5.
- ČUBA, F. - HURTA, J.: Fungování podniku v současném světě. Mondon, Zlín 2002. ISBN 80-903108-1-8.
- DUŠEK, J.: DPH 2005 po novele. Zákon s přehledy. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN 80-247-1234-2.
- teorie firmy, dostupné na: [www: http://cs.wikipedia.org](http://cs.wikipedia.org)

## 2. Firemní struktura, organizace a řízení

### a) Organizační struktura firmy

Celkový **objem práce**, který musí firma při naplňování svých cílů realizovat, představuje rozsáhlý soubor různorodých činností, mezi kterými jsou

- sekvenční,
- informační a
- hmotně-energetické vztahy,

které tvoří **procesní strukturu**.

Jednou ze základních úloh tvorby organizační struktury je optimalizace seskupení těchto činností do útvarů s cílem vytvořit útvarovou strukturu.

Ve firmě s **více pracovníky vzniká tedy potřeba**

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů.

Specializace umožňuje konkrétnímu pracovníkovi soustředit se na daný proces - důsledkem je

- zvyšování produktivity práce,
- možnost kontroly jeho práce.

**Koordinaci zpravidla zajišťuje pověřený pracovník**, který

- je vybaven pravomocí k udělování příkazů,
- má odpovědnost za plnění úkolů svých podřízených pracovníků,
- označuje se jako **nadřízený** a všichni členové jím řízené skupiny jsou jeho **podřízenými**.

**Vytváření útvarů** - seskupování jednotlivých pracovníků do skupin

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- čas - pracovníci rozdělení do směn,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- výrobek - pracovníci seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo služby, kterou je nutno zabezpečit,
- zákazník - seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků,
- místo - pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště.

Tato kritéria se dají různě **kombinovat** v závislosti na požadavcích podniku s cílem najít optimální variantu k zajištění koordinace.

### Rozpětí řízení

- **počet podřízených pracovníků**, kteří jsou řízeni jedním nadřízeným pracovníkem. Větší rozpětí řízení - pro řídicího pracovníka řízení podřízených složitější,

- **záleží na činnosti** vykonávané jeho podřízenými pracovníky, pokud je tato činnost jednoduchá, homogenní a opakující se - rozpětí řízení větší, protože řízení a kontrola je pro řídicího pracovníka jednodušší, než při složitější a rozmanitější činnosti,

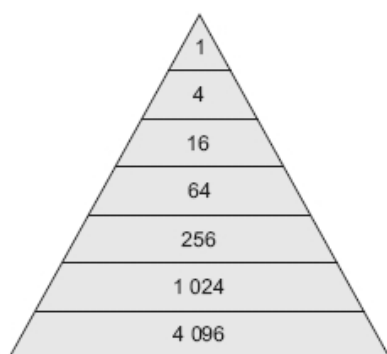
- souvisí s tím **hloubka řízení** neboli počet hierarchických úrovní - kolik má podnik stupňů organizační struktury

- čím více stupňů, tím horší je komunikace mezi top managementem a nejnižšími úrovněmi podniku,

- následek je těžkopádnost podniku, pomalejší rozhodování a horší konkurenceschopnost.

**Čím více stupňů má daná organizace, tím je organizační struktura strmější.**

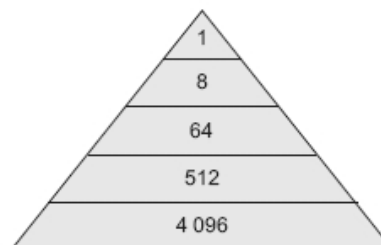
Malé rozpětí řízení



Rozpětí řízení = 4  
Počet stupňů řízení = 6

*Malé rozpětí řízení*

Velké rozpětí řízení



Rozpětí řízení = 8  
Počet stupňů řízení = 4

*Velké rozpětí řízení*

Maximální rozpětí řízení - maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, **není úměrné pouze počtu vztahů**, které připadají při řízení skupiny podřízených v úvahu - závisí na řadě dalších faktorů

- **výkonnost vedoucího pracovníka** - váže se ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná.

**Závislost na kvalifikaci vedoucího pracovníka, jeho**

- zkušenostech,
- duševní i tělesné kondici,
- motivaci apod.,

- **podíl času vynakládaného vedoucím pracovníkem na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených** - nejrůznější činnosti koncepčního charakteru

- výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené,

- činnosti související například s rozvojem jeho kvalifikace,
- činnosti spjaté s reprezentací dané organizace,

- **výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených** - pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.

V organizacích se navíc stále více dbá na rozvoj kvalifikace a zejména motivace pracovníků. Z důvodu existence tohoto trendu působí daný faktor ve prospěch zvětšování rozpětí řízení

**- míra samostatnosti podřízených**

- pokud je malá, musí se vedoucí pracovník zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění,

- pokud je velká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci a motivaci ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího výrazně sníženo,

- **různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených** - aby vedoucí mohl činnost podřízených účinně řídit, **musí být s touto činností v dostatečné míře obeznámen**, aby mohl být při jednání s každým ze svých podřízených kvalifikovaným partnerem,

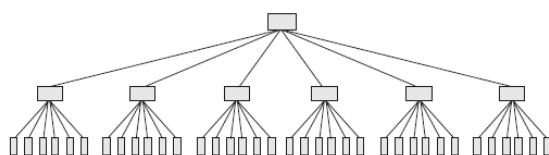
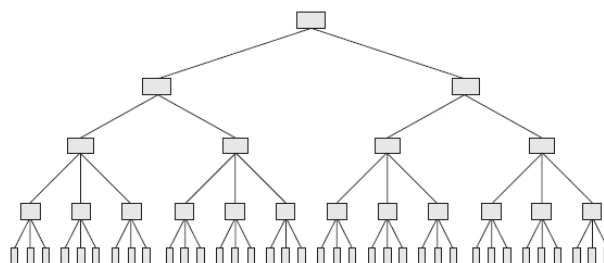
- **stupeň organizovanosti** - nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti podřízených pracovníků je dopředu vymezeno, resp. standardizováno, zatěžuje vedoucího mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni,

- **intenzita a kvalita horizontálních vztahů** - jednou z **hlavních funkcí vedoucích pracovníků** je koordinovat činnost svých podřízených tak, aby jejich kooperace, realizovaná horizontálními vztahy, byla bezporuchová zvětšování rozpětí řízení působí pozitivně,

- **stupeň podpory ze strany štábních útvarů** - řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze **přenést** na jeho osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary.

- **stupeň automatizace řízení** - vhodná **aplikace informačních systémů** a informačních technologií (IS/IT) oprošťuje vedoucího pracovníka od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšuje jeho výkonnost,

- **prostorové rozmístění** - koncentrace podřízených na jednom místě vytváří z hlediska komunikace menší nároky na čas vedoucího, než když jsou rozmístěni ve značně rozsáhlém prostoru.



### Vysoká a nízká útvarová struktura

#### Základními parametry organizační struktury jsou

- dělba práce
- rozpětí řízení
- dělba pravomoci
- jak jsou jednotlivé činnosti přiřazeny jednotlivým pracovním místům)
- udává počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu),
- jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi
  - centralizace, resp. decentralizace,
  - jednoradiové, víceradiové řízení.

**Delegování kompetencí** - přenášení úkolů, kompetencí a odpovědnosti na nižší úrovně podnikového řízení.

Top management si tak ponechává pouze rozhodnutí na strategické úrovni, rozhodování na taktické a operativní úrovni se přenáší na nižší pozice.

#### Organizační schéma

- zobrazení organizační struktury,
- obdélníky zobrazují pracovní pozice,
- spojovací linie znázorňuje komunikační cestu a vztahy hierarchické podřízenosti.

**Díky organizačnímu schématu** můžeme snadno zjistit rozpětí řízení a počet hierarchických úrovní.

**V popisu pracovních pozic** je pro každou pracovní pozici uvedeno

- její zařazení v hierarchii firmy,
- popis jejích úkolů,
- kompetence,
- odpovědnosti.

Tvorba nejlepší organizační struktury pro firmu

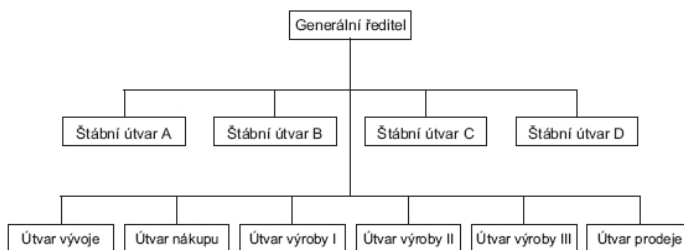
- **nemá žádná závazná pravidla,**
- každá firma má **jinou** organizační strategii a proto
- jinak **podobné firmy** mohou mít **jinou organizační strukturu.**

Jsou **dvě možnosti** vytváření organizačních jednotek

- podle firemních funkcí
- podle objektu
- vykonávání specializované činnosti a
- výrobek, trh, region, projekt.

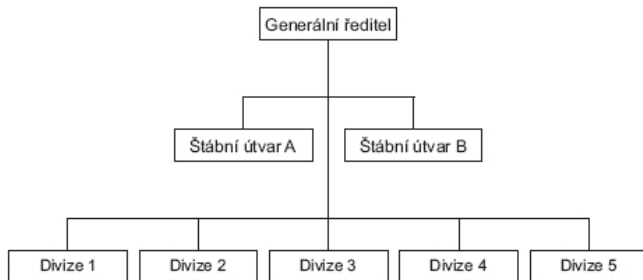
Podle úloh, které štábní útvary plní, je možno je dělit na

- osobní štáb,
- všeobecný štáb,
- specializovaný štáb.



#### Funkčně specializovaná organizační jednotka

**Mezi jednotlivými útvary nesmí vzniknout bariéry, všechny útvary musí spolupracovat v zájmu celku.**

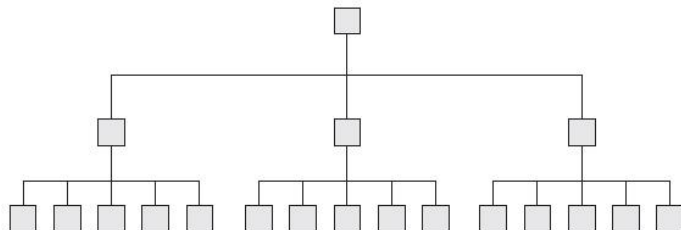


*Objektově orientovaná organizační struktura*

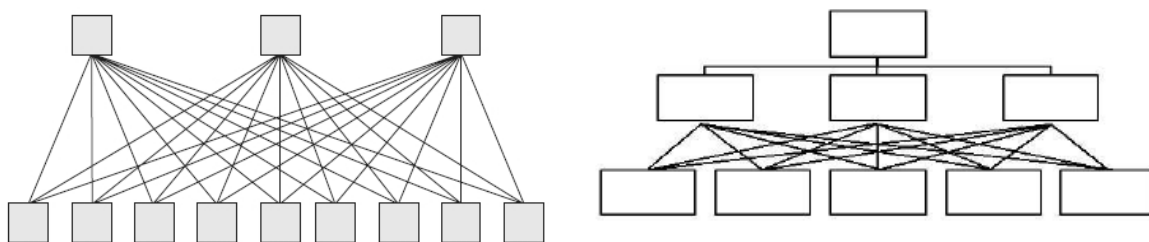
Organizační struktura na základě objektově orientované organizační jednotky, která se specializuje výrobek, část trhu, projekt, atd. Každá organizační jednotka – má

- svou vnitřní organizační strukturu,
- svůj cíl,
- svou strategii,
- proces, který směřuje k naplnění cíle organizační jednotky.

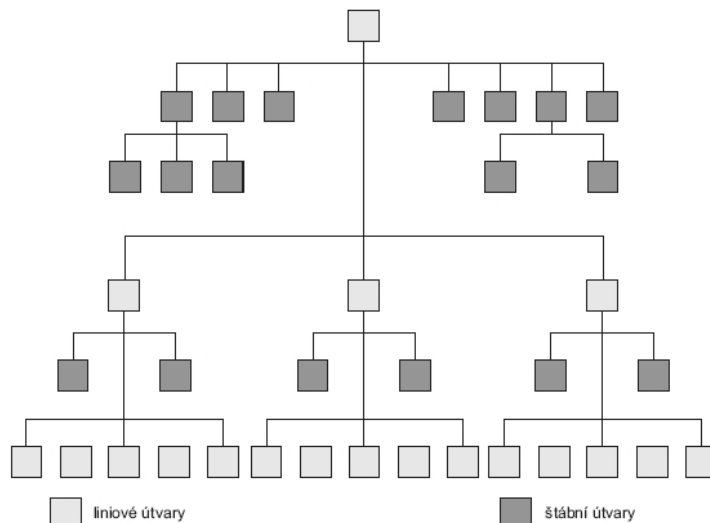
Je důležité **koordinovat organizační jednotky firmy**, jejich vztahy nadřízenosti a podřízenosti, způsoby uspořádání řídicích vztahů:



*Jednoliniový (liniový) systém*



*Víceliniový (funkcionální) systém*



### Liniově štábní systém

U **liniového systému** má každý podřízený právě jednoho nadřízeného - vede k jasné komunikaci a předávání příkazů.

U **víceliniového systému** má každý pracovník více nadřízených, od kterých dostává příkazy. Každý nadřízený zodpovídá za jednu oblast. Někdy dochází v tomto systému ke střetu zájmů - jeho největší slabina. Každý nadřízený dává rozdílné příkazy.

Tyto dva systémy **kombinuje liniově štábní systém**. Jeho největší **výhodou** je liniové řízení při zachování jisté specializace, kdy jsou určité části pravomocí liniových pracovníků delegovány na štábní jednotky, které odpovídají za výkon činnosti v rámci procesů.

Tyto firemní procesy probíhají buď napříč specializovanými organizačními jednotkami, nebo uvnitř na objekt orientované organizační jednotky.

### Každý proces

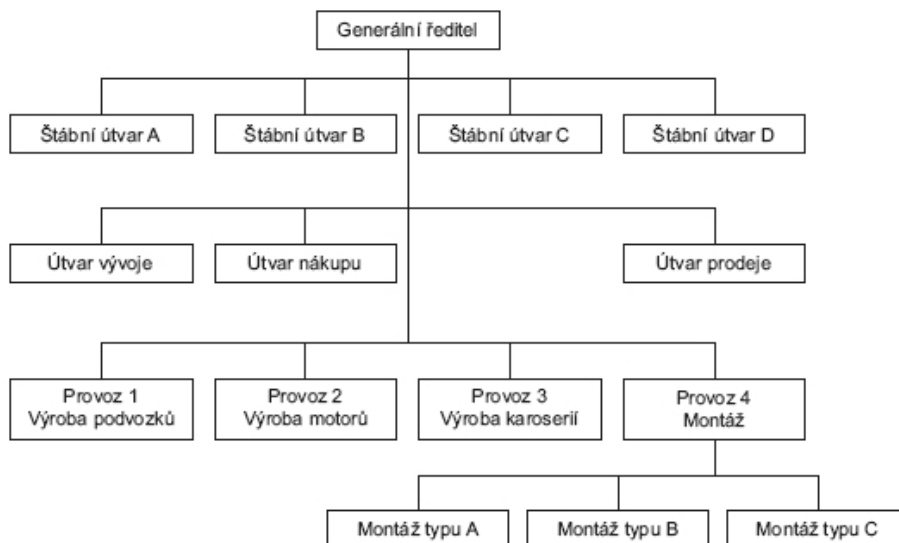
- má na starosti funkčně specializovaný odpovědný pracovník,
- má zároveň na starost vedoucí procesu.

Hlavní **nevýhodou** liniově štábních útvarů je

- nepružnost,
- malá adaptabilita na rychle měnící se podmínky.

Největší problém je v komunikaci, která v dnes sehrává při množství informací vůdčí roli. **Jistým řešením** je vytvoření informačních systémů a databází, obsahující soubory dat.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



## Divizní organizační systém

**Centralizované řízení** velkých firem, které dodávají velké množství výrobků a služeb, nebo působí v několika teritoriích, kapacitně **nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci**.

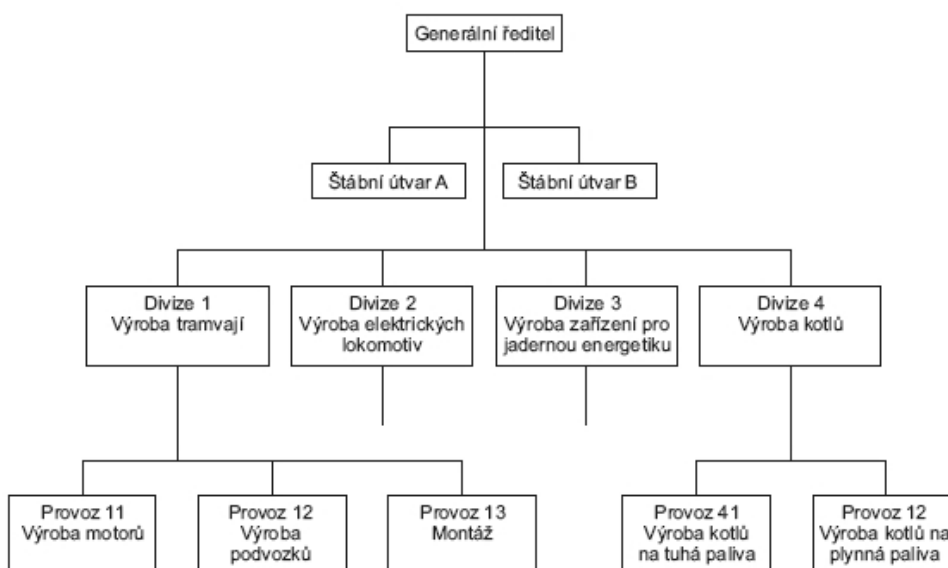
Řešením je **decentralizace** řízení a vytvoření několika nižších organizačních celků, které **odpovídají** za skupinu výrobků, či za jisté teritorium, tzv. **divizí**.

## Výhody divizní struktury

- schopnost přizpůsobení se měnícím se podmínkám trhu,
- operativnější řízení v porovnání s líniově štábním systémem.

## Nevýhody

- neefektivní využívání zdrojů, kdy každá divize má vlastní zaměstnance, kteří by stačili pro celý podnik v menším počtu,
- upřednostňování divizních cílů před cíli celé firmy,
- horší koordinace mezi divizemi.



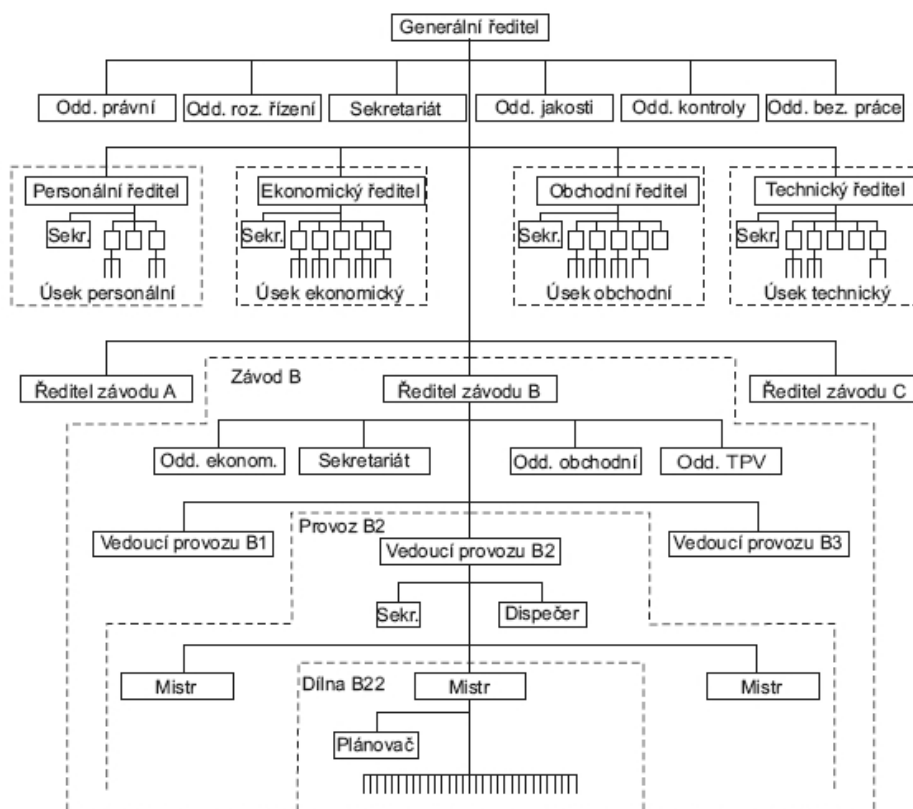
### Hybridní organizační systém

Výhody funkčních a divizních struktur se snaží zkombinovat **hybridní struktura**, která je tvořena divizními jednotkami doplněnými funkčními útvary u vrcholového vedení společnosti.

**Ekonomická struktura firmy** dává přehled, jak jednotlivé útvary spotřebovávají zdroje a vytváří hodnotu podniku.

Vnitrofiremní útvary ekonomické struktury tvoří

- nákladová,
- hospodářská nebo
- zisková střediska.

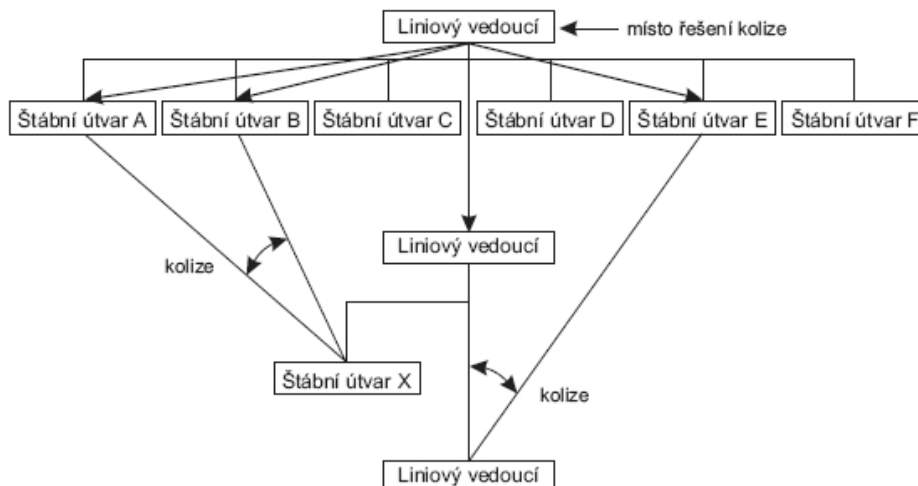


### Liniově-štabní struktura velkého podniku

Při dodržování principu **jediného odpovědného vedoucího** dochází k zahlcení koordinačních míst na postech vyšších liniových vedoucích s hrozbou kolapsu.

Naopak při překročení přiměřené míry funkcionalizace dochází k desintegraci řízení firmy.





### Kolize v liniově-štábní struktuře

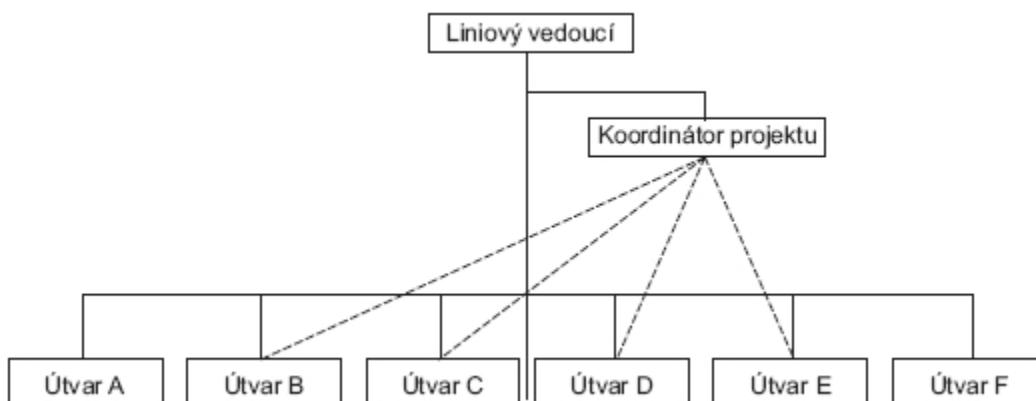
Navzdory tomu, že **liniově - štábní struktura dosáhla v historickém vývoji významného postavení** a je dnes nejrozšířenějším typem struktury s řadou nesporných předností, stále zřetelněji se projevují i její nedostatky.

Tato struktura funguje efektivně ve stabilních podmínkách díky dělbě práce mezi štáby a linií i jednotlivými štáby, realizované převážně na základě funkční specializace.

Ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí, které **začíná být pro současnou dobu typické**, se však projevuje její nepružnost, neschopnost rychlé reakce na měnící se podmínky.

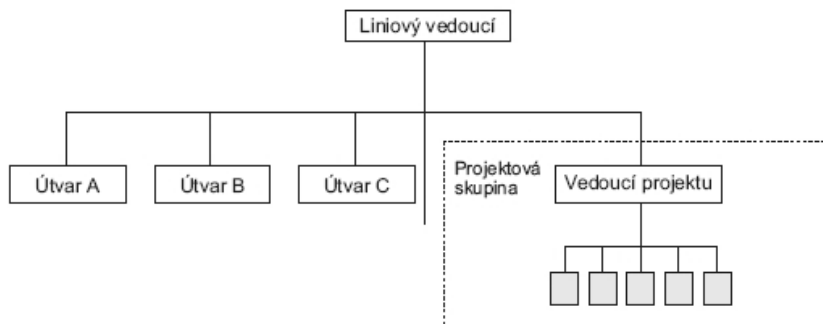
**Požadavky efektivní realizace komplexních změn - projektů - plní cílově - programové organizační struktury**

- projektová koordinace,
- projektová organizační struktura a
- maticová organizační struktura.

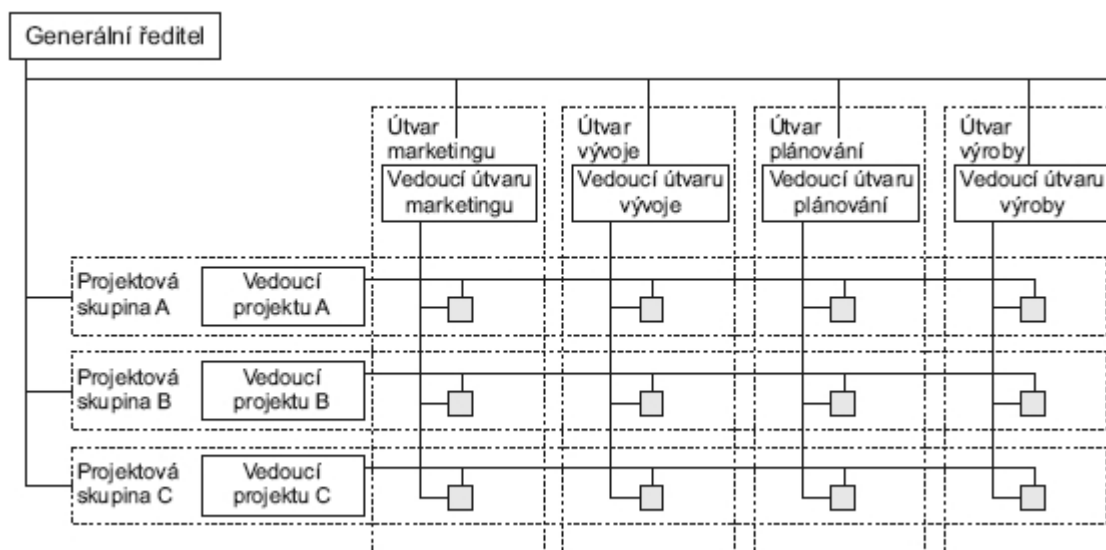


### Projektová koordinace

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



*Projektová struktura*



*Maticová struktura*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## b) Firemní kultura a péče o zaměstnance

### Firemní kultura

- **jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy** i efektivitu práce zaměstnanců,
- představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici,
- **souhrn**
  - **představ,**
  - **přístupů,**
  - **hodnot**

**ve firmě** všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.

Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy - v současné době je jedním z **klíčových faktorů** konkurenceschopnosti a prosperity firmy, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit.

**Úspěch** firmy závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury zprostředkovává význam jednotlivých událostí firmy.

### Firemní kultura je tvořena

- na základě **přirozeného vývoje** vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků,
- **cílevědomě** ze strany vedení firmy v podobě zásad a norem.

*V nejšířší rovině jde o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k zákazníkům a firemním partnerům.*

*Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu firemní kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání.*

Na první pohled **rozeznatelnou** a jasnou složku tvoří

- vnější projevy společenského styku,
- architektura a vybavení pracovišť,
- firemní symboly,
- oslavy,
- mýty,
- firemní žargon,
- oblečení apod.

### Prvky firemní kultury

- viditelné a hmatatelné prvky organizace, které lidé
  - slyší,
  - vidí,
  - cítí

můžeme označit jako **artefakty**,

- architektura budov
- vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov věnují podniky v současné době **velkou pozornost**, pro identitu podniku má tento aspekt nejen význam navenek, ale také dovnitř,
- vybavení firem,
- výroční zprávy firem,
- propagační materiály,
- produkty vytvářené firmou.

### Firemní kultura

- představuje prostředí, které přináší výhody především těm, kteří jsou
  - schopní se začlenit a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- identifikovat se s hodnotovým systémem firmy.

### Artefakty nemateriální povahy

- **jazyk** používaný ve firmě
  - souvisí například s odvětvím, kterému se firma věnuje,
  - odráží hodnoty zastávané ve firmě, míru formálnosti nebo neformálnosti vztahů, je důležitým ukazatelem vzájemného porozumění uvnitř firmy,
- **firemní řeč**, kterou tvoří **odborný slang**, ale i různá slovní spojení zprostředkovávající firemní hodnoty a normy představuje jeden ze symbolů firemní kultury,
- **zvyky** - bývají v rámci firem často udržovány a tvoří významnou součást firemní kultury, např. oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které přispívají k integraci firmy.

**Rituály** mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou ve firmě v dané situaci a daném čase očekávány

- rituály a ceremoniály - zdravení, hlasování na poradě, různé reference zaměstnanců atd., ceremoniály lze popsat jako připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech,
- historky a mýty,
- firemní hrdinové.

### Výhody dokonalého začlenění do prostředí firemní kultury

- firemní kultura úzce **souvisí** s členstvím ve skupině, kritéria pro formální či neformální členství ovlivňují výběr členů skupiny, jejich neformální pozici, odměňování, ale také jejich pracovní kariéru,
- lidé, kteří odpovídají daným kritériím, jsou vnímáni jako „**insideri**“, jsou lépe odměňováni, mají větší šanci na postup, přičemž se oni sami cítí být „přijímáni“ a získávají pocit identity,
- kultura utvářející **atmosféru ve firmě** tak vytváří předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů, určuje, které vztahy jsou ty správné a vhodné a to z hlediska
  - moci,
  - vlivu,
  - hierarchie,
  - kolegiálnosti.

**Firemní hodnotový systém** - vyjadřuje, čemu je přikládán význam ve firmě jako celku, co si členové firmy myslí, že by se mělo dělat, jak v rámci firmy, tak i mimo něj, protože to považují za správné a důležité.

S firemní kulturou úzce **souvisí vnímání**

- hodnot,
- postojů a
- norem chování.

Hodnoty se vztahují k tomu, co jednotlivec nebo skupina **považuje za důležité**, ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý - špatný“ a promítají se do rozhodování jednotlivce nebo firmy.

Hodnoty bývají **vyjádřeny v oblastech**

- péče o lidi a ohledy na ně,
- péče o zákazníky,
- soutěživost,
- podnikavost,
- stejná příležitost,
- spravedlnost při zacházení se zaměstnanci,
- dokonalost,
- růst,
- inovace,
- řízení rozmanitosti,
- orientace na trh/zákazníka,
- priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace,
- výkonové orientace,
- produktivita,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- kvalita,
- sociální odpovědnost a
- týmová práce.

### Systém nastavený firemní kulturou může odměňovat i trestat zároveň

Normy chování v rámci firemní kultury představují normy přijaté ve skupině, které jsou nepsanými pravidly, zásadami chování v určitých situacích.

Týkají se

- pracovní činnosti
- komunikace ve skupině
- oděvu a vystupování.
- rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky,
- jakým jazykem se ve firmě komunikuje,

**Dodržování norem** je ve skupině „odměňováno“, jejich nedodržování je „trestáno“. Skupinové normy mají pro firmu zásadní význam, vymezují chování, které je ve firmě akceptováno nebo naopak, čímž **regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.**

**Aspekty silné firemní kultury** - dává jasně všem spolupracovníkům najevo



- jaké jednání je požadováno,
- které aktivity jsou žádoucí,
- které ještě akceptovatelné a
- které jsou zcela nepřijatelné a vyloučené.

Proto je nutné, **aby všichni spolupracovníci byli s prvky firemní kultury nejen dostatečně seznámeni**, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

Teprve v takové situaci představuje míru identifikace podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

### Výhody existence silné firemní kultury

- bývá většinou hodnocena jako pozitivní, **praxe ukazuje**, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly firemní kultury, jsou umocňovány i důsledky, které jsou rozporné nebo dokonce negativní. Silná firemní kultura zprostředkovává jasný pohled na firmu a činí ho pro spolupracovníky přehledný a snadno pochopitelný.

Usnadňuje tak běžné každodenní jednání lidí, umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,

- existuje neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivě interpretovány a informace méně zkreslovány, než je typické pro formální komunikaci,

- rychlé rozhodování - společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na odlišných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku.

Díky vysokému stupni identifikace spolupracovníků s prací a firmou silná firemní kultura

- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch.

Snaha přispět k dosažení firemních cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř firmy, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat firmu při jakékoliv příležitosti.

Být zaměstnancem v úspěšné firmě s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. Firemní kultura může být nositelem konkurenčních výhod firmy.

### Negativní důsledky existence silné firemní kultury - tendence k uzavřenosti.

Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající firemní kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány,

- fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná firemní kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen patrně překračují rámec stávající firemní kultury.

### Firemní kultura a uchazeč o zaměstnání

- **seznámit se s firemní kulturou dané firmy** je ovšem praktické ještě dříve, než se vůbec staneme uchazeči o místo v něm.

S firemní kulturou a strategií souvisí velmi úzce všechny části řízení firem, včetně řízení lidí.

Jednotlivé nástroje personálního managementu tak vychází ze strategie organizace, která si sama určí, jakým způsobem budou jednotlivé personální procesy probíhat - firemní kultura se promítá do komunikace a způsobu rozhodování o kandidátech ve výběrových řízeních, organizace formuluje požadavky na uchazeče, postupuje určitým způsobem při vyhledávání kandidátů na pracovní místa, určuje kritéria.

### Jak se vyrovnat s existencí firemní kultury v organizaci při nástupu

- v okamžiku přijetí začíná proces hlubšího seznamování se s firemní kulturou.

Tento adaptační a integrační proces probíhá v počátečním období, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s

- pracovními úkoly,
- náplní práce,
- prostředím i
- kolegy.

Jeho **adaptace probíhá** na úrovni

- **pracovní** (zvládnutí odlišných požadavků, vyplývajících z nového pracovního zařazení a jiné pracovní náplně),
- **sociální**, která zahrnuje začlenění do nového sociálního prostředí existujících struktur pracovních a osobních vztahů ve fungujícím týmu.

Zvládnutí změn pracovních podmínek nebývá problémem zvláště pokud je pracovník na pracovní činnost dostatečně vybaven.

Proces **adaptace při přijímání** nového zaměstnance může opět prozradit mnohé o úrovni firemní kultury

- přístup nových kolegů a zejména nadřízeného k novému zaměstnanci,
- schopnost rychle mu zajistit veškeré pracovní pomůcky, pracovní místo, způsob a prostor pro seznámení se s náplní práce, přidělení kouče nebo mentora poukazují, do jaké míry je organizace flexibilní, schopná reagovat na změnu.

Organizace orientovaná na kvalitu, která je obvykle spojena s úkolovou kulturou, případně kulturou rolí bude klást větší důraz na zaškolení nového zaměstnance a během prvních měsíců bude prvek kontroly silnější

**Péče o zaměstnance** je nedílnou součástí sociální politiky firmy.

Základem sociální politiky je zejména soustavná péče o pracovní podmínky zaměstnanců, může však být rozšířena i na příznivé ovlivňování jejich životních podmínek.

Její **objektem jsou zaměstnanci**, u obchodních společností i společníci a u družstev i jejich členové, pokud pobírají příjmy ze závislé činnosti.

Vnitropodniková sociální politika může být významným a účinným motivačním nástrojem.

**Úspěšnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů** (zaměstnavatelů) je závislá na

- pracovní síle a jejích schopnostech,
- jejím pracovním chování,
- její spokojenosti a
- jejím vztahu k zaměstnavateli.

Proto je **nezbytnou součástí moderní personální práce** stále šířeji koncipovaná péče o zaměstnance

- |                     |  |
|---------------------|--|
| - <b>povinná</b>    | - je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně, |
| - <b>smluvní</b>    | - je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na firemní úrovni,           |
| - <b>dobrovolná</b> | - je výrazem personální politiky zaměstnavatele.                         |



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Péče o zaměstnance zahrnuje**

- **pracovní dobu a pracovní režim** - pracovní doba popisuje časovou využitelnost zaměstnance. Délka a rozvržení pracovní doby je upravena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění,  
- **pracovní prostředí** - souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory, které ovlivňují zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí nejen na pracovní pohodu a výkon, ale i na zdravotní stav zaměstnance.

Při náročné adaptaci na nepříznivé pracovní prostředí se u pracovníka projevuje nespokojenost nebo odpor, který se může odrazit i v jeho vztahu k zaměstnavateli

### **prostorové řešení pracoviště**

- vhodná pracovní poloha - kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh,  
- optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zkratkové náročnosti práce - přizpůsobování výšky pracovní plochy,  
- vhodná výška pracovní plochy přizpůsobenou postavě pracovníka - nejvhodnější je variabilně nastavitelná výška pracovní plochy a sedadla,  
- optimální pohybové prostory pro práci rukou  
- manipulační prostor i pro práci nohou  
- pedipulační prostor, aby si zaměstnanci navzájem nepřekáželi a nerušili se, pohodlný přístup na pracoviště,

### **fyzikální podmínky práce** - lze je objektivně měřit

- pracovní ovzduší  
- teplota,  
- vlhkost,  
- rychlost proudění a čistota vzduchu,  
- osvětlení  
- množství světla na dané ploše,  
- rovnoměrnost osvětlení,  
- možnost vzniku osvětlení,  
- směr osvětlení a barva světla,  
- hluk  
- jeho hladina v decibelech a kmitočet v hertzech,  
- barevná úprava pracoviště  
- může sloužit jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických podmínek,

- **sociálně psychologické podmínky práce** - souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně,

- **bezpečnost práce a ochranu zdraví** - zaměstnavatel je povinen provádět opatření pro odstranění příčin ohrožení života a zdraví zaměstnanců a vytvořit jim bezpečné pracovní podmínky. Kontrolou dodržování je pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce.

### **Zaměstnavatelé jsou povinni podle zákoníku práce**

- vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně,  
- provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce,  
- zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení,  
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž vykonání by neodpovídalo jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti,  
- seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a kontrolovat jejich dodržování,  
- bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, vést jejich evidenci, oznamovat je příslušným orgánům a provádět opatření potřebná k nápravě,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- nahrazovat fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy,
- organizovat **nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních v dohodě s příslušným odborovým orgánem**, zjištěné nedostatky odstraňovat, plánovat potřebná opatření investičního charakteru a zahrnovat je do kolektivních smluv,

### Zaměstnanci jsou povinni podle zákoníku práce

- dodržovat bezpečnostní předpisy,
- používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení,
- zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám,
- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření,
- oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování,
- podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek,
- **personální rozvoj zaměstnanců** - především péče o **kvalifikaci zaměstnanců** a její prohlubování a rozšiřování, ale také i o kariérový růst jednotlivých zaměstnanců.

Je ve vlastním zájmu zaměstnavatelů, aby zajišťovali svým zaměstnancům vzdělávací aktivity, protože **investice do lidského činitele** je jednou z nejefektivnějších investic.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje

- jejich motivaci,
- spokojenost se zaměstnavatelem,
- vazbu na organizaci
- formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkonům a
- zvyšuje atraktivitu zaměstnání v dané společnosti.

Co může vést k získávání konkurenční výhody oproti ostatním zaměstnavatelům v podobě efektivnějšího získávání zaměstnanců

#### **- služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

- stravování zaměstnanců a možnost občerstvení,
- zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání (popř. příspěvky na náklady dopravy do zaměstnání),
- poradenské služby týkající se **pracovních záležitostí zaměstnance**, dále služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám - tzv. sociální služby, které zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody např.

- služby spojené s **využíváním volného času** - např. rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování apod. poskytované nejen zaměstnancům ale i jejich rodinným příslušníkům,

- **služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců** - např. bydlení, jesle, mateřské školky, půjčky, dobrovolná pojištění nebo příspěvky na ně, pomoc v určitých životních situacích (například úmrtí v rodině, sňatek, narození dítěte, stěhování, živelná pohroma a jiné), péče o bývalé zaměstnance (například důchodce),

- příspěvek na soukromou péči o děti v případech, kdy má zaměstnavatel zájem, aby se matka nějakou formou podílela na práci ve firmě a péče o dítě jí v tom brání,

- poradenské služby zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům - tyto služby se **netýkají pracovních záležitostí** - služby firemního právníka, psychologa, lékaře a jiné,

- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti - programy zaměřené na společenské akce pro tyto ženy, různé kurzy usnadňující jim práci v domácnosti, na poskytování informací o novinkách v jejich oboru a udržování jejich kvalifikace.

#### **- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,**

- **zaměstnanecké výhody** poskytované zaměstnavatelem - složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny,





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- zahrnují položky, které nejsou přímo odměnou, jako například každoroční dovolená na zotavenou,
- mohou být poskytovány nejen zaměstnancům, ale mohou je využívat
  - společníci obchodních společností s ručením omezeným a jejich jednatele,
  - členové statutárních a dalších orgánů akciových společností a družstev,
  - někdy jsou poskytovány i důchodcům - bývalým zaměstnancům.

### Cíle politiky zaměstnaneckých výhod

- poskytování atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, které by umožnily získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči firmě,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny,
- vytvářet příznivější postoje pracovníků k firmě, které pomohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a tím výkon společnosti.

**Soustava zaměstnaneckých výhod** - součástí kolektivní smlouvy - zaměstnavatel však o nich může neomezeně rozhodovat.

### Zaměstnanecké výhody mohou být směřovány

- **plošně** - na všechny zaměstnance
  - stravování,
  - příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění,
- **skupinově** - na určitou skupinu zaměstnanců podle profese nebo podle postavení ve firemní struktuře
  - možnost využívat služební automobil i pro soukromé jízdy,
  - doprava do zaměstnání,
- **individuálně** - na jednotlivé zaměstnance podle subjektivního rozhodnutí zaměstnavatele
  - podpory při dlouhodobé nemoci,
  - podpory při živelných pohromách.

### Zaměstnanecké výhody lze rozdělit na

- penzijní systémy,
- osobní jistoty,
- finanční výpomoc,
- osobní potřeby,
- firemní automobily a pohonné hmoty,
- nehmotné výhod.

Pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje firmě

- zjistit, které výhody jsou oblíbené a které jsou pro pracovníky zajímavé,
- vypracovat mechanismus řízení nákladů na tyto výhody.

### Péče o životní prostředí

- výrobní program firmy s minimálním zatížením životního prostředí,
- vytváření podmínek pro neustálé zlepšování a udržování environmentálního systému firmy v souladu s právními předpisy.

Zásady pro naplňování **strategie firmy v oblasti ochrany životního prostředí** jsou formulovány v dokumentu - vrcholný dokument závazným pro všechny zaměstnance firmy a organizace pracující ve firmě, především

- neustále zlepšovat systém environmentálního řízení a integrovat ochranu životního prostředí do všech podnikatelských činností firmy,
- uplatňovat požadavky environmentálních právních předpisů u svých dodavatelů,
- preferovat prevenci před následnými opatřeními,
- snižovat zdroje rizik a předcházet havarijním stavům nebo stavům havarijního ohrožení,
- dodržovat platné právní předpisy a jiné požadavky, které se na firmu vztahují,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- uplatňovat systém environmentálního řízení ve všech činnostech firmy,
- motivovat, vzdělávat a činit odpovědnými své zaměstnance při uplatňování politiky environmentu, přísně dodržovat emisní limity stanovené právními předpisy.

### c) Nábor a výběr zaměstnanců

*Procesy nábory a výběru jsou těsně spjaté činnosti, které mají za cíl nalézt vhodně kvalifikované zaměstnance, kteří by odpovídali požadavkům firmy.*

*Náborové aktivity - činnosti směřující k upoutání uchazečů na danou firmu, jsou podkladem pro proces výběru, ve smyslu zajištění množství uchazečů, z nichž bude možné vybrat vhodné uchazeče na pracovní pozici.*

#### Nábor a výběr zaměstnanců sestává ze tří fází

- definování požadavků - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,

#### - přilákání uchazečů

- prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj,
- inzerování,
- využití agentur a poradců,

#### - výběr uchazečů

- třídění žádostí,
- pohovory,
- testování,
- hodnocení uchazečů,
- assessment centra,
- nabízení zaměstnání,
- získávání referencí,
- příprava pracovní smlouvy.

#### Nábor uchazečů - hlavní cíle a principy nábory

- získání zásoby vhodných kandidátů na uvolněná místa,
- používání etického postupu,





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- zajištění, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům firmy a žádoucímu image firmy,
- provádění náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

### První krok náborového procesu

- **zjistit, zda ve firmě existuje volná pozice**, která by měla být obsazena, tj volným místem může být nová pozice, která byla identifikována firemním strategickým plánem, nebo může vzniknout tak, že se jí některý zaměstnanec

- vzdal,
- odešel do důchodu nebo
- byl propuštěn,

#### - **příprava všech podpůrných dokumentů**

- popis práce,
- specifikace pracovních požadavků,
- ustanovení směrnic pro činnosti v rámci řádného náboru (např. psaní a zveřejňování inzerátů, postupy kontaktování kandidátů),

- **počet a kategorie zaměstnanců**, které firma potřebuje - jasně stanoveny v programu získávání pracovníků odvozeného z **personálních plánů**.

### Popis pracovního místa definuje

- vztahy podřízenosti a nadřízenosti,
- obecný cíl práce na pracovním místě,
- hlavní činnosti a úkoly,
- další rysy pracovního místa,
- možnosti vzdělávání a rozvoje kariéry a pracovní podmínky.

### Specifikace pracovního místa definuje

- schopnosti - co musí daný jedinec znát a být schopen dělat při plnění příslušné role,
- odborná příprava a výcvik,
- zkušenosti a praxe,
- zvláštní požadavky spojené s výkonem úkolů ve specifických oblastech,
- vhodnost pro firmu - schopnost uchazeče **přijmout firemní kulturu**,
- možnost splnit očekávání uchazeče- míra shody cílů uchazeče a firmy,
- další požadavky - specifické podmínky, např. cestování, neobvyklá pracovní doba.

### Metody získávání uchazečů

- kontakt s úřady práce,
- spolupráce s personálními útvary jiných organizací,
- vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných organizací a snaha o jejich získání,
- spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti,
- vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- vyhlašování konkurzního řízení,
- pořádání „dnů otevřených dveří“,
- doporučení zaměstnanců,
- využití plakátové reklamy, letáků apod.,
- spontánní zájemci.

Pro firmu je **velmi důležité udržovat kontakty** s institucemi

- jako je úřad práce,
- školy.

Forma kontaktu

- exkurze,
- pracovní stáže,
- diplomové praxe,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- systematická spolupráce.

**Výběr zaměstnanců** - jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů.

*Výběr zaměstnanců je završením úspěšné náborové kampaně a jeho cílem je zvolit jedince, kteří nejlépe odpovídají záměrům firmy, je to proces oboustranný*

- firma vybírá pracovníka,
- uchazeč vybírá firmu.

*Je možné, že jeden z účastníků výběrového procesu nepřijme nabídku, neboť nebude spokojen s nabízenými podmínkami.*

*Neexistuje žádná zaručeně přesná metoda, která by pomohla vybrat stoprocentně správného zaměstnance, který by plnil všechny požadavky pracovního místa a vykazoval chování, které pracovní místo a firma vyžadují.*

K efektivnímu výběru může pomoci

- jasné stanovení pravidel výběru,
- postup dle dílčích cílů.

**Dílčí cíle výběrového procesu**

- shromáždění maximálního množství relevantních informací o uchazeči,
- uspořádání a vyhodnocení informací,
- hodnocení každého uchazeče na základě předpokládaného výkonu na pracovním místě.

**Hlavní otázky, spojené s výběrem pracovníků** před započítáním výběru pracovníků - stanovení

- požadavků obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka,
- kritérií, na jejichž základě se bude odborná způsobilost posuzovat,
- kritérií úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě,
- faktorů, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě,
- týmových, útvarových a celofiremních kritérií žádoucích rysů pracovníka,
- faktorů a metod, které budou použity k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a firmou,
- problému získávání
  - objektivních,
  - dostatečně podrobných,
  - věrohodných a účelu přiměřených informací.

Výběru pracovníků **musí předcházet**

- stanovení kritérií hodnocení uchazečů,
- výběr metod daného hodnocení.

Zvolená kritéria i metody musí být přiměřené obsazovanému místu.

*Ani taková příprava nikdy není schopna zaručit úspěšný výběr, jeho spolehlivost lze ale výrazně zvýšit*

- důkladnou verifikaci a
- zajištěním kvality

*získaných dat.*

**Metody výběru zaměstnanců**

**Pohovor**

- 1+1 - diskuse mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem,
- pohovorové panely - skupina dvou nebo více lidí provádí pohovor s jediným uchazečem,
- výběrové komise - oficiálnějšího pohovoru se účastní více stran, které mají zájem na výběru.

Nevýhoda pohovorů

- existence nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí,
- komise mají sklon být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům a může tak dojít k upozadění uchazečů, jejichž schopnosti a znalosti ovlivní například nervozita, lze se toho částečně vyvarovat použitím strukturovaného či standardizovaného pohovoru, jež pomůže následně porovnat vybraná kritéria.

### Assessment centre

- komplexní diagnosticko - výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii **simulací typických pracovních činností**, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o funkci a jeho rozvojový potenciál.

Hodnocení uchazečů ve skupině umožňuje potřebnou interakci a zároveň navozuje otevřenější a participativnější prostředí.

Jako dodatek ke skupinovým úkolům jsou využity rovněž testy a pohovory.

Veškeré výstupy testů, zkoušek odborných znalostí, pozorování, psychodiagnostických testů a rozhovorů, jež jsou nejfrekventovanějšími součástmi assessment centre, jsou za účelem zajištění objektivity hodnoceny několika hodnotiteli a pozorovateli.

Metoda assessment centre se využívá při

- výběrových řízeních,
- hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků.

**Testy pracovní způsobilosti** - mnohdy mylně označeny jako psychologické testy, tvoří panel testů různého zaměření.

Tuto v poslední době oblíbenou metodu je však vhodné používat pouze jako **doplňkový nástroj** metod výběru pracovníků, neboť její validita nemusí být vždy stoprocentní.

Testy pracovní způsobilosti mohou být testy

- inteligence,
- schopností,
- znalostí a dovedností ,
- testy osobnostní.

**Metody výběru zaměstnanců dále rozšiřuje**

- dotazník,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření a
- přijetí pracovníka na zkušební dobu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## d) Základní úkoly personalistiky

**Personální management** - v angličtině *Human Resource Management*, zkráceně **HRM** - řízení lidských zdrojů - je

- akademická teorie,
- firemní praxe.

Je založena na tom, že **zaměstnanci jsou především lidé** a nelze s nimi zacházet jako se zbožím.

**Každá firma je závislá na lidech - prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů (nejčastěji zisku).**

Je to hlavní součástí filozofie firmy.

### Hlavní úkoly personálního managementu



- vedení personální agendy,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků a jejich výkonů,
- odměňování pracovníků,
- ochrana při práci a pracovní podmínky,
- organizace dalšího vzdělávání,
- zabezpečení pracovních podmínek, uvolňování pracovníků.

**Základní úkol** personalistiky je **výběr nových pracovníků**.

K tomu se používá řada metod

- nejdůležitější je ale získat o potencionálním zájemci o místo **co nejvíce informací** a
- následně **vyhodnotit** jeho znalosti a zkušenosti v porovnání s ostatními pracovníky.

Technikami, kterými se tyto informace zjišťují, jsou:

- předvýběr, provedený na základě zájemcem zasláného životopisu,
- pohovor,
- testy,
- reference (doporučení zaměstnance z jiných zdrojů).

U některých specifických povolání (například u policie) se používají ještě jiné techniky

- psychologické testy,
- grafologický rozbor písma a další.

**Druhy talentu vůči potřebám firmy** - personalistická terminologie v denní praxi je jiná než psychologická. Nerozlišuje mezi

- vlohami,
- nadáním,
- schopnostmi,
- talentem,
- genialitou.

**Prostě o někom říká, že je buď velmi schopný, průměrný nebo neschopný.** Pracovník má nebo nemá na něco velký talent.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

#### Firmy potřebují několik typů talentů - na

- |  |                                |                         |
|--|--------------------------------|-------------------------|
| - tvorbu vizí kam má firma směřovat  | - vizionář                     | - kreativec a inovátor, |
| - tvorbu strategie – praktičtí stratégové  | - analytici a plánovači        | - organizační talent,   |
| - vedení a motivaci lidí, aby chtěli dosahovat firemních cílů na jakékoli firemní úrovni |                                | - vůdcovský talent,     |
| - organizaci výroby nebo provozu na všech úrovních řízení od mistra po ředitele          |                                | - organizační talent,   |
| - výzkum a vývoj, na zlepšování procesů  | - inovační a kreativní talent. |                         |

**Žádná náročná profese nemůže zahrnovat jen jeden druh talentu**, ale jakýsi soubor schopností - talentů.

Např. vedoucí pracovník - musí mít

- |                      |   |
|----------------------|---|
| - inovační           | - kreativní talent,                         |
| - organizační talent | - nápady své a podřízených uvést do výroby, |
| - vůdcovský talent,  | - podřízené nabudit, rozvíjet a vést.       |

*Podle konkrétní firmy bude doporučení zastoupení jednotlivých „talentů“ různé.*

#### Hodnocení pracovníků

Dalším úkolem personalistiky je pracovníky

- hodnotit a
- motivovat, také ale
- analyzovat jejich výkonnost.

K tomu slouží **Rozhodovací analýza**, při které jsou jednotlivé vlastnosti a schopnosti pracujících rozebrány a vyhodnoceny v tabulce.

Ti, kteří získají nejméně bodů, mají tedy nejnižší množství pozitivních vlastností v porovnání s ostatními a jsou nejméně výkonní, bývají propuštěni.

Ostatní pracovníci získávají zpětnou vazbu o své práci.

**Hodnocení je důležité pro zvýšení motivace a pomáhá řešit pracovní problémy** či ujasnit si cíle mezi jednotlivými zaměstnanci. V systému hodnocení se rozeznávají tři kategorie:

- výkon
- odměna
- motivace

**Motivace je jedním z nejdůležitějších prvků a souvisí se stimulací.**

**Motivace** - vnitřní pohnutka v člověku, důvod pro nějakou činnost, o které je přesvědčen.

**Stimul** - vnější popud pro zvýšení aktivity

- peněžní - nejčastěji, např.

- stanovení úkolové mzdy,

- provize na prodaném zboží,

- provize na podílu na zisku firmy,

- nepeněžní - např.

- zaměstnanecké výhody

- pružná pracovní doba,

- zapůjčení automobilu, telefonu td.

#### e) Základní manažerské činnosti

Slovo **manažer** znamená



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- v britské angličtině „člověk, který něco řídí“,  
- v americké angličtině „člověk, který řídí a rozděluje zdroje a vydaje jako v domácnosti“,  
- v němčině „vedoucí osobnost velkého podniku, vybavená dalekosáhlými správními pravomocemi a rozhodujícími pověřeními, **hospodářskosprávní** vedoucí umělců nebo sportovců“,  
- v češtině „ředitel, obchodní vedoucí“.

## Základní manažerské činnosti

### 1) Plánování

- rozhodovací proces volby cílů a prostředků jejich dosažení.

Smyslem je **stavění mostů mezi tím, kde jsme a tím, kam se chceme dostat**.  
Je **nejdůležitější** manažerskou funkcí, protože je východiskem pro všechny ostatní činnosti.

#### Hlavní charakteristiky plánování



- prostředek volby záměrů a cílů, jejich dosažení,
- priorita v systému manažerských funkcí,
- využití všemi manažerskými funkcemi,
- prostředek efektivní realizace všech činností.

Plánování **předchází** realizaci všech dalších následných manažerských funkcí - zahrnuje **stanovení cílů**.

**Efektivnost plánování** - podle různých hledisek míra dosažení vytčených záměrů a cílů s ohledem na  
- vynaložené náklady a  
- míru uspokojení zájmových skupin.

Plán **představuje** promyšlený, uvědomělý postup budoucích činností, má podobu

- poslání,
- cíle,
- strategie,
- taktiky,
- postupu,
- pravidel,
- programu,
- rozpočtu.

**Plánovací proces** - postup - **SWOT analýza**, název odvozen od počátečních písmen:

- Strengths** - silné stránky firmy,
- Weaknesses** - slabé stránky firmy,
- Opportunities** - příležitosti,
- Threats** - nebezpečí,

- uvědomění si příležitosti a hrozeb (šance) z hlediska vnějšího a oborového okolí a silných a slabých stránek organizace,

- stanovení cílů - k čemu chceme směřovat, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout,
- zvažování plánovacích předpokladů - v jakém prostředí vnějším, oborovém a vnitřním budou naše plány realizovány,

- stanovení alternativ - jaké jsou reálné alternativy pro dosažení našich cílů,
- porovnání alternativ a cílů - které alternativy se jeví jako neefektivnější,
- výběr alternativ - volba postupu činností, které budeme prosazovat,
- formulování pomocných plánů - investic, náborem apod.,
- numerické vyjádření plánů pomocí rozpočtu - zpracování.

### 2) Organizování

- pro zvolený cíl a alternativu postupu, jak jej dosáhnout, je třeba tento postup

- efektivně zorganizovat,
- rozmístit a

- uspořádat všechny **disponibilní zdroje organizace** tak, aby existovala reálná šance vytyčených cílů zvoleným postupem a ve stanoveném časovém horizontu dosáhnout.

Přitom - zejména **u lidských zdrojů** organizace je třeba zajistit, aby



- bylo jasné, **kdo a co má dělat**,
- bylo jasné, **kdo je odpovědný** za výsledky,
- byly **odstraňovány organizační překážky** při uskutečňování plánovaných činností,
- existovaly **rozhodovací a komunikační sítě** nezbytné k řešení očekávaných problémů.

**Podstata organizování** - spočívá v budování **prováděcí organizační struktury**, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.

### 3) Personalistika

- manažerským **nástrojem** pro ovlivňování chování druhých jsou

- znalosti,
- dovednosti a
- návyky
  - efektivní komunikace,
  - účinného vedení,
  - motivace.

**Komunikace** je sdělování, tj. výměna informací

- verbální,
- neverbální,
- činy.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Komunikační proces je tvořen konkrétními prvky a probíhá v určitých fázích.

**Motivace** je funkcí

- intenzity vnitřního napětí,
- hodnot a cílů,
- pravděpodobnosti dosažení cíle.

Motivace může být **vnitřní nebo vnější**.

*V každé firmě je **personální útvar** zajišťující řízení lidských zdrojů.*

**Personalistika je proces**

- získávání potřebných a schopných pracovníků,
- jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici.

Využívá **poznatky** z oblasti

- psychologie,
- sociologie,
- práva a
- organizace práce.

**Hlavní úkoly personálního managementu**



- nábor a výběr pracovníků,
- adaptace pracovníků v novém prostředí,
- rozvoj pracovníků ve prospěch firmy,
- rozvoj osobnosti pracovníků,
- hodnocení podle výsledků práce i chování,
- stabilizace (udržení) pracovníků.

Výběru zaměstnanců předchází analýza požadavků, výhodná je zcela otevřená komunikace ve firmě.

*Rozvoj osobnosti*

- **je významným prostředkem k dosahování firemních cílů,**
- prochází čtyřmi stupni
  - motivace,
  - znalosti,
  - dovednosti,
  - návyky.

*V organizaci je třeba vytvořit příznivé podmínky výběru zaměstnanců.*

#### 4) Vedení

- cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila **firemní cíle**.

**Vést a řídit lidi vyžaduje**

- vytvářet energii
- umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán,
- usměrňovat energii
- správný směr, tempo, využití zdrojů.

**Styl řízení** - způsoby využívání pravomoci

- autokratický - rozhoduje sám, uděluje příkazy, odmítá diskusi, očekává bezpodmínečné plnění příkazů,
- demokratický - partnerský, podřízení jsou důvěryhodní lidé, diskuse,
- liberální - seznámí podřízené s úkoly a doufá, že vše dobře dopadne,
- byrokratický.

**Likertovy systémy managementu**

- *exploativně autoritativní* - autoritativní manažeři, nedůvěra k podřízeným, podceňování, negativní motivace, komunikace jen jednosměrná - příkazy,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- laskavě autoritativní - *oboustranná důvěra a komunikace, odměny i tresty, manažer v roli otce,*
- konzultativní - *obousměrná komunikace, základní rozhodnutí na nejvyšší úrovni, motivace je pozitivní,*
- participativně skupinový - *plná důvěra podřízeným, komunikace je plně rozvinutá a obousměrná.*

## 5) Kontrolování

- **podstata** - objektivní **hodnocení vykonané práce** z hlediska vztyčených cílů.

Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo **cílů co nejefektivněji dosaženo** v zájmu dalšího rozvoje firmy.

### Základní kontrolní proces

- *stanovení standardů,*
- *měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů,*
- *korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů.*

Standardy jsou kritéria vykonané práce a představují určité klíčové body z celkových plánů, vyhodnocuje se vykonaná práce, aniž by manažer musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu.

**Pokud proces probíhá ve stanovených mezích, není třeba do něj zasahovat.**

### V praxi ověřené standardy

- *fyzické,*
- *nákladové,*
- *kapitálové,*
- *příjmové.*

Měření vykonané práce závisí na jejím charakteru a příslušných standardech.

Kontrolní systémy využívají část své energie k **zajištění zpětné vazby** a z ní vyplývajících opatření

- systémy manažerské kontroly **s jednoduchou zpětnou vazbou** - zaměřeny na výstupy, v současné manažerské praxi převládají.

Čím později získá manažer informaci zpětné vazby o výsledcích řízených procesů, tím více bude oslabena efektivnost řízení. Ani tehdy, kdy získá informaci v reálném čase, neumožňují tyto systémy provádět korekci také v reálném čase.

- systémy manažerské kontroly **s dopřednou vazbou** - preventivně orientované systémy zaměřené **do budoucnosti**. Signalizované odchylky jsou podnětem ke korektivním opatřením managementu, jehož cílem je zabezpečit výstupy v souladu s plánem.

#### **Praktické použití vyžaduje**

- provést analýzu stávajících plánovacích a kontrolních procesů,
- vytvořit model transformačního procesu vstupů a výstupů systému,
- zvolit klíčové vstupy a stanovit pro ně standardy,
- zajistit měření vstupních proměnných a následnou algoritmizaci transformace podle vytvořeného modelu,
- vyhodnocovat kolísání reálných vstupních hodnot od vstupních standardů a jejich vliv na standardy výstupů,
- zkoumat aktuálnost transformačního modelu, váhy klíčových vstupů a standardů a provádět případné úpravy,
- udělat včas nezbytná opatření týkající se vstupů nebo transformačního procesu, pokud budou analýzou zjištěny odchylky skutečnosti od standardů.

**Efektivní kontrolní systém** pomáhá managementu organizace dosáhnout stavu, kdy

- vynaložená práce probíhá podle plánu a
- náklady související s tvorbou, zavedením a fungováním kontrolního systému jsou úměrné jeho efektům.

Každá kontrola je spojena s určitými náklady a **požadavky**

- přizpůsobit kontrolu specifikům organizace,
- pružnost - schopnost reagovat na změny,
- kultura organizace a dotažení do konce (odstranění odchylek od standardů) s využitím
  - plánování,
  - organizování,
  - personalistiky a vedení.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 6) Komunikování

**- komunikace** - přenos informací od odesílatele k příjemci a zpět.

Je to prostředek, který může sloužit různě velké skupině lidí k dosažení společného cíle např.

- zvýšit výkon,
- zvýšit kvalitu své práce,
- dosáhnout změny pracovních postupů.

**Ani řízení není možné bez komunikace**, resp. sdělování. Probíhá na různých úrovních, různými komunikačními prostředky a slouží různému účelu.

### Sdělování

- verbální vyjadřování (prostřednictvím slov)
  - ústní,
  - písemná,
  - elektronická forma,
- neverbální vyjadřování (prostřednictvím řeči těla)
  - gesta,
  - mimika,
  - poloha těla apod.,
- činy (prostřednictvím chování) - chování a jednání v souvislosti s verbálními a neverbálními projevy.

### Naslouchání

- **ušíma** - z kontextu porozumět významu jednotlivých slov, poněvadž ne každé slovo, jež slyšíme má jen jeden význam,
- **očíma** - všimnout si výrazu obličeje, z kterého lze odečíst emocionální stav partnera v komunikaci, jeho postoje a pohyby,
- **srdцем** - uvědomit si souvislosti, naslouchání tomu, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet (čtení mezi řádky).



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Aktivní naslouchání** lze uplatnit nejen v komunikaci se zaměstnancem - tyto dovednosti lze využít také v komunikaci se skupinou.

**V tomto procesu se prezentují i jednotlivci dané skupiny.**

Zde pak je zapotřebí naučit se dalším dovednostem, jako je

- vedení porad,
- vedení diskusních skupin,
- medializace apod.

## 7) Práce s informacemi

- **jádrum kvality práce manažera je jeho myšlení a jednání**, informační procesy jsou klíčem k jejímu zajištění a zlepšení.

Vznikají nové subjektivní informační potřeby vedoucích pracovníků a ty následně vyžadují nové cesty a prostředky svého účelného a účinného zajištění.

Mění se nároky na potřebné informační systémy manažerské práce. Jejich základem je - poskytnout **oprávněnému uživateli** včas a na potřebném místě přiměřeně **přesná a spolehlivá data** odpovídající vymezeným informačním potřebám jeho práce.

**Moderní práce s informacemi** a znalostmi vyžaduje od manažerů



- dobrou výchozí kvalifikaci,
- včasné doplňování kvalifikace a
- případnou rekvalifikaci odpovídající míře rozvoje informační společnosti.

K tomu je zapotřebí rovněž vhodných „nástrojů“ - významná pozitivní úloha pokroku vědy a techniky v oblasti informatiky.

*Informační systémy používané v manažerské práci mohou mít různou úroveň a různý způsob užívání*

- diář či „time manager“ vedoucího pracovníka,
- různé kartotéky úkolů nebo jiných údajů atd.,
- počítači podporované IS a další.

**Pro management v podmínkách neustálých změn je podstatné, že informatika účinně pomáhá**

- identifikovat,
- zobrazit a
- pochopit

vnější i vnitřní podmínky manažerské práce.

**Zdroje:**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Soják, J.: Efektivní organizační struktura podniku a její vliv na konkurenceschopnost podniku. Masarykova univerzita Brno 2011, Ekonomicko - správní fakulta
- Parametry organizační struktury, dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/parametry-organizacni-struktury/1001663/60717/?page=1>
- Co je to podniková kultura, dostupné na <http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>
- Armstrong, M., Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999.
- Bedrnová, E., Nový, I., Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku, Praha: Prospektrum, 1994
- Lukášek, R., Nový, I. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004.
- Mayerová, Růžička, Raisová, studie Kultura organizace.
- KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Management press. 2004209s. ISBN 80-7261-116-X
- Procházka, O.: Problematika péče o zaměstnance společnosti HP KONZULTSPOL s.r.o. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ 2007, Fakulta podnikatelská, Ústav financí
- Gladkij, I., Ivanová, K., Koldová, Z., aj.: Management ve zdravotnictví, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-996-8
- Veber, J. a kol.: Management-základy, prosperita, globalizace, 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-029-5
- Blažek, L.: Úvod do teorie řízení podniku, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001, ISBN 80-210-2085-7
- Kotler, P.: Marketing management, 10.vyd. Praha: Grada publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6
- Gruber, D.: Time management, 2.vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-111-0
- Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti, 2.vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-110-0
- Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-021-X

### 3. Oborová gramotnost v konkrétních oborech praktikujících žáků

**Oborová gramotnost** - také jako **gramotnost funkční**, resp. často také jako **technické myšlení (gramotnost)**

- zahrnuje především způsobilost jednotlivce **používat** získané vědomosti a dovednosti **v praxi**,
- umožní jednotlivci poznat účel a význam techniky, technických činností,
- přispívá k podněcování a rozvíjení psychického potenciálu a manuálních dovedností jednotlivce,
- vybaví jednotlivce systémem základních technických vědomostí a dovedností,
- přiblíží jednotlivci technické profese a pomůže mu při rozhodování o jeho vstupu do společenské

praxe.

Technické myšlení je často charakterizováno jako

- **technické konstrukční myšlení** - zaměřené
  - na představbu nebo
  - zjednodušení již existujícího objektu nebo na vytvoření nového,
- **technické funkční myšlení** - zaměřené
  - na pochopení pohybového nebo jiného působení v objektu nebo jeho modelu,
  - na pochopení více či méně abstraktních obrazových nebo písemných záznamů

nebo podrobněji

- **praktické myšlení**
  - manipulace s nářadím, jednoduchá výroba, montáž a demontáž technických zařízení,
  - diagnostika, zkoumání nových výrobků,
- **vizuální myšlení**
  - čtení technických nákrešů,
  - plánování, konstrukční práce od jednoduchého náčrtu k nákrešům, modelům,
- **intuitivní myšlení**
  - vylepšení existujících nebo vytvoření nových konstrukcí,
- **koncepční myšlení**
  - operace obsahující slova a popisy, plánování, analytický a syntetický způsob myšlení.

**Požadavky na technické myšlení**

**- v současnosti značně souvisí s obecnými požadavky, které klade podniková sféra na vzdělávání budoucích absolventů,**

- povinností škol je rozvíjet dovednosti žáků, aby mohli úspěšně zvládat pracovní povinnosti,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **tj. především budovat u žáků**

- schopnost reflektovat vlastní zkušenosti a dojmy, vyvozovat závěry a konfrontovat je s praktickými pokusy,
- důvěru ve vlastní myšlení, vlastním závěrům a současně otevřenost jiným názorům a získávání poznatků z výzkumu, z různých zdrojů vědomostí a tradic,
- schopnost komunikovat, vstřebat a analyzovat informace z různých zdrojů při použití různých způsobů jejich získávání,
- schopnost pracovat ve skupinách a navzájem využít zdrojů k řešení úkolů,
- schopnost komplexního řešení problémů, tj. identifikace, interpretace a řešení aktuálních problémů samostatně a ve skupinách,
- schopnost reflektovat vlastní styl učení, mít prospěch z vlastního způsobu učení.

## **a) Vývoj oboru v České republice**

Projekt MPO a HK ČR - **aktuální potřeby zaměstnavatelů na trhu práce** ke dni 12. 12. 2011

- největší poptávka po pracovnících je v **technických oborech**, především ve strojírenství,
- propadá - potravinářský průmysl, doprava a textilní průmysl,
- **kompetence absolventů českých technických škol** často neodpovídají očekáváním a potřebám zaměstnavatelů - v ČR jsou disproporce na trhu práce a velké rezervy ve spolupráci škol s firmami,
- **úzká kooperace vzdělávacího systému s podniky** a větší zapojení například žáků středních škol do praxe ve firmách se vyplácí - příklad Německa.

**Nová situace společenského a hospodářského života v České republice v souvislosti s jejím začleněním do Evropské unie** vyžaduje nový komplexnější přístup ke vzdělávání žáků s důrazem na získání a rozvíjení zejména kompetencí

- flexibilita, adaptabilita, mobilita,
- učení učit se v rychle se měnícím pracovním prostředí,
- sociální participace jako cíl.

Znamená to současně zařazování informací o společenských zvyklostech, tradici a formách jednání v různých zemích, posilování tím interkulturní učení.

Zajišťování zahraničních pobytů žáků.

Absolventi musí být připraveni

- na práci v pozici zaměstnance,
- po získání nezbytné praxe na samostatné podnikání, orientace v ekonomické legislativě.

## **Rok 2012**

- více než polovině českých firem chybí **technicky vzdělaní lidé**,
- čtvrtina malých a středních podniků (28 %) považuje jejich počet za zcela, 24 % pak za spíše - nedostatečný,
- absenci pracovníků s technickou kvalifikací nejvíce vnímají strojírenské firmy.

**Klíč k řešení - podle průzkumu, který si nechala zpracovat agentura CzechInvest - užší spolupráce se vzdělávacími institucemi.**

Nedostatek pracovních sil prací firmy nejčastěji řeší prací přesčas, kterou vykonávají stávající zaměstnanci.

Chová se tak 68 % respondentů.

Obdobný počet společností (67 %) sází na přeškolení. Firmy jsou rovněž vstřícné, a to až 58 % z nich, k nabírání čerstvých absolventů technických oborů.

Pouze necelá polovina tuzemských zaměstnavatelů spolupracuje, nejčastěji formou odborných praxí nebo brigád, se vzdělávacími institucemi, středními, vysokými a vyššími odbornými školami.

Výzkum k technickému vzdělávání, kterého se zúčastnilo 1 033 majitelů, jednatelů nebo personalistů tuzemských podniků, dále ukázal, že

- 42 % firem bude kvalifikované pracovníky v oblasti techniky potřebovat výhledově,
- 16 % zaměstnavatelů chybí už nyní.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Podrobnosti ve vztahu k jednotlivým partnerům projektu v části č. 7 - příloha**

## **b) Postavení oboru na trhu práce – praktická uplatnitelnost**

**Technické a uměleckořemeslné obory** mají a budou mít i v budoucnu v každé vzdělané a kulturní společnosti **své nezastupitelné místo.**

Stejně jako nejmodernější hudební styly žijí vedle klasické hudby staré několik století, aniž by se mohly vzájemně nahradit, tak sebedokonejší výpočetní ani jiná technika nikdy nenahradí „osobní rukopis“ řemeslníka, který je pro každého z nich stejně charakteristický jako otisky prstů.

Vždy to budou dvě zcela odlišné záležitosti. Proto je zachování a rozvoji těchto oborů třeba věnovat patřičnou péči.

Proto jsou třeba jak **špičkoví řemeslníci, tak návrháři, designéři a restaurátoři.**

V praxi to znamená poptávku po absolventech vzdělávacích programů zakončených vyučením, maturitní zkouškou i vyššího odborného vzdělání.

Dále je **třeba zajistit kvalitní vyučující.** Po odchodu skutečných mistrů hrozí již nyní mnoha oborům zánik.

*Některé uměleckořemeslné techniky se ve školách ani neučí a zatím přežívají v rodinném prostředí dědění „z generace na generaci“.*

*Ty by bylo žádoucí zavést do výuky například jako volitelné předměty.*

*V obsahu studia musí být získávání kompetencí*

- přizpůsobit se novým dovednostem a postupům, schopnosti aktualizovat své dovednosti,
- komunikačních, odborných a profesionálních,
- pracovat samostatně a v týmech,
- učit se s cílem vědomě utvářet a určovat svou vlastní odbornou a posléze profesní kariéru vzhledem k

- změnám v organizačních strukturách,
- technickým inovacím a změnám v pracovních procesech,
- změnám vztahujícím se k práci při řešení problémů v pracovních situacích,
- rozvíjení a udržování úzké vzájemné závislosti teoretických a praktických znalostí
  - vědět co (know-what),
  - vědět proč (know-why),
  - vědět jak (know-how),
  - vědět kdo (know-who),
  - artikulace myšlenkových postupů.

**Podrobnosti ve vztahu k jednotlivým partnerům projektu v části č. 7 - příloha**

## **c) Potřeba pracovníků v oboru – výhled v konkrétním regionu, ČR a EU**

**Profese (obory vzdělání), které zaměstnavatelé v ČR potřebují**

- relativně největší problém je u firem poskytujících
  - pohostinství a ubytování,
  - ve sféře zdravotních a sociálních služeb,
  - v oblasti finančního zprostředkování a
  - v oblasti nemovitostí a podnikání,
- v **sekundárním sektoru** jsou nedostatkové profese
  - obráběče, technologa, konstruktéra, zámečníka, CNC operátora, nástrojáře nebo seřizovače apod., tj. technicko-řemeslné profese,
- v **terciárním sektoru** chybí nejčastěji



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- řidiči (zejména řidiči autobusů, městské dopravy, nákladních vozidel apod.),
- prodavači,
- autoopraváři,
- kuchaři, číšníci, servírky,
- svářeči, zámečníci a obdobné profese včetně umělecko-řemeslných.

**Podrobnosti ve vztahu k jednotlivým partnerům projektu v části č. 7 - příloha**

## **d) Odborné kompetence potřebné pro práci v oboru**

### **Technické obory**

- zařazování a průběžně aktualizování učiva o Evropské unii ve vztahu k oboru,
- sledování vlivu Evropské unie na hospodářský vývoj v ČR,
- volba takové **formy organizace práce ve výuce**, která dává přednost komunikačním dovednostem a schopnostem žáků pracovat nejen samostatně, ale i v týmu,
- zefektivnění a rozšíření výuky cizích jazyků, provázanost výuky cizích jazyků s výukou odborných předmětů, ve výuce cizích jazyků posilování komunikativní dovednosti,
- propojování dovedností práce s **ICT** s odbornými dovednostmi, zejména technologiemi, v odborných předmětech zadávání praktických úkolů pro samostatnou práci s informačními zdroji (aplikačními programy, internetem apod.).

### **Uměleckořemeslné obory**

- příprava žáků směřuje k zachování a rozvoji uměleckořemeslných tradic s důrazem na dokonalé zvládnutí technologických postupů a na vysokou náročnost zpracování uměleckořemeslných výrobků,
- na základě zvládnutí výtvarných vyjadřovacích technik a studia soudobých a historických slohových prvků dále u žáků rozvíjena **výtvarná invence**.

Předpokladem je nutnost vedení žáků k

- nápaditosti,
- výtvarnému citění,
- představivosti,
- získání odborných teoretických vědomostí, manuálních řemeslných dovedností a zručností.

### **Jak podle zaměstnavatelů směřovat praktickou přípravu budoucích absolventů**

**Výchova k větší samostatnosti** - samostatné práce žáků vyžadující

- samostatné myšlení a úsudek,
- nápady a podněty,
- myšlenky a názory,
- práce v týmu,
- zodpovědnost za své rozhodování a jednání.

### **Klíčové kompetence**

- *výuka cizích jazyků, nejlépe ve dvou cizích jazycích se zapojením zahraničních lektorů,*
- *komunikační dovednosti v mateřském jazyce, vyjadřovací schopnosti,*
- *IT.*

### **Práce s informacemi**

- *odklon výuky od memorování encyklopedických znalostí směrem k získávání základních, obecných znalostí a všeobecného přehledu,*
- *schopnost pracovat s informacemi, tzn. samostatně je*
  - *vyhledávat,*
  - *zpracovávat a využívat,*
  - *vyhodnocovat,*
  - *zobecňovat,*
  - *nacházet v nich souvislosti.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Rozvoj osobnosti ve škole**

- neposkytovat pouze všeobecné a odborné znalosti a dovednosti, ale i celkový rozvoj osobnosti žáků,

- intelektuální rozvoj,
- upevňování morálních vlastností,
- výchova k lidskosti, ohleduplnosti, slušnosti,
- rozvoj sociálních dovedností.

### **Odborná příprava**

- znalosti absolventa by měly odpovídat ukončenému vzdělání a oboru,  
- široké profesní dovednosti navíc umožňují užší specializaci až na pracovišti podle potřeb konkrétního zaměstnavatele,

### **Přizpůsobování vzdělávací nabídky školy potřebám trhu práce**

- určující pro její inovaci a aktualizaci je situace na regionálním pracovním trhu včetně zavádění oborů, o jejichž absolventy je dostatečný zájem,  
- větší pružnost a prostupnost vzdělávací soustavy,

### **Propagace odborného vzdělávání**

- popularizace a kladná medializace, aby se zvýšil zájem,  
- zvýšit atraktivitu zejména učňovského školství a technických oborů obecně, větší zaměření na vybudování profesní hrdosti absolventů a zvýšení prestiže jednotlivých odborností, zejména dělnických,  
- modernizace školních dílen,  
- možnosti vyučujících prohlubovat si svou odbornost,  
- intenzivnější spolupráce s podnikovou sférou,  
- legislativní úpravy - pro zaměstnavatele i žáky - výhodné vykonání praxe v dané firmě,  
- rozšíření nabídky oborů zakončených maturitou, v rámci kterých žáci absolvují i odborný výcvik.

### **Ochota učit se**

- pro absolventy všech oborů a vzdělávacích úrovní ochota dále se učit a vzdělávat i po ukončení formálního vzdělávání - koncept celoživotního vzdělávání - absolventi škol vstupují na trh práce s vědomím, že jejich aktuální znalosti a dovednosti sice mohou být postačující v daném okamžiku, nicméně pro budoucí uplatnění je nezbytné dále rozvíjet a prohlubovat profesní i klíčové kompetence,  
- vědomí nutnosti celoživotně se vzdělávat musí vštěpovat žákům školy v rámci počátečního vzdělávání,

- systém uznávání dílčích kvalifikací.

### **Zdroje:**

- Vážná B. Umělecká řemeslná výroba, Vývoj kvalifikačních požadavků ve skupinách příbuzných povolání. Národní ústav odborného vzdělávání. Praha, 2007  
- text - Projekt MPO a HK ČR zmapoval aktuální potřeby zaměstnavatelů na trhu práce, dostupné na <http://www.manualkuspechu.cz/index.php/soucasnapodobaremesel>  
- Kalousková P., Vojtěch J., Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol - souhrnný pohled, NÚOV, Praha 2008, dostupné na [http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Potreby\\_zamestnavatele\\_souhrn.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Potreby_zamestnavatele_souhrn.pdf)

## **4. Logistika firmy a environmentální management**

### **a) Základní logistické potřeby firmy / pracoviště**

Pojem **logistika** - objevuje se od konce 60. let minulého století zejména

- s nárůstem potřeby dodávek materiálu, zboží,
- s rozvojem dopravy.

Logistika je **definována jako cíl dopravit**

- požadované zboží,
- materiál,
- osoby



- v požadovaném množství a kvalitě,
- ve správný čas,
- na správné místo

a to vše při vynaložení přiměřených nákladů.

**Základní logistické potřeby firmy a pracovišť** - uvádět do vztahů

- zboží,
- lidi,
- výrobní kapacity a
- informace,

aby byly

- na správném místě,
- ve správném čase,
- ve správném množství,
- ve správné kvalitě a
- za správnou cenu.



*Výrobní procesy ve vztahu ke konečnému výrobku*



*Výrobní procesy podle účasti lidské práce*

**Základní logistické potřeby firmy a pracovišť zajišťují**

### 1) Zásobovací logistika

- souhrn logistických úkolů a opatření při přípravě a vykonávání nákupu. **Hlavním úkolem je zabezpečit zboží nebo služby** potřebné k zajištění plánovaných podnikových výkonů,
- oblast zásobovací logistiky řeší širší oblast činností než oblast nákupu,
- kryje **potřeby** hmotných statků a služeb.

Obecně si též může klást za cíl

- **získávání** nových zákazníků,
- zakázek,
- zvyšování podílu na trhu atd.

**Nákupem** je chápána pouze činnost, kdy firma fyzicky získává konkrétní suroviny, materiál, polotovary a zboží, které jsou určeny pro další zpracování ve výrobě, nákup energií, paliv nebo externích služeb.

Materiál, zboží, suroviny, polotovary nebo služby jsou nakupovány podle požadavků (na množství, kvalitu, sortiment, období atd.) **přicházející z výroby**,

- zabezpečení analýzy a průzkumu trhu, kde se nakupuje,
- zabezpečuje se proces výběru dodavatelů pro zásobování surovinami, polotovary, náhradními díly a zbožím podle tohoto průzkumu trhu,
- komunikace s dodavateli včetně dojednávání kontraktů s obchodními partnery, sledování a optimalizace nákladů při pořizování vstupního materiálu, jednání s dodavateli o cenách, poptávková a výběrová řízení vedoucí k redukci nákladů na vstupu, který má výrazný dopad na celkové náklady firmy,
- administrativní a správní úkony - písemná a e-mailová korespondence s dodavateli, zajišťování objednávek, sjednávání a příprava smluv a jiných písemností souvisejících s pořizováním surovin a ostatních materiálů pro firmu atd.

## 2) Výrobní logistika - navazuje na zásobovací logistiku.

Úkolem je

- zásobení výrobních procesů výrobními prostředky členěnými dle
  - druhu,
  - množství,
  - v požadovaném místě,
  - v požadovaném čase,
- následné odstranění odpadů.

Výrobní logistika

- kontroluje a řídí všechny podnikové zásoby a jejich pohyby v provozu mezi jednotlivými pracovišti,
- je zaměřena na řízení toku materiálu uvnitř firmy.

Mezi významné výrobní systémy patří zavedení

- Just - in - Time,
- KANBAN,
- MRP, MRP II,
- CAD, CAM, CIM.

## 3) Distribuční logistika (také - marketingová logistika)

- hlavním úkolem je **odbyt** - je spojovacím článkem mezi výrobou a zákazníkem, zabývá se odbytem hotových výrobků nebo polotovárů, které odcházejí jako kooperace do dalších montážních celků k dalšímu výrobcu.

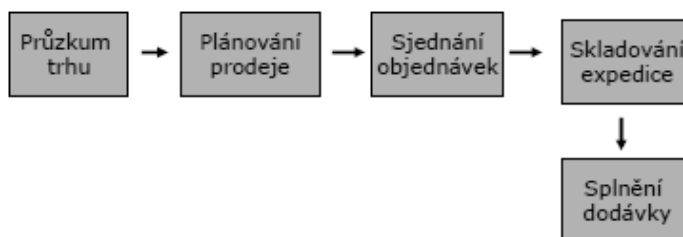
Důraz je kladen na rychlou reakci na požadavky zákazníků, na kvalitu, v jaké jsou zboží či jiné výrobky distribuovány.

Vysoká kvalita distribuce je jedním z důležitých faktorů konkurenceschopnosti výrobců a dodavatelů na trhu,

- cíl - je poskytovat
  - zboží určitého druhu, množství, kvality,
  - místa a času

při dodržení

- dodacích lhůt a
- dalších požadavků zákazníka



*Etapy prodejní činnosti*

**Při výrobě na zakázku** - je důležitá spolupráce marketingového a obchodního oddělení s logistikou na konkrétních obchodech, z důvodu projednávání otázek požadavků, místa dodání, termínech, cenách se zákazníkem, ale i s dodavateli vstupních materiálů, především z pohledu včasnosti dodávek a také minimalizaci nákladů na vstupu.

**Při výrobě na sklad** - je hlavním úkolem logistiky zjistit, zda se bude jednat o použití přímého nebo nepřímého prodeje, centrálního nebo decentralizovaného zásobování.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

#### 4) Zpětná logistika - (také - reverzní logistika) - **environmentální management**

- tok **použitých** materiálů, výrobků a zboží, které přicházejí zpět od spotřebitelů nebo
- nezpracované materiály a nedokončená a neprodejná výroba či různé odpady podniků. Jsou to především odpady, ale i vrácené a reklamované výrobky.

**Nejedná se tedy o novou činnost firem**, kterou by tyto v minulosti nezabývaly, ale je na ně zaměřena větší pozornost z několika důvodů

- důraz na ochranu životního prostředí,
- ekonomické důvody - snižování celkových nákladů firmy.

#### **b) Základy a podmínky dobré spolupráce s dodavateli**

**Moderní podniky** v tržně vyspělých ekonomikách v posledních letech začaly uplatňovat **i v oblasti nákupu marketingové přístupy, metody a techniku**, protože původně se marketing ve firmách se začal rozvíjet hlavně ve směru na zákazníka.

Firma - obecně - je **silná podle svého nejslabšího článku** - proto je nucena zabývat se

- informačními, finančními a hmotnými toky vlastní firmy i
- celým výrobním řetězcem produktů od **dodavatelů** až po koncové uživatele - zákazníky.

S příchozími normami a nařízeními - např. jakost výrobků - EU - se začala rýsovat potřeba **sledovat také jednotlivé dodavatele.**

*Tím se stále formuje vztah mezi dodavatelem a odběratelem a je snahou firem **do svého výrobního procesu zakomponovat i dodavatele** a specifikovat a **ošetřit dodavatelsko - odběratelské vztahy** s cílem vybrat **nejlepšího dodavatele**, který bude splňovat kritéria pro dodaný materiál*

- spolehlivost dodávky,
- požadavky na kvalitu,
- finanční aspekty a
- zajištění informačních a materiálových toků.

#### **Řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů** (útvary nákupu ve firmě)

Funkce a úkoly útvaru nákupu ve firmě

- efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek
  - surovin,
  - základních i pomocných materiálů,
  - nakupovaných výrobků a součástí,
  - polotovarů,
  - náhradních dílů,
  - nářadí,
  - přípravků,
  - režijních materiálů a pomůcek
    - pro řízení a správu,
    - pro sociální služby a
    - bezpečnost firmy.

V dobře řízených firmách je útvar nákupu **rovněž pověřen** nákupem

- zařízení,
- investičních strojních systémů a
- služeb výrobní a nevýrobní povahy.

#### **Marketingové pojetí nákupu**

- **používá obdobné metody a techniku jako marketing**, počínaje výzkumem dodavatelského trhu (potenciální nabídky), rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (cenových, dodacích, platebních, logistických atd.), zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů atd.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Při tom odběratel (kupující) usiluje o **vzájemně výhodné dodavatelsko - odběratelské vztahy** i v otázkách

- kvality výrobků,
- spolehlivosti,
- pružnosti a efektivnosti plnění smluv apod.

***Nákupním marketingem firemní logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodeje končí.***

***Opačným směrem však probíhá informační tok. Důležitým předpokladem úspěchu je vzájemná komunikace tržních partnerů - dodavatelů, resp. odběratelů.***

Marketingově pojatý nákup se vyznačuje novým přístupem ke zvolenému dodavateli, ve kterém musí oba vidět **partnera - spojence**.

Pro úspěšný průběh nákupního procesu je nutné získat, uspořádat a využívat informace o



- nakupovaných výrobcích a službách s plnou technickou a ekonomickou identifikací,
- dodavatelích (výrobních a zprostředkovatelských firmách),
- cenách výrobků a jejich proměnných složkách (slevách, přírážkách, daních, celních sazbách atd.),
- konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách uskutečňování dodávek,
- o minulých skutečnostech (zejména spotřebě, zásobách, nákupu, plnění dodávek, fakturovaných cenách, nákladech nákupu atd.),
- o makroekonomických skutečnostech (ekonomických, legislativních, technologických, technických, logistických apod.).

### **Komunikace s dodavatelem**

**Personální vztahy** v rozhodující míře **ovlivňují úspěch nákupu** - konstruktivní informační pohotovost vede ke spojení, které může předčít očekávání - může být dosaženo očekávaných přínosů, přinejmenším však vytvoření informační základny pro ně.

Partnerská spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem se nemůže rozvíjet do té doby,

- dokud nebude učiněn uvažovaný krok, který povede k přeměně **jednostranného hodnocení problému k vícestrannému - společnému a**
- které přispěje k překonání dosud přetrvávajících třecích ploch mezi oběma partnery.

Marketingově zkušený nakupující vědí, že oboustranně kontinuálně udržované mezilidské vztahy prohlubují a urychlují projednání obchodních případů. Tyto vztahy **je účelné udržovat** i v době, kdy se přímo nejedná o uzavření kontraktu.

Na tomto základě založené vztahy zjednodušují přípravu a vlastní projednávání případů.

***To, co prodávající považuje v rámci svého marketingu za péči o zákazníka, to se na straně kupujícího stává mostem pro zdárné sjednání obchodu.***

*I když si dodavatel vysoce cení a chrání uzavřené kontrakty, nesmí ani strana kupující pouze přihlížet, ale aktivně spolupůsobit.*

*Na základě toho se vytváří **partnerství pro úspěšné řešení všech vyvstalých problémů** a tím lepší marketingové prostředí.*

### **Výběr dodavatele**

Ve firmě se na rozhodování o dodavateli a vůbec na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů - jsou to zaměstnanci firmy, kteří plní jednu ze šesti rolí v rozhodovacím procesu

- **uživatelé** - pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené výrobky či služby. Někdy tyto uživatelé dávají podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností a parametrů nakupovaných výrobků,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ovlivňovatelé - ovlivňují kupní rozhodnutí. Často pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu,

- rozhodovatelé - rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli, jakož i o podmínkách vlastního nákupu, v závažných případech rozhoduje přímo vrcholový management podniku,

- schvalovatelé - pověření pracovníci - manažeři, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů. Jsou stanoveni podnikovou normou,

- nákupci - osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu. Tito pracovníci se podílejí na definování požadavků na vlastnosti a další parametry nakupovaných výrobků podle platných právních a technických norem a zvyklostí.

- dohlížitelé - zabezpečují objektivitu rozhodování.

***Při rozhodování existuje nebezpečí určitých návyků, např.***

- *přílišné spoléhání na určitého dodavatele (v důsledku neformálního přátelského vztahu),*  
- *uskutečňují se příliš rychle, ukvapená rozhodnutí z většího souboru potenciálních dodavatelů, případně se zvažují jen omezené parametry nákupu a úzké pojetí efektivnosti.*

**Při vlastním rozhodování se doporučuje zvažovat následující znaky dodavatele (podle významnosti)**

- schopnost dodání co do množství a provedení,
- kvalita, spolehlivost, preciznost,
- cena, slevy, přírážky,
- úroveň služeb, servisu,
- technické schopnosti (inovační),
- výkonnost managementu,
- výrobní kapacita (propustnost, rezervy),
- poradenství a technická pomoc,
- systém kontroly kvality,
- pověst firmy, goodwill, image,
- finanční situace,
- postoj ke kupujícím,
- konkurzní podmínky,
- úroveň komunikace a přístup k ní,
- pomoc při odborné přípravě užití,
- management a organizace,
- kvalita balení,
- morální a právní aspekty - dodržování,
- lokalizace firmy,
- pracovní vztahy uvnitř firmy projevující se i ve vnějších vztazích.

**U opakovaných nákupů** - doporučuje se opakovat rozhodování o volbě dodavatele (2krát do roka) a to na základě aktualizovaných informací doplněných o nové nákupní možnosti o zkušenosti.

**Při nákupním rozhodování je účelné rozlišit dvě skupiny - typy dodavatelů**

- **dodavatelé velmi malí** - pro něž i drobné dodávky jsou důležité. Jde např. o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou „místní pověst“. Proto bývají velmi spolehliví a pružní a bývá s nimi lepší jednání než s většími,

- **větší dodavatelé** - jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího, či ústupky v kvalitativních parametrech. Odběrateli se doporučuje, aby se čas od času podíval na vzájemný vztah s dodavatelem „očima dodavatele“.

**Specifické případy v dodavatelsko - odběratelských vztazích**

- nákupce má příkaz nakoupit to nejlevnější s ohledem na finanční problémy firmy,





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- subjektivní přístup tj. při nedokonalé, málo účinné stimulaci nákupu (např. nemá-li u firmy perspektivu, není stimulován k tomu, aby vyvíjel větší úsilí k zajištění nejvýhodnějšího nákupu),
- subjektivní zájmy, kdy nákupce jedná pod různým nátlakem. Někdy uplatňuje příležitostná rozhodnutí, kdy klade větší důraz na osobní prospěch než na prospěch firmy,
- v některých případech je výběr z předložených nabídek dodavatelů uskutečňován podle přesně legislativně vymezených procedur „výběrového řízení“.

### **Klasifikace dodavatelsko - odběratelských vztahů**

Existuje více klasifikací - identifikace vztahů na základě ovládnutí jejich struktury

#### - blízkost vztahu

- vztah hierarchický - dominantní dodavatel nebo odběratel vyžaduje dostatek času a pozornosti, jedná se velmi často o vztahy preferovaných dodavatelských dohod,
- vztah diskretní - rozhodnutí se provádějí na základě racionálních ekonomických úvah. Rozhodujícím nástrojem vztahu je tedy cena. To však neznamená, že se nejedná o frekventovaný vztah, popřípadě, že nemůže být dlouhodobý,

#### - bilaterální vztah

- otevřená a intenzivní komunikace a strategická kooperace. Potenciálně se jedná o nejpřínosnější vztah,

#### - stabilní vztah

- hybrid mezi diskretním a bilaterálním vztahem, dlouhodobý vztah s frekventovanými nákupy a otevřenou komunikací. Oba aktéři vytvářejí hodnotu ve vztahu

### **c) Základy environmentálního řízení firemního provozu**

Devadesátá léta minulého století

- došlo k masivnímu aplikování **systemů řízení jakosti**,
- v jejich druhé polovině připraveny postupy pro aplikaci přístupů **environmentálního managementu** a následně i **managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**.

*Integrace systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti práce.*

**Zavedení a udržování systémů**

- **řízení jakosti**,
- **environmentu**,
- **bezpečnosti práce**

**má řadu společných rysů - proto je vhodné tyto systémy vzájemně propojit** - spojení v rovině

- organizační (jeden firemní útvar, ze kterého jsou řízeny),
- dokumentační,
- záznamové,
- kontrolní apod.

**Integrace těchto systémů - zjednodušení a úspory ve srovnání s provozováním tří izolovaných manažerských systémů.**

**Úloha vrcholového vedení - od vrcholového managementu firmy se ve všech případech očekává**

- přijetí koncepčních rozhodnutí a
- zabezpečení zdrojů, nutných pro zavedení a provozování těchto manažerských systémů.

*Všechny tři systémy vyžadují, aby vedení vyhlásilo příslušnou politiku a cíle - může to být provedeno jedním dokumentem - **společnou politikou jakosti, environmentu a bezpečnosti**, stejně tak v jednom dokumentu mohou být určeny **cíle pro jakost, environment a bezpečnost práce**.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Vedení též může určit jednu osobu, která bude plnit úlohu představitele vedení pro jakost, environment a bezpečnost, uskutečňovat společné přezkoumání apod.**

### Legislativa

Všechny tři systémy předpokládají, že firma bude respektovat příslušné právní a jiné předpisy, vztahující se k jakosti, **environmentu** a bezpečnosti - proto je vhodné

- vytvořit jeden **registr** legislativních předpisů, specifikujících požadavky na kvalitu, environment a bezpečnost,
- zajistit o těchto předpisech **pro zaměstnance firmy** jeden informační kanál a jednotný způsob jejich aktualizace.

### Princip prevence a priorit - aplikace manažerských systémů předpokládá

- **analyzovat** danou oblast a
- **určit** významné skutečnosti
  - v **případě bezpečnosti práce** jsou to analýzy bezpečnostních rizik,
  - v **případě péče o životní prostředí** jsou to **environmentální vlivy** s významným dopadem,
  - v **oblasti jakosti oblast bezpečnosti výrobků a služeb**, dále pak určení významných okamžiků přípravy, výroby nebo dodání výrobku, které výrazným způsobem ovlivňují finální jakost výrobků či služeb.

**Dokumentace a záznamy** - lze připravit **jeden dokument**, který bude vyhovovat pro všechny tři manažerské systémy, např. postup pro skladování může obsahovat požadavky jak z pohledu jakosti, tak ochrany **životního prostředí** i bezpečnosti práce. Stejně tak lze spojit příručku v jeden dokument.

**Povědomí o jakosti, environmentu a bezpečnosti** - jako udržování a zvyšování kvalifikace - úkoly pro všechny tři oblasti.

**Provozní činnosti** - pro zabezpečení správného chodu provozních činností

- z hlediska jakosti, **environmentu** nebo bezpečnosti práce je vhodné připravit pracovní instrukce,
- způsobilé zařízení - tento požadavek neplatí pouze z hlediska zabezpečování jakosti, ale i **environmentu** - správně fungující zařízení je podmínkou bezpečnosti práce a **ochrany životního prostředí**.

## d) Současná platná legislativa pro environmentální řízení firem

**Environmentální management** - ve dvou podobách

- v **normách ISO řady 14000** - celosvětově transparentní normativní dokumenty, které slouží jak k zavedení EMS do firemní praxe, tak pro certifikaci těchto systémů.

**Počátek** se datuje do roku 1996, kdy byly ve strukturách ISO přijaty první verze norem ISO řady 14000.

V roce 2004 došlo k jejich revizi - v současnosti platí

- ČSN EN ISO 14001:2005 - Systém environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití.

Tato norma je **analogická s normou ISO 9001** - představuje kritériální normu, podle níž se provádí vlastní certifikace zavedená a provozovaná EMS.

- ČSN EN ISO 14004:2005 - Systém environmentálního managementu - Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám - představuje metodickou pomůcku pro zavádění EMS do firemní praxe.

- vedle těchto norem, klíčových pro zavádění a udržování EMS - skupiny 14000, byla vydána řada dalších, které lze využít při hodnocení environmentálního profilu organizace, posuzování životního cyklu apod.

Za svoji desetiletou existenci doznaly normy ISO celosvětového rozšíření.

V **ČR k jejich rozšíření** bezpochyby přispěl i požadavek zákona o veřejných zakázkách, který požaduje při jejich vypisování, aby subjekty hlásící se do tendrů využívaly EMS2.

- v přístupech nařízení Rady a následně i Parlamentu ES - EMAS.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V roce 1993 bylo přijato nařízení Rady (ES) 1836/93 - EMAS (Environmental Management Audit Scheme), v jehož důsledku se objevila potřeba formování národního systému ověřování EMS v členských státech EU.

*Jednotlivé státy EU se s tímto nařízením vyrovnaly vydáním vlastního zákona nebo nařízení vlády, které vytvořilo rámec pro ověřování a registraci systému environmentálního managementu.*

## Program EMAS

- vstoupil v platnost v dubnu 1995,
- byl otevřen především pro firmy z výrobní sféry.

**Revize** tohoto nařízení byla provedena v roce 2001 nařízením Evropského Parlamentu a Rady (ES) číslo 761/2001, označovaným jako EMAS II.

Hlavním **cílem revize** bylo:

- rozšířit platnosti nařízení z oblasti průmyslu na všechny ekonomické sektory, včetně veřejných institucí,
- zapojit zaměstnance do problematiky EMS,
- hledání cest, jak zlepšovat životní prostředí,
- posílit kompatibilitu mezi EMAS a ISO 14001 využitím ISO 14001 jako základu při zavádění a provozování EMS,
- zavést loga programu, které mohou používat organizace, jež splní příslušné požadavky EMAS, ke své propagaci.

Oba systémy (ISO 14001 i EMAS) mají **přibližně stejné požadavky** na zavedení a udržování EMS. V EMAS jsou uvedeny i další požadavky, jdoucí nad rámec norem ISO 14001.

## Odlišnosti najdeme při ověřování zavedeného systému

- přístupy podle ISO 14001 předpokládají **certifikaci prostřednictvím akreditovaných certifikačních organizací** (jak je tomu i v případě certifikací systémů jakosti) a v případě kladného výsledku vystavení certifikátu,
- přístupy podle EMAS vyžadují verifikaci systému autorizovanými verifikátory, kteří v případě úspěchu ověří prohlášení o stavu životního prostředí (podoba prohlášení je specifikována v příloze III nařízení EMAS II).

**Subjekty, které se v České republice rozhodnou zavádět systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí, mají dvě možnosti**

- **podle norem ISO 14001 nebo**
- **z přístupů EMAS.**

**Drtivá většina českých firem se rozhodla pro ISO 14001.**

*Stejně jako v oblasti jakosti, i v oblasti environmentu chtějí firmy, které zavedly EMS a mají tento systém certifikován, využít tuto skutečnost marketingově, zároveň tento fakt může být zohledněn při uzavírání pojištění apod.*

*Někteří producenti zavedli a certifikovali EMS s cílem čelit argumentům ze strany zahraničních konkurenčních firem, které tuzemským vývozcům vytýkají eko-dumping.*

*Již není výjimkou, že zejména odběratelé automobilových dílů podmiňují zadání zakázky zavedením EMS u dodavatele. Poznatky ze zahraničí ukazují, že zavedení systému environmentálního managementu může být vyžadováno státními orgány ve firmách působících v ekologicky rizikových oblastech (v národních parcích, chráněných krajinných oblastech apod.).*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Zavedením systému EMS firma jasně demonstruje partnerům i okolí svůj vztah k životnímu prostředí.**

### **Charakteristické rysy systému environmentálního managementu**

- nezastupitelná úloha vrcholového vedení - přijetí environmentální politiky a stanovení environmentálních cílů a programů,
- respektování národní environmentální legislativy, mapování relevantních právních a jiných předpisů v podobě registru legislativy,
- vymezení environmentálních vlivů činnosti a produktů organizace a vytipování vlivů s významným vlivem na životní prostředí,
- zavedení firemní dokumentace upravující environmentální chování a jednání včetně případů ekologických havárií,
- vedení záznamů o všech relevantních environmentálních skutečnostech,
- zabezpečení povědomí všech zaměstnanců a zejména zaměstnanců, kteří mají významný vliv na životní prostředí.

#### **Zdroje:**

- Management environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dostupné na < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/management-environmentu-bezpecnosti/1000513/43058/#b2>>
- Mixová,D.: Analýza vybraných personálních činností stavební společnosti HOCHTIEF CZ a.s. Masarykova univerzita 2009, Fakulta sociálních studií
- Klimasová,A.: Zásobovací logistika konkrétního podniku. Masarykova univerzita 2009, Ekonomicko-správní fakulta
- Pernica, P., Logistika pro 21. století: Supply Chain Management, redaktor Milan Vondráček, 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- Stehlík, A., Logistika-strategický faktor manažerského úspěchu, 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2003. ISBN 80-238-8332-1
- Fotr, Jiří; Dědina, Jiří. Manažerské rozhodování.1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-939-0
- Fiala, Petr. Modelování dodavatelských řetězců, první vydání, Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2
- Lambert, Douglas M., Logistika, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-221-1
- Perrotin,R., Jak nakupovat se ziskem,Computer Press, Praha, 1999, ISBN 80-7226

## **5. Ekonomika firmy**

### **a) Základní zásady finančního řízení firmy**

#### **Finanční řízení a rozhodování firmy**

- představuje v tržní ekonomice nedílnou, **dominantní** stránku jeho ekonomické činnosti,
- zabývá se
  - pohybem peněz a
  - firemního kapitálu,

který je vyvolán **fungováním nejrůznějších forem podnikatelských jednotek.**

#### **Finanční kritéria a finanční cíle tvoří rozhodující součást celkových ekonomických cílů firmy z**

- krátkodobého i
- dlouhodobého

hlediska.

Finanční řízení je spojeno i s vnějším finančně - ekonomickým prostředím, ve kterém firma funguje, tj.

- finanční politika státu,
- o situace na peněžním a kapitálovém trhu,
- vývoj měny a měnových kurzů,
- charakter různých možných zásahů státu do podnikové ekonomiky formou př. regulace cen, mezd, ekologických pravidel aj.

### **Základní pojmy finančního řízení**

#### **Náklady**

- peněžní částky, které firma účelně vynaložila za získání výnosů.

#### **Výnosy**

- peněžní částky, které firma „získala“ z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- provozní výnosy získané v provozně - hospodářské činnosti firmy (tržby za prodej),
- finanční výnosy získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- mimořádné výnosy získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

Podkladem pro plánování výnosů je marketingový a obchodní plán.

**Tržby** - hlavní složka výnosů většiny firem, především firem

- průmyslových,
- zemědělských,
- dopravních a
- obchodních,
- jsou peněžní částkou, kterou firma získala prodejem výrobků, zboží, a služeb v daném účetním období (měsíc, roku),
- jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem firmy, který slouží k úhradě
  - jejich nákladů a daní,
  - výplatě dividend a
  - jejich rozšířené reprodukci.
- tvoří je tržby
  - z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb,
  - z prodeje nakupovaného zboží,
  - za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení,
  - za prodané patenty, licence apod.

**Hospodářský výsledek**

- rozdíl mezi výnosy a náklady,
- převyšují-li výnosy náklady, jde o **zisk**, naopak o **ztrátu**.

**Příjmy**

- rozumíme všechny peníze, které jsme v daném období (to je velmi důležité!) přijali (obdrželi), proto se hovoří o příjmech.

**Výdaje**

- jsou všechny peníze, které jsme naopak během téhož období vydali.

**Základní finanční výkazy a informace v nich obsažené - rozvaha (Balance)** - zobrazuje stav majetku (aktiv) a zdrojů krytí (pasiv) firmy.

**Skládá se ze dvou částí**

- aktiv a
- pasiv.

*Celkový objem aktiv se musí rovnat celkové sumě pasiv. Vyplyvá to ze zásad podvornosti, na kterých je založeno podvojně účetnictví.*

**Aktiva** se člení na podle charakteru majetku na

- dlouhodobý majetek,
- oběžný majetek.

**Pasiva** se člení podle původu zdrojů na

- vlastní zdroje,
- cizí zdroje.

**Výkaz zisku a ztrát, výsledovka** - zobrazuje, co firma vyprodukovala za určité období, zpravidla za jeden rok tj. výši

- výnosů,
- nákladů a
- hospodářského výsledku.

Skládá se z - hospodářského výsledku



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- provozního,
- finančního a
- mimořádného

Vypočteme ho porovnáním nákladů a výnosů společnosti za určité období, zpravidla za jeden rok. Výkaz zisku a ztrát udává, co firma za určité období vyprodukovala.

**Výkaz o peněžních tocích** (Cash flow) zobrazuje stav

- příjmů a
- výdajů firmy.

Sestavuje se pomocí dvou metod

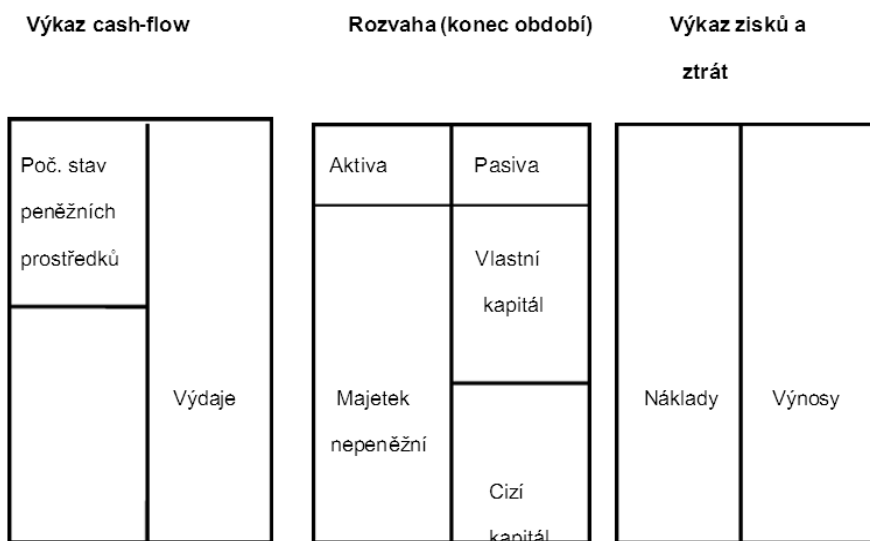
- přímé a
- nepřímé.

**Přímá metoda** - přímo porovnává příjmy a výdaje podniku, nebývá v praxi příliš využívána, pro velkou pracnost.

**Nepřímá metoda** - vychází z hospodářského výsledku firmy upravený o změny stavu rozvahových položek a o náklady, které nejsou výdaji, a výnosy, které nejsou příjmy firmy.

**Náklad, co není výdaj** - odpisy, tvorba rezerv a opravných položek

**Výdaj, co není náklad** - dary, úhrada bankovního úvěru (bez úroků), akontace na leasing, zálohové platby dodavatelům



Vzájemné vazby rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow

Výkaz cash-flow

Rozvaha (konec období)

Výkaz zisků a ztrát

### Majetková struktura firmy

- vyjadřuje **souhrn veškerých aktiv**, které se k danému datu ve firmě nacházejí.

Do majetkové struktury zahrnujeme

- dlouhodobý majetek (licence, budovy, stroje) a
- krátkodobý majetek (zásoby, pohledávky).



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Majetek firmy** = souhrn všech

- věcí,
- peněz,
- pohledávek,
- jiných majetkových hodnot,

které patří podnikateli a slouží k podnikání.

**Dělení** - dle doby, po kterou slouží ve firmě,

- dlouhodobý (neoběžný, investiční) = v rozvaze jako stálá (fixní) aktiva,
- oběžný majetek (oběžná aktiva).

**Dlouhodobý majetek** - slouží v podniku **déle než rok** a tvoří podstatu majetkové struktury, není získáván za účelem dalšího prodeje.

Pořizuje se

- koupí,
- vlastní činností,
- darováním,
- převodem.

**Nehmotná aktiva** - za úplatu získaná různá oprávnění (patenty, licence).

**Hmotná aktiva** - slouží firmě dlouho a opotřebovává se (znehodnocuje), tím přináší hodnotu ve formě odpisů do nákladů

- budovy,
- stavby,
- stroje,
- výrobní zařízení,
- dopravní prostředky.

**Členění na**

- movitý (movitosti), který lze přemísťovat
  - stroje,
  - výrobní zařízení a
- nemovitý (nemovitosti), který přemísťovat nelze
  - pozemky,
  - budovy.

*Dlouhodobý hmotný majetek se nespotebovává, ale postupně opotřebovává a znehodnocuje (kromě pozemků a uměleckých děl), proto přináší svou hodnotu ve formě odpisů do nákladů podniku.*

**Finanční aktiva** - finanční účasti firmy v jiných podnicích, cenné papíry (akcie, dluhopisy), které firma nakoupila jako dlouhodobou investici.

**Oběžný majetek** – jedna forma oběžného majetku přechází v jinou, je neustále v pohybu.

Za peníze jsou nakoupeny suroviny,

- ⇒ ty se změni v nedokončené výrobky,
- ⇒ ty v hotové výrobky,
- ⇒ hotové výrobky v pohledávky,
- ⇒ pohledávky v peníze (čím rychleji se obrací, tím za stejných podmínek přináší větší zisk),



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

⇒ ve firmě přítomen ve věcné podobě zásob materiálu, rozpr. výroby a hotových výrobků, v peněžní podobě - peníze

- v pokladně,
- na účtech,
- pohledávky,
- krátkodobé cenné papíry.

### Majetková struktura firmy je dána

- odvětvím,
- typem firmy (v obchodním podniku převažují zásoby, v atomové elektrárně dlouhodobý majetek),
- finanční politikou firmy.

**Kapitálová struktura firmy** - zdroje krátkodobé a dlouhodobé, struktura zdrojů - na rozdíl od majetkové se zabývá pravou stranou rozvahy

- vlastní zdroje,
- cizí zdroje,
- kapitálové fondy,
- fondy ze zisku.

*Firma by měla mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje.*

*Pokud je ho více a je-li neefektivně využíván, je firma překapitalizována. (např. u a.s. to znamená, že bylo emitováno více akcií, než může být efektivně použito).*

⇒ V důsledku toho neumí organizace vytvořit takový zisk, aby akcionáři dostali požadovanou výši dividendy - jde o znehodnocení výnosnosti vlastního kapitálu).

Pokud do firmy vložil kapitál sám **podnikatel** (zakladatel) nebo skupina podnikatelů, hovoříme o vlastním kapitálu.

Vloží-li do firmy peníze **věřitel** (banka), hovoříme o cizím kapitálu.

### Vlastní kapitál

- kapitál, který patří majiteli firmy,
- tvoří jej peněžité i nepeněžité vklady osob, které jsou s firmou dočasně či trvale majetkově spojené,
- není stálou veličinou, ale mění se podle výsledku hospodaření v příslušném období,
- dělí se na
  - základní kapitál,
  - kapitálové fondy,
  - rezervní fondy (fondy ze zisku),
  - nerozdělený zisk.

### Cizí kapitál

- je dluhem podniku, který firma musí v určené době splatit,
- rozlišujeme
  - **krátkodobý cizí kapitál** (je poskytován na dobu do jednoho roku), zahrnuje
    - krátkodobé bankovní úvěry,
    - dodavatelské úvěry,
    - zálohy přijaté od odběratelů,
    - půjčky,
    - částky dosud nevyplacených mezd a platů,
    - nezaplacené daně.
  - **dlouhodobý cizí kapitál** (je poskytován na dobu delší než 1 rok), zahrnuje
    - dlouhodobé bankovní úvěry,
    - termínované půjčky
    - emitované podnikové obligace a dlužní úpisy,
    - leasingové dluhy,



- rezervy - zákonné, na kurzové ztráty a ostatní.

- proč firma používá cizí kapitál
    - podnikatel nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem nezbytným k založení firmy,
    - podnikatel nedisponuje dostatečným kapitálem v době, kdy jej potřebuje (nákup strojů...)
- Používáním cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli žádné nároky na řízení firmy.

**Výnosy firmy** - jsou obrazem jejího výkonu, jsou to peněžní částky, které firma „získala“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.

**Hlavními výnosy výrobní firmy** jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

## b) Materiálová nákladovost výroby

**Materiálová náročnost (nákladovost) výroby** - zvyšování **efektivity přeměny** materiálů na ekonomický výstup

- materiálová náročnost hospodářství ČR po roce 2000 klesá, **zvyšuje se tak efektivita přeměny primárních materiálů na ekonomický výkon** a klesají i měrné zátěže životního prostředí, mezi roky 2000 – 2009 poklesla materiálová náročnost o 26,7 %, meziroční pokles v roce 2009 činí 4,8 %,

*K poklesu materiálové náročnosti během sledovaného období docházelo ve většině roků buď následkem ekonomického růstu při stagnující nebo rostoucí spotřebě materiálů, nebo při ekonomickém poklesu, kdy spotřeba materiálů poklesla výrazněji než výkon ekonomiky (situace v roce 2009), příčina - je stále velký význam materiálové náročných odvětví průmyslu na tvorbě HDP v ČR.*

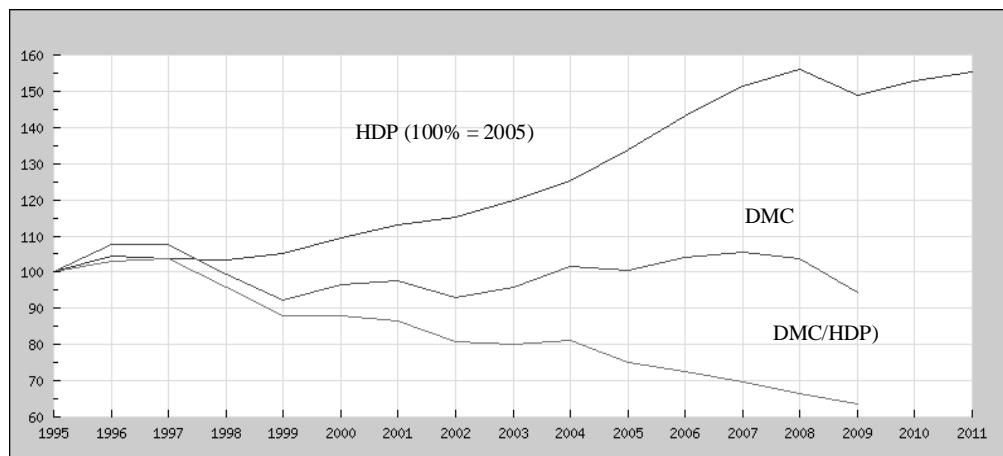
*Prognóza spotřeby materiálů při zachování stávající struktury ekonomiky v případě ekonomického růstu proto není příznivá.*

- **státní politika životního prostředí ČR na roky 2004 - 2010 (SPŽP)** - v rámci 2. prioritní oblasti "Udržitelné využívání přírodních zdrojů, materiálové toky a nakládání s odpady" si klade cíl - **snížování materiálové náročnosti výroby a zvýšení energetického a materiálového využití odpadů,**

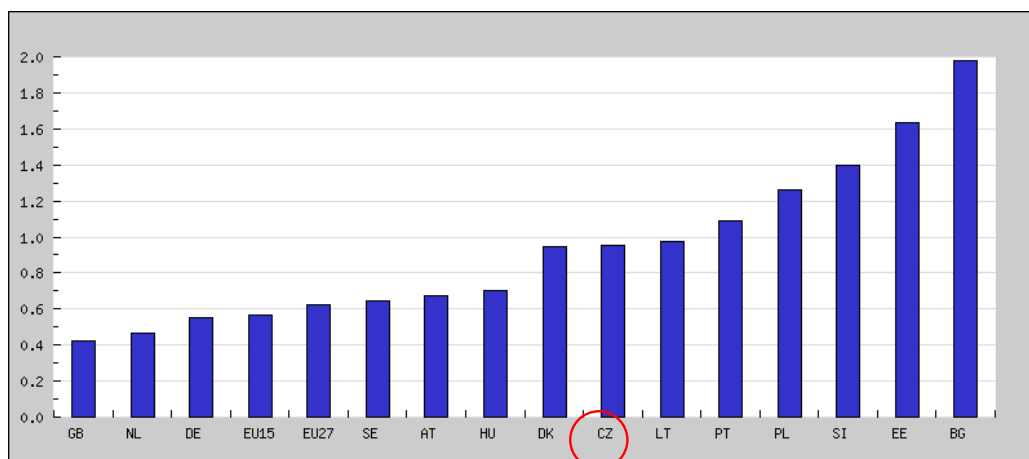
- **strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (SRUR)** - Schválen Vládou ČR v lednu 2010, nahrazuje dosavadní Strategii udržitelného rozvoje ČR, mezi priority SRUR patří

- zvýšení materiálové a energetické efektivity hospodářství a
- dosažení nezávislosti ČR na cizích energetických zdrojích.
- rámec má být realizován prostřednictvím
  - podpory inovací,
  - environmentálně šetrných technologií a
  - opatřeními v oblasti udržitelné spotřeby na úrovni domácností,
- další strategické dokumenty jako SPŽP ČR
  - Surovinová politika v oblasti nerostných surovin a jejich zdrojů,
  - Státní energetická koncepce ČR,
  - Strategie hospodářského růstu ČR

uvádějí nutnost **snížení materiálové spotřeby a udržení určité míry surovinové a materiálové soběstačnosti**.



Materiálová náročnost HDP a oddělení křivek zátěže životního prostředí a ekonomické výkonnosti (de-coupling), ČR [index, 1995=100]



Materiálová náročnost, mezinárodní srovnání, poslední dostupný rok (uveden v odkazu na data) [t/tis. EUR]

#### Materiálová náročnost (nákladovost) ekonomiky ČR po roce 1998

- **klesá** - nejvýrazněji v období po roce 2004, v období 2000 - 2009 materiálová náročnost poklesla o 26,7 %, meziročně v roce 2009 o 4,6 % při poklesu DMC o 8,7 %,

- klesající materiálová náročnost představuje **pozitivní trend**, který **indikuje zvyšující se efektivitu přeměny vstupních materiálových toků na ekonomický výstup a také pokles zátěže životního prostředí na jednotku HDP**,

- snížení závislosti DMC na HDP je možné dosáhnout

- příklonem k méně materiálově náročným odvětvím a službám,
- prostřednictvím technologických inovací,

- snížení prozatím vysokého podílu uhlí na primární energetické spotřebě ve prospěch kapalných a zejména plyných paliv, pro která je charakteristická nižší měrná hmotnostní spotřeba na jednotku vytvořené přidané hodnoty.

**ČR má téměř dvojnásobnou materiálovou náročnost než je průměr EU15, výrazně vyšších hodnot dosahuje také ve srovnání s průměrem EU27.**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Pro další snižování materiálové náročnosti** a pro dosažení absolutního oddělení křivek zátěže životního prostředí související se spotřebou materiálů a ekonomické výkonnosti je klíčové

- **zavádění moderních technologií** méně náročných na materiálové vstupy a produkujících méně odpadních toků,

- **zvyšování míry recyklace,**

- **restrukturalizace ekonomiky směrem k nižšímu podílu energeticky náročných odvětví a vyššímu zastoupení služeb nebo obecně odvětví s vysokou přidanou hodnotou.**

### **c) Energetická nákladovost výroby**

**Energetická náročnost výroby - Státní energetická koncepce (SEK)** je připravena vládou na základě **zákona o hospodaření energií** (zákon č. 406/2000 Sb.) v roce 2011, navazuje na Státní energetickou koncepci schválenou vládou v roce 2004.

Výchozí cíle SEK - odvolává se na Strategický rámec udržitelného rozvoje, vypracovaný vládou v roce 2010 - dosáhnout

- maximální nezávislosti ČR na cizích energetických zdrojích,
- snížení závislosti na dovozu,
- optimální využití vlastních zdrojů uhlí, obnovitelných zdrojů,
- diverzifikace zdrojů,
- maximální bezpečnosti provozu energetických zařízení,
- vytvoření dlouhodobě bezpečného energetického mixu,
- snižování enviromentální zátěže,
- podporovat udržitelnou energetiku,
- optimální využití obnovitelných zdrojů,
- zvýšení úspor energie v celé ekonomice,
- podpory inovačních procesů.,
- maximální šetrnost k životnímu prostředí.

#### **Opatření - projekty pro získání energetických úspor ve firmě - výhodou je**

- významný přínos pro životní prostředí,
- možnost **financování těchto projektů z dosažených úspor.**

Tento druh financování nezvyšuje dluhovou službu majitele objektu a umožňuje nasměrovat vlastní investice do jiných oblastí.

#### **V případě zásobování teplem**

- jde o **kombinaci opatření ve výrobě, distribuci, spotřebě a konstrukci provozních budov**, tj. dosažení maximální účinnosti celé technologie

- efektivně řešený zdroj tepla
  - vhodná výkonová skladba kotlů,
  - ekonomicky smysluplná aplikace kondenzačních kotlů,
  - kogenerace obnovitelných a alternativních zdrojů,
- moderní distribuční systém tepla
  - předizolované potrubí,
  - decentrální příprava TUV na domovních předávacích stanicích,

- bezakumulační systémy ohřevu TUV apod.,
- efektivní systém měření a regulace
  - primární regulace teploty teplotnosného média,
  - frekvenčně řízená oběhová čerpadla,
  - dispečerské řízení celé soustavy,
- redukce režijních a provozních nákladů
  - snižování nákladů na nákup paliva, elektrické energie, vody, prostředků chemické úpravy vody,
  - úspora mzdových nákladů - **snížení počtu obsluh** na nezbytné minimum, apod.,
- vhodné řešení obvodových pláštů budov
  - nové objekty - využívání moderních materiálů, pasivních a aktivních prvků, výstavba nízkoenergetických budov apod.,
  - starší objekty - ekonomicky smysluplné zateplování obvodového pláště a střechy, výměna oken a dveří, apod.,
- sekundární regulace
  - víceokruhové topné soustavy s individuální regulací,
  - osazení termostatických ventilů apod.,
- vhodné řešení **výrobních technologií**, např.
  - vytěsnění technologické páry + spotřebiče lepších technických parametrů apod.,
- využívání odpadního a nízkopotenciálního tepla, např. rekuperace tepla ze vzduchotechniky, odpadních vod, výroby stlačeného vzduchu, chlazení a klimatizace apod.

#### V případě spotřeby elektrické energie

- jde o **optimalizaci odběrového diagramu elektřiny** na straně technického řešení dodávek a vhodných obchodních vztahů
  - přiměřený počet a dimenze trafostanic
    - potlačení transformačních ztrát,
    - snížení poplatků a nákladů na revize,
  - optimalizace odběrových diagramů - např.
    - systém hlídání odběrového maxima,
    - ekonomicky smysluplné využívání kogenerace apod.,
  - kompenzace účinníku
    - snižování proudové zátěže vedení a přenosových linek,
    - snižování ztrát,
    - zamezení zpoplatněného odběru jalové energie apod.,
  - optimalizace nákupních sazeb a obchodních podmínek nákupu elektřiny volba dodavatele a nákupní sazby,
- využívání moderních spotřebičů a technologií, např.
  - frekvenčně řízené elektromotorické pohony,
  - moderní kompresory apod.

**Realizací opatření - projektů** energetických úspor přináší **možnost využívat netradičních metod financování**, úspory jsou zřejmé ze srovnání

Palivové náklady (nákup všech druhů paliv, nákup tepla od jiných dodavatelů)	Variabilní nákl. (elektřina, voda)	Fixní nákl. (mzdy, režie)	Finanční n. (odpisy)
---	---------------------------------------	------------------------------	-------------------------

*Náklady před realizací opatření – projektu*

Palivové náklady (nákup všech druhů paliv, nákup tepla od jiných dodavatelů)	Variabilní nákl. (elektřina, voda)	Fixní nákl. (mzdy, režie)	Splátky nových investic	Původní finanční n. (odpisy)
---	--	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

Náklady po realizaci opatření - projektu

## d) Personální nákladovost výroby

### Personální náročnost (nákladovost) výroby

- personalistika - zahrnuje řadu postupů, technik práce s lidmi a metod pro řízení a vedení lidí ve firmě
  - nábor a výběr zaměstnanců, jejich
    - správné pracovní umístění,
    - motivaci,
    - rozvoj,
    - vzdělávání,
  - péči o firemní kulturu a pracovní prostředí
  - propouštění zaměstnanců.

*Práce se zaměstnanci se neomezuje na personalistické pracovní pozice jako je personální ředitel, ředitel lidských zdrojů, personalista, HR manager atd, ale týká všech vedoucích pracovníků v organizaci, kteří pod sebou mají podřízené.*

*Personalistika je úzce provázaná s řízením organizace.*

### Platy a mzdy

- upravuje komplexně zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- některá jeho ustanovení týkající se odměňování pracovníků jsou specifikována nařízením vlády, především
  - nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
  - nařízení vlády o minimální mzdě,
  - nařízení vlády o nejnižších úrovních zaručené mzdy,
  - nařízení vlády o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

### Mzda

- peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci,
- je klíčová u organizací, které působí v podnikatelském sektoru, nesmí být nižší než minimální mzda.

**Plat** - je klíčový u organizací - stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace.

### Odměna z dohody

- dohoda o provedení práce,
- dohoda o pracovní činnosti.

### Minimální mzda

- nejnižší možná výše odměna za práci v pracovněprávním vztahu, žádná forma poskytované mzdy, platu nebo odměny nesmí být v přepočtu nižší než minimální mzda,
- upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě,
  - nařízení vlády o nejnižších úrovních zaručené mzdy,
  - nařízení vlády o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Optimální stav zaměstnanců ve firmě - je nutné předvídat a odhadnout reálné potřeby, tj.**

- množství pracovníků dle profesní struktury nezbytných k vykonávání odpovídajícího objemu práce,

- kvalifikační úroveň pracovníků,
- kolik z nich již podnik zaměstnává a na jakých pozicích,
- způsob řešení nesouladu mezi stávající skutečností a předpokládanou potřebou pracovníků (např. předisponováním pracovníků uvnitř podniku, vnějším nábořem, uvolňováním v případě nadbytečnosti apod.),
- jaké úkoly bude nezbytné na určitých pracovních místech plnit a v jaké kvalitě,
- jaké **pracovní a osobní kompetence** (znalosti, schopnosti a dovednosti) budou nezbytné k plnění těchto úkolů,
- jaké změny lze předpokládat na vnějším trhu práce do budoucna a jaké to bude mít důsledky pro formování pracovní síly apod.

*Získávání uchazečů a forma náboru vychází z identifikace nejlepších zdrojů potenciálních uchazečů.*

Zdroje pracovníků jsou přítom

- vnitřní a
- vnější povahy.

**Systematické firemní vzdělávání** = dlouhodobost = žádoucích výsledků ve firemních postupech nelze dosáhnout jedním tréninkem.

Jako optimální se jeví perioda dvoudenních tréninků zhruba tři měsíce

- interaktivnost
- intenzivní trénink s prvky intenzivního přístupu - se zhruba dvanácti účastníky,
- praktičnost
- obsah je nutné zaměřit na konkrétní řešení situací z podnikového prostředí,
- kontinuita
- tréninky musí na sebe navazovat, střídání témat a vyučujících je potřebné vyladit přesnou metodikou s výrazným zaměřením na didaktičnost celého procesu,
- teoretická podpora
- je vhodné k tréninkům vytvořit pracovní manuály včetně případových studií, testů a modelových situací,
- zpětná vazba
- průběh tréninků zaznamenávat.

### **Systematické firemní vzdělávání zaměstnanců přináší firmě klíčové výhody**

- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacího,
  - umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti pracovníků podle specifických potřeb firmy,
  - soustavně zlepšuje
    - kvalifikaci,
    - znalosti,
    - dovednost,
    - způsobilosti,
    - osobnost
- pracovníků,
- jedná se o jeden z nejefektivnějších způsobů pokrytí potřeby pracovních sil z vlastních zdrojů,
  - usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšování kvality pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a produktivity práce,
  - snižuje náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka,
  - zlepšuje vztah pracovníků k podniku a zvyšuje jejich motivaci
  - zvyšuje konkurenceschopnost samotné firmy v rámci globálního světa.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## e) Obchodní a marketingová činnost firmy

**Obchodní činnost firmy** - tvoří mezičlánek mezi hospodářskými subjekty, v užším smyslu mezi výrobou a spotřebou.

### 1) Rizika v obchodní činnosti

- země chrání svá vlastní odvětví. Odvětví se rozvíjí dlouho a zahrnuje značné investice. Je potřeba koupit speciální stroje a pracovní síla dodává schopnost provozovat odvětví národního hospodářství,

- země omezují dovoz, aby chránily své firmy a zaměstnanost. Také chrání odvětví, aby zachovaly způsob života,

- státy mohou chtít omezit dovoz strategického zboží, např.
  - základních zdrojů energie,
  - paliv,
  - surovin.

*Stát může dotovat domácí výrobce.*

### 2) Definice obchodní činnosti firmy

- specifická ekonomická činnost, jejímž prostřednictvím se **uskutečňuje prodej a koupě zboží a poskytnutých služeb** za určitou protihodnotu,

- zařazujeme všechny činnosti spojené s **nabídkou a poptávkou** uskutečňované mezi prodávajícím a kupujícím.

#### Obchodní činnost firmy

##### - národohospodářský pohled

- zajímá *centrální orgány, které usměrňují, příp. stimulují jeho činnost (zahraniční obchod), jako jedno z národohospodářských odvětví,*

##### - podnikatelský pohled

- podmínky pro získání oprávnění k podnikání v obchodě,
- obchody jako právní jednání,
- činnosti realizované v obchodě jako předmět podnikání.

##### - třídění obchodní činnosti firmy

- **podle druhu prodáváného zboží**
  - potraviny,
  - nepotravinny - spotřební zboží,
  - průmyslové zboží včetně stavebnin,
  - ostatní,
- **podle velikosti prodejní plochy**
  - od 400 m<sup>2</sup> prodejní plochy velký obchod,
- **podle způsobu prodeje**
  - samoobslužný,
  - zásilkový,
  - pultový,
  - elektronický,
  - kombinovaný,
- **podle způsobu inkasa plateb**
  - hotovostní,
  - úvěrové,
- **podle obchodních operací**
  - obchod ve výrobě
    - obytový sklad,
    - přímý prodej,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- řemeslníci,
- velkoobchod
- maloobchod,
- obchodní zástupce,
- obchodní cestující,
- obchodní makléř,
- komisionář,
- zasilatel (speditér),
- burzy,
- aukce,
- veletrhy.
- podle teritoria
  - tuzemský
    - místní,
    - regionální,
    - celostátní,
  - zahraniční,
  - mezinárodní,
- podle vlastnictví
  - soukromý,
  - státní,
  - družstevní.

### 3) Funkce obchodu

- **transformační** - přeměna **výrobního** (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský) odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků,
- **zprostředkovací** - překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje,
- **časová** - překonání **rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu** zboží,
- **zásobovací** - zajišťování množství a kvality prodávaného zboží,
- **iniciativní** - iniciativní ovlivňování výroby po stránce
  - sortimentu,
  - času,
  - místa,
  - množství,
  - poptávky (marketing),
- **zajišťovací** - zajišťování racionálních zásobovacích cest - logistika,
- **platební** - zajišťování včasné úhrady dodavatelům.

### 4) Provádění obchodních operací - rizika

- **tržní v oblasti**
  - odbytu,
  - nákupu,
  - změny cenových relací,
- **inflační** - možnost utrpět ztrátu nebo dosáhnout zisku v důsledku **inflačního vývoje**,





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **kursové** - v důsledku pohybu kursu dojde ke změně očekávaného výsledku obchodní operace, a to tak, že vznikne kursová ztráta nebo kursový zisk,

- **obchodně politické** - dojde k takové **změně podmínek** pro hospodářské vztahy s určitou zemí, které znemožní dosažení předpokládaných výsledků,

- **komerční**

- nedodání, opožděné nebo vadné dodání zboží nebo služeb.
- bezdůvodné nepřevzetí zboží nebo služeb kupujícím,
- platební nevůle dlužníka (kupujícího),
- platební neschopnost dlužníka (kupujícího).

#### 5) Zajištění splnění obchodního závazku obchodního partnera

---

- spolehlivé **informace** a výběr partnera,
- platební instrumenty
  - zástavní právo,
  - ručení,
  - smluvní pokuta,
  - úroky z prodlení.

#### 6) Aktuální trendy v oblasti obchodní činnosti firmy

---

- **globalizace** - světový proces, činí svět více
  - uniformním,
  - integrovaným a
  - navzájem na sobě závislým,
  - globalizační projevy - pozitivní i negativní důsledky
    - pozitivum - standardizace sortimentu a služeb,
    - racionalizace činností,
    - snižování nákladů a cen,
    - omezování a likvidace malých firem,
  - negativum - nákupní podmínky se unifikují a stírají se národní rozdíly v nabídce vyplývající z kulturních zvláštností, zvyklostí a tradic lidí,
  - globalizace se dotýká

- **zákazníka,**
- obchodu samotného a
- **výroby,**

- **tržní dominance,**

- **růst obchodu** - významné postavení na trhu - obchodní řetězce. Tržní dominance se posiluje zaváděním **vlastních maloobchodních značek,**

- **internacionalizace** - rozšiřování aktivit obchodní činnosti firmy za hranice státu,

- **diverzifikace** - specializace obchodní činnosti firmy na
 

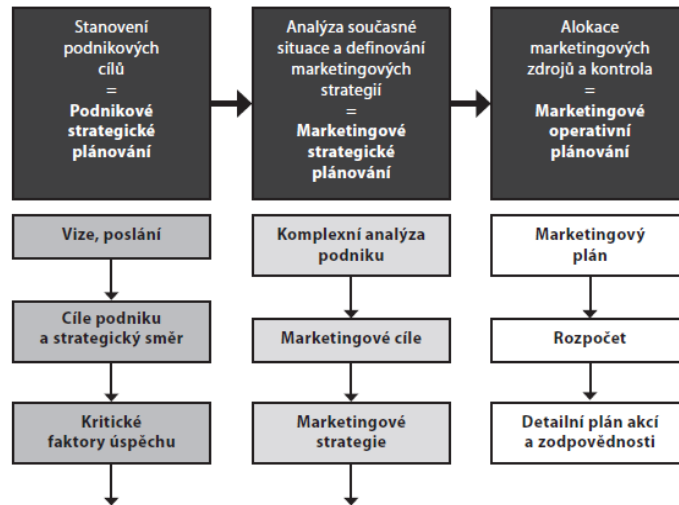
- určitý sortiment,
- způsob prodeje,
- typ (druh) prodejních jednotek, spojený i se zaměřením na určité území, na určitou úroveň v hierarchii obchodní sítě.

#### 7) Marketingová činnost firmy - marketingový plán

---

- je část podnikového plánování,
- přináší prvek systematického vedení firmy k dosažení stanovených cílů - s ohledem na
  - vnitřní prostředí firmy,
  - vnější okolí tvořené trhem a tržními subjekty,
- plány jsou členěné na oborové a obecné,

- zaměřuje se převážně na **oblast produkt - trh** a rozpracovává strategické cíle podniku jako celku



*Marketingový plánovací proces*

**Firemní plánování, tj. i marketingové plánování je tvořeno plánováním**

- strategickým,
- taktickým,
- operativním.

**- strategická část marketingového plánování**

- dotýká se **všech oblastí** a činností firmy,
- zahrnuje hledání odpovědi na otázku jak dlouhodobě utvářet
  - výrobní program,
  - tržní vztahy apod.,
- cíle - koresponduje s hlavními cíli firmy
  - získání trvalejší jistoty v podnikání,
  - dosažení požadovaného úspěchu,
  - maximalizace zisku,
  - posílení pozice oproti konkurentům,
  - odstranění slabých stránek podniku nebo jiné cíle, které firma sleduje k dosažení

těchto cílů musí firma měnit své činnosti stejně jako vyráběné produkty.

**- taktická část marketingového plánování**

- je v **úzké návaznosti na strategické marketingové plánování**,
- řeší volby základních alternativ zdrojů a způsobů, jak dosáhnout dané marketingové strategie,
- je pro něj typický kratší časový horizont,
- prolíná se se strategickým plánováním.

**- operativní část marketingového plánování** - typická je **koordinace opatření realizovaných ve velmi krátkém časovém horizontu**, např. během jednoho roku,

- naplňuje firemní strategie vytyčené taktickými a strategickými cíli,
- mezi hlavní opatření operativního plánování patří
  - formulování cílů jednotlivých nástrojů,
  - stanovení opatření podle jednotlivých nástrojů,
  - odvození příslušného rozpočtu.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



*Proces realizace a kontroly v marketingu*

**Marketingové plánování má úzké vazby na ostatní plánovací procesy - především na plánování**

- nákupů,
- výroby,
- finanční plánování a
- plánování v oblasti lidských zdrojů.

**Pokud se tvorba marketingového plánu provádí nezávisle na ostatních plánech, dochází k vypracování plánu, který nebere v úvahu žádná případná tzv. úzká místa ve firmě.**

To má za následek

- protirečení jednotlivých plánů,
- nedostatek surovin,
- nesourodost prováděných činností a
- další problémy.

**Argumenty pro realizaci marketingového plánování i v malých a středních firmách**

**- plán jako výsledek plánovacího procesu umožňuje identifikovat**

- zdroje,
- konkurenční výhody,

*stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k budování firmy a realizaci strategie a také kontrolovat, nakolik je firma úspěšná i nakolik plní, co si předsevzala,*

*- je to **dokument** říkající čeho a kdy bude dosaženo - nedojde k situaci, že se firma odchýlí od svého původního záměru nebo zapomene, co plánovala před několika měsíci,*

**- pokud s plánem firma pravidelně pracuje, bude schopna**

- rychle odhalit problémy,
- včas na ně reagovat,
- začít je řešit již v jejich zárodku,

*díky plánu dospěje i ke strategickému rozhodnutí o změně zaměření firmy, které se může týkat*

- skladby výrobního portfolia i
- zákaznických segmentů,

*- **plán napomáhá firmě** zvýšit zisk a obrát, ujasní si, na které segmenty se bude zaměřovat, vytvoří si strategii.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Díky komplexní analýze si ujasní, jaké jsou její silné i slabé stránky, jaké příležitosti lze využít a jakým hroz-  
bám je třeba čelit,

- **podle plánu vědí zaměstnanci**, čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem mohou přispět k na-  
plnění podnikového poslání.

Plán přispěje k jejich identifikaci s firmou - informování zaměstnanci

- jsou také více motivováni a

- svými nápady i připomínkami mohou přispět k prosperitě firmy,

- **plánování vytváří v marketingu systém s vysokou operativností řešení** vzniklých situací,

- **pravidelné plánování** je rychlejší a levnější.

Napoprvé firma stráví více času i peněz plánováním, ale každý následující rok může z tohoto plánu vycházet  
a nemusí začínat úplně od nuly,

- pomůckou při přípravě marketingového plánu může být **softwarový program** - podle zadaných dat  
program vytvoří plán definované struktury, dále tabulky, grafy a obrázky.

**Marketingový plán i ostatní plány ve firmě nejsou v hierarchickém vztahu**, kdy jeden plán je nadřazen jiné-  
mu, avšak ve vztahu vzájemného pozitivního ovlivňování (naplňováním jednoho dochází k pozitivnímu  
ovlivňování jiného).



Proces marketingového řízení

Typový marketingový plán pro firmu

### 1. Celkové shrnutí

- **představit firmu a její podnikání**, hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový  
plán připravován,

- načrtnout představu a následně ji rozpracovávat dále v následujících kapitolách plánu,

- na konci plánování se k tomuto odstavci vrátit a upravit a upřesnit zde uvedené formulace.

### 2. Situační analýza

- **rozbory současného stavu podnikání**,

- analyzovat firmu a její nabídku, aktuální situaci na trhu - zákazníci, konkurence, vnější podmínky,  
vhodné podklady pro tyto analýzy zajistí **marketingový výzkum** pomocí tzv. **SWOT analýzy**.

### 3. Marketingové cíle

- plánování - stanovení cílů, vlastně popsat **budoucí stav firmy**,

- je důležité, aby cíle byly **měřitelné a vyhodnotitelné**.

### 4. Marketingová strategie

- určuje, **jak se do cílového stavu dostat** - tj. co všechno udělat pro dosažení cílů,

- dlouhodobá strategie obsahuje zejména definici klíčových zákazníků a způsob práce s nimi (**mar-  
ketingový mix** nebo tzv. **4P marketingu**), způsob marketingové komunikace se zákazníky,

- **nabízené produkty a služby**, jejich vlastnosti a výhody,

- **způsob nabízení produktů a služeb** - zásilková služba, přímý prodej prostřednictvím prodejního  
týmu, internetový obchod, nebo prodej přes distributory, malo- nebo velkoobchodníky apod.,

- **ceny** - určit cenovou politiku, platební podmínky atd.,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **propagace** - v závislosti na cílech nejvhodnější skladba komunikačního mixu - tak, aby realizace marketingových aktivit dovedla s co možná nejvyšší pravděpodobností a co nejefektivněji (s rozumnými marketingovými náklady) ke splnění marketingových cílů,

- marketingový mix poskládat pro získání **konkurenční výhody** - jinak hrozí, že se zákazníci obrátí na konkurenci.

**5. Akční programy- rozpracování strategie** do konkrétních aktivit a úkolů, většina aktivit se bude vztahovat ke komunikaci se zákazníky, začleněny další úkoly vyplývající z analýz a marketingového mixu,

- pro jednotlivé aktivity je důležité co nejpřesněji popsat
- co má být provedeno,
- co je cílem aktivity - co nejkonkrétněji, po ukončení je potřeba vyhodnotit splnění cíle,
- kdo je za danou aktivitu zodpovědný,
- stanovit časový plán - kdy daná aktivita začíná a kdy končí,
- určit očekávané marketingové náklady

#### 6. Rozpočet

- stanovit očekávané **marketingové náklady**, případně i marketingové tržby - např. poskytnutí někomu reklamní prostor ve vlastní provozovně,

- marketingové náklady se skládají z nákladů marketingových aktivit,

- pro potřebu celkového **komplexního přehledu** o výdajích na prodej a marketing, je možno do nich zahrnout i náklady na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem.

#### 7. Systém měření a kontroly

- způsob a intervaly vyhodnocování,
- výsledky plnění cílů marketingového plánu,
- hodnocení
  - minimálně kvartálně,
  - doporučeno je 1x za měsíc,

v tom případě rozpracovat roční prodejní i marketingové cíle do konkrétních cílů měsíčních.

#### 8. Přílohy - doplnit marketingový plán o

- výkazy, tabulky,
- výsledky marketingových výzkumů,
- organizační schémata apod.

**Závěrem** - nutno podrobit plán detailnímu zkoumání

- zda jsou jeho části **konzistentní**,
- zda vytvářejí **logický celek**,
- zda jednotlivé **aktivity** na sebe **navazují** ve správném pořadí,
- zda jsou vynaložené marketingové náklady **úměrné** plánovanému zvýšení obrátu a zisku,
- zda jsou k dispozici **veškeré zdroje** pro realizaci aktivit.

#### Zdroje:

- Finanční řízení, dostupné na

< <http://www.scribd.com/doc/48952865/10/Finan%C4%8Dni-%C5%99izeni-podniku-jeho-zasady-a-vztahke-controllingu>>

- Dochází ke zvyšování efektivity přeměny materiálů na ekonomický výstup?, dostupné na <<http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1620>>

- Projekty úspor energie ve výrobě, distribuci a spotřebě, dostupné na <<http://www.keajc.cz/?q=projekty-uspor-energie-ve-vyrobe-distribuci-a-spotrebe>>

- Význam, funkce obchodu a rizika v obchodní činnosti, dostupné na <[https://akela.mendelu.cz/~xlitzman/MO/MO\\_01.docx](https://akela.mendelu.cz/~xlitzman/MO/MO_01.docx)>

- Pražská, L. – Jindra, J. Obchodní podnikání. Retail management. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 6. Podnikání v oboru (konkrétní obory praktikujících žáků )

### a) Možnosti podnikání v oboru

- design,
- umělecký truhlář,
- truhlář,
- mechanik silnoproudých zařízení,
- mechanik elektronik,
- montér suchých staveb a
- další obory.

Český právní řád - nabízí **absolventům učebních nebo studijních oborů** několik možností pro zahájení **podnikání v oboru**.

*S výjimkou akciové společnosti - která není vhodná pro malé a střední podnikání (složitost) - pak je možné podnikání*

- na základě živnostenského oprávnění,
- jako společník veřejné obchodní společnosti,
- jako společník komanditní společnosti,
- jako společník ve společnosti s ručením omezeným,
- jako člen družstva.

### Živnostenské podnikání

- v České republice nejčastější forma,
- **výhody**
  - k získání oprávnění je třeba vykonat nejméně úředních úkonů,
  - po splnění daných podmínek je možné téměř ihned zahájit podnikání, správní poplatek za vydání živnostenského listu je 1000 Kč, za vydání koncese 2000 Kč,
  - není třeba základní kapitál,
  - zápis do obchodního rejstříku je na vůli živnostníka,

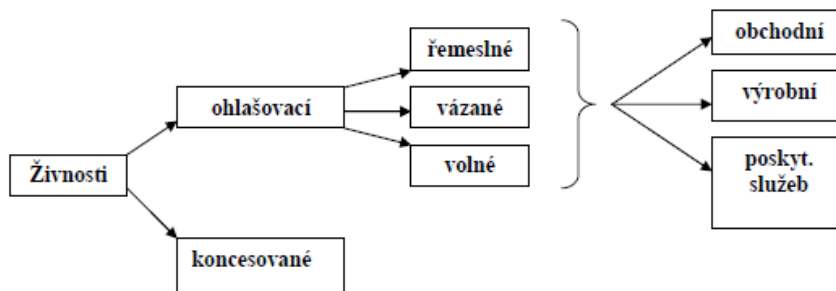
## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- do obrátu 6 milionů za předcházející kalendářní rok není nutné vést účetnictví (dříve „podvojně účetnictví“), ale vede se daňová evidence (dříve „jednoduché účetnictví“),
- do obrátu ve výši 1 milion korun za předcházejících 12 měsíců není nutné být plátcem DPH,

daň z příjmu se platí v sazbách určených pro fyzické osoby, tudíž při nižším obrátu je výhodnější sazba,

**- nevýhody**

- za závazky z podnikání podnikatel ručí celým svým majetkem,
- při vysokém obrátu se platí vyšší sazby daně z příjmu než je konstantní sazba daně z příjmů právnických osob.



Členění živností na jednotlivé skupiny.

**Klasifikace živností**

**- ohlašovací živnosti** - charakteristické tím, že živnostenské oprávnění vzniká při splnění zákonných podmínek již okamžikem ohlášení (nikoliv až vydáním živnostenského listu) - členění

- řemeslné,
- vázané,
- volné,
- obchodní,
- výrobní,
- poskytování služeb,

**- koncesované** - jen na základě tzv. koncese (povolení), občan ČR (nebo jiného členského státu EU) může prokázat odbornou způsobilost dokladem o uznání odborné kvalifikace vydaným uznávacím orgánem, např.

- výzkum, vývoj,
- výroba,
- ničení,
- zneškodňování,
- zpracování,
- nákup a prodej výbušnin,
- vnitrozemská vodní doprava,
- provozování cestovní kanceláře.

**Podnikání většího rozsahu, než je schopen podnikatel sám zvládnout**

- zaměstnanci,
- nebo založení s **nejméně jednou další osobou** veřejné obchodní společnosti (v.o.s.), zjednodušeně - "společné podnikání dvou nebo více živnostníků",

**- výhody**

- statutárním orgánem je každý ze společníků,
- neskládá se základní kapitál,
- společenská smlouva o založení v.o.s. nemusí být sepsána notářským zápisem, stačí úřední ověření podpisů na smlouvě,
- zisk se rozděluje společníkům a poté zdaňuje sazbami určenými pro daň z příjmů fyzických osob,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

#### - nevýhody

- v.o.s je právnickou osobou, je třeba vést „podvojný“ účetnictví,
- je nutný zápis do obchodního rejstříku, s tím spojené lhůty a náklady,
- každý ze společníků ručí za podnikání společnosti celým svým majetkem,
- společníkem může být pouze osoba splňující požadavky živnostenského zákona (tedy osoba, která by pro daný druh podnikání obdržela živnostenský list).

#### Existence plánu na podnikání, nedostatek finančních zdrojů

- pokud existuje někdo, kdo se **chce podílet na podnikání**, ale **nechce se podílet na činnosti společnosti** - založení komanditní společnosti (k.s.), charakteristika - mix v.o.s. a s.r.o., ve společnosti potom dva druhy společníků

- komplementáři (ti, co chtějí podnikat) a
- komanditisté (ti, co mají peníze),

#### - výhody

- možnost začít podnikat i tehdy, když podnikatel na zahájení podnikání potřebuje větší množství finančních prostředků, které nemá a banka mu neposkytne úvěr,
- statutárním orgánem jsou pouze komplementáři a jejich postavení je obdobné postavení společníků ve v.o.s.,
- komanditista má přístup k účetnictví a dalším důležitým údajům společnosti, nejnižší částka, kterou se může podílet na společnosti je 5000 Kč,
- komanditista ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu,
- zisk se dělí podle předem daných pravidel,

#### - nevýhody

- komanditista nemůže ze společnosti vystoupit,
- část zisku připadající na komanditisty se zdaňuje sazbou daně z příjmu pro právnické osoby,
- k citlivým údajům má přístup větší množství lidí a zvyšuje se tak riziko zneužití,
- další nevýhody stejné jako u v.o.s.

#### Nejrozšířenější právnická osoba, minimalizace rizika ohrožení vlastního majetku

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.),

#### - výhody

- za závazky společnosti ručí společníci pouze do výše nesplacených vkladů,
- je možné, aby ji založila i jen jedna osoba,
- je možné ji založit i k nepodnikatelským účelům,
- na činnosti společnosti se nemusí osobně podílet všichni společníci, záleží na dohodě,
- ne všichni společníci musí splňovat požadavky živnostenského zákona dané pro určitý druh činnosti, stačí pouze jeden nebo několik, kteří povedou danou činnost a ostatní mohou dělat např. marketing nebo pouze financovat podnikání,
- minimální vklad jednoho společníka je 20 000 Kč, minimální základní kapitál společnosti je 200 000 Kč,
- při vzniku musí být splaceno nejméně 30 % hodnoty každého vkladu, zároveň však nejméně 100 000 Kč,
- je možné do společnosti vložit i nepeněžitý vklad (auto, nemovitost, zásoby),
- jednodušší převod účasti na společnost na jiného společníka,

#### - nevýhody

- zapisuje se do obchodního rejstříku, vede „podvojný“ účetnictví,
- pořádání valné hromady, hlasování podle výše majetkových podílů,
- skládání základního kapitálu,
- společenská smlouva musí být sepsána nákladnější notářským zápisem,
- zisk se zdaňuje sazbou pro právnické osoby,
- statutárními orgány jsou pouze zvolení společníci v postavení jednatelů.

#### Družstvo

- tato obchodní společnost nemá kromě názvu **nic společného** s bývalými JZD,





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- není v podnikání příliš využívána,
- **výhody** - má některé atributy, které žádné jiné formy společností nemají,
  - je to společnost neuzavřeného počtu osob,
  - může být založena za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů,
  - členy družstva se mohou stát osoby již ve věku 15 let - po skončení povinné školní docházky,
  - za závazky družstva se odpovídá pouze majetkem družstva, členové svým majetkem nijak neručí,
  - z družstva je možné vystoupit nejjednodušším způsobem ze všech obchodních společností,
  - na schůzích se hlasuje podle hlav, ne podle velikosti majetkových podílů,
  - každý člen družstva má stejná práva a povinnosti,
  - nejmenší základní kapitál je 50 000 Kč,
  - výše základního členského vkladu závisí pouze na rozhodnutí družstva,
- **nevýhody**
  - zapisuje se do obchodního rejstříku, vede „podvojně“ účetnictví,
  - stanovy mohou určit uhrazovací povinnost za závazky družstva, a to až do výše trojnásobku členského vkladu,
  - nečekaný odchod některých členů může ohrozit existenci družstva,
  - o ustavující schůzi družstva musí být pořízen notářský zápis,
  - pro zápis do obchodního rejstříku musí být splacena určená část zapisovaného základního kapitálu,
  - musí se pořádat členské schůze.

#### Porovnání právních forem podnikání

Společnost	Počet zakladatelů	Kapitál (Kč)	Orgány společnosti	Způsob ručení
<b>v. o. s.</b>	2 bez omezení	není nutný	- společníci	společně veškerým svým majetkem
<b>s. r. o.</b>	1, max. 50	200 tis. Kč, společník min. 20 tis. Kč	- valná hromada - jednatelé - dozorčí rada	svým majetkem, ale jen do výše nesplaceného vkladu
<b>k. s.</b>	1 komplementář 1 komanditista	není nutný	- komplementáři	veškerým majetkem do výše vkladu
<b>a. s.</b>	1 právnická nebo 2 fyzické osoby	20 mil. při veřejném úpisu a 2 mil. při neveřejném úpisu	- valná hromada - představenstvo - dozorčí rada	majetkem a. s.
<b>družstvo</b>	5 členů nebo 2 právnické osoby	50 tis.	- členská schůze - představenstvo - kontrolní komise	majetkem družstva

#### Kritéria volby právní formy firmy

- způsob a obsah ručení,
- výše rizika a podíl na zisku,
- počet zakladatelů,
- způsob řízení,
- způsob získání základního kapitálu,
- dostupnost cizích zdrojů,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

#### b) Základní legislativní kroky

Základní právní úpravou podnikání je Obchodní zákoník - č. 513/1991 Sb., který



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- definuje podnikání,
- definuje podnikatele,
- definuje obchodní firmu,
- ošetřuje oblast hospodářské soutěže,
- upravuje problematiku obchodních společností, společenské a zakladatelské smlouvy, obchodní závazkové vztahy.

#### Obecnějším předpisem je Občanský zákoník - č. 40/1964 Sb. v platném znění

- tím se řídí otázky, které nejsou řešeny v obchodním zákoníku,
- je hlavním pramenem občanského práva,
- definuje fyzickou a právnickou osobu atd.

#### Podnikatel je chápán jako

- osoba zapsaná do obchodního rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (auditoři, veterináři atd.),
- fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.

#### Pravidla zahájení podnikání v ČR

- založení společnosti společenskou smlouvou / zakladatelskou listinou podepsanou všemi zakladateli,
- ustavující valná hromada rozhoduje o založení společnosti, schvaluje stanovy společnosti, volí orgány společnosti,
- založení bankovního účtu společnosti ke složení základního kapitálu,
- základní kapitál se vytváří povinně v k. s. / s. r. o. / a. s.,
- doklad o právním titulu užívání nemovitosti, ve kterém je umístěno sídlo,
- v souladu se zákonem č. 133/1985 Sb., o požární ochraně zajistit požární techniku, únikové cesty a další opatření, kolaudace prostor pro podnikání - změna v účelu užívání stavby je přípustná jen na základě písemného souhlasu stavebního úřadu,
- získání podnikatelského oprávnění,
- návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení průkazu živnostenského či jiného podnikatelského oprávnění,
- vedení
  - daňové evidence podle § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, anebo
  - účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
  - účetnictví vedou povinně subjekty zapsané v obchodním rejstříku.

#### Lhůty

Úřad	Lhůta
Správa sociálního zabezpečení	- do 8. dne měsíce následujícího po měsíci, v němž je zahájena samostatná výdělečná činnost - oznámení - okresní (OSSZ), - v Praze Pražské nebo v Brně Městské správě sociálního zabezpečení
Zdravotní pojišťovna	- 8 dnů k zaregistrování u zdravotních pojišťoven
Finanční úřad	- do 30 dnů přihláška k registraci u místně příslušného správce daně (finančního úřadu) od obdržení oprávnění k podnikatelské činnosti
Úřad práce	- zaměstnavatel je povinen <ul style="list-style-type: none"> <li>- do 10 kalendářních dnů oznámit úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku a</li> <li>- do 10 kalendářních dnů oznámit obsazení těchto míst.</li> </ul> Lhůta pro oznámení počíná běžet dnem následujícím po vytvoření, uvolnění nebo obsazení pracovního místa

#### Přidělení identifikačního čísla (IČ)

- dle § 22 zákona č. 89/1995 Sb. o státní statistické službě, se každému ekonomickému subjektu přiděluje identifikační číslo (IČ) - identifikační čísla přiděluje

Subjekt	Přiděluje
- právnická osoba zapsaná do obchodního rejstříku - zahraniční osoba a organizační složka zahraniční osoby - nadace a nadační fond	- rejstříkový soud



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

#### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- obecně prospěšná společnost	
- fyzická osoba provozující živnost	- živnostenský úřad
- sdružení - politická strana - politické hnutí	- Ministerstvo vnitra
- církev - náboženská společnost - jiná právnická osoba odvozující svou právní subjektivitu od církve a náboženské společnosti	- Ministerstvo kultury
- školská právnická osoba a veřejná výzkumná instituce	- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- ostatní ekonomické subjekty	- Český statistický úřad

#### Obchodní rejstřík

- dle obchodního zákoníku veřejný seznam - zapisují se údaje o podnikatelích,
- je veden rejstříkovým soudem v elektronické podobě,
- je přístupný - kdokoliv do něj může nahlížet a pořizovat si z něj kopie nebo výpisy,
- dle § 34 zákona obchodního zákoníku se do obchodního rejstříku zapisují
  - a) obchodní společnosti a družstva,
  - b) zahraniční osoby (kromě fyzických osob, které jsou státními příslušníky členských států EU nebo jiných států tvořících Evropský hospodářský prostor),
  - c) fyzické osoby, které jsou podnikateli a jsou občany ČR nebo některého z členských států EU nebo jiného státu tvořícího Evropský hospodářský prostor (popřípadě mají v některém z uvedených států trvalý pobyt), pokud o zápis požádají a
  - d) další osoby, stanoví-li povinnost jejich zápisu zvláštní právní předpis.

Fyzická osoba, která je podnikatelem, se **zapiše do obchodního rejstříku vždy**, jestliže výše jejich výnosů nebo příjmů snížených o DPH (je-li součástí výnosů nebo příjmů), dosáhla nebo přesáhla za 2 po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 milionů Kč.

O zápis do obchodního rejstříku požádá právnická osoba nebo zahraniční fyzická/právnická osoba příslušný rejstříkový soud.

Za návrh na zahájení řízení ve věcech obchodního rejstříku je dle položky 8 sazebníku poplatků zákona č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích **stanoven poplatek**

- a) 5 000 Kč za první zápis podnikatele do obchodního rejstříku,
- b) 3 000 Kč za výmaz podnikatele,
- c) 1 000 Kč za změny nebo doplnění zápisu u podnikatele.

#### Oblast podnikání je v ČR regulována hlavními zákony

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Občanský zákoník, zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

Trestní zákoník, zákon č. 40/2009 Sb.

Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

nosti



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů
- Zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace
- Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb

## c) Podnikatelský plán

### Podnikatelský plán

- písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory a okolnosti související se zahájením podnikatelské činnosti,
- usnadní odpovědi na otázky
  - kde jsme,
  - kam se chceme dostat a
  - jak se tam dostaneme,
- příprava závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen,
- základní charakteristiky jsou
  - srozumitelnost,
  - jednoduchost,
  - uvážlivá stručnost,
  - tvrzení podložená fakty,
  - pravdivost,
  - reálnost,
  - respektování rizika.

### Typový podnikatelský plán pro firmu

#### 1. Úvod a charakteristika podnikatelského záměru

- název firmy (obchodní jméno),
- zakladatel(é) podniku,
- datum (předpokládaného) založení firmy,
- nosná podnikatelská myšlenka,
- poslání firmy,
- účel podnikatelského záměru,
- kontaktní údaje.

#### 2. Podnikatelský projekt

- obory podnikatelských činností,
- vstupní předpoklady (oprávnění k provozování firmy, zkušenosti z oboru),
  - organizačně
  - právní forma podnikání (PO/FO),
- stádium rozvoje firmy,
- majetkoprávní vztahy
- popis majetku firmy,
- historie firmy
  - vznik,
  - významné mezníky,
  - diagram vývoje z hlediska finančních ukazatelů,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- organizace firmy
- místo podnikání
- fungování firmy
- dopady činnosti na životní prostředí,
- uplatňované postupy pro bezpečnost práce,
- postavení na trhu - analýza
  - konkurence,
  - silných a slabých stránek firmy,
  - příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí firmy,
  - podíl na trhu aj.,
- charakteristika trhu, na kterém firma působí
  - analýza odvětví,
  - vývojové trendy a potenciál trhu,
  - vymezení cílové skupiny (cílového zákazníka).
- systém řízení, vymezení kompetencí a personální obsazení,
- popis prostoru, orientační body, možnost parkování, mapa aj.,
- administrativa, provozní doba aj.,

### **3. Cíle podnikatelského projektu**

- výrobek nebo služba
  - popis výrobku,
  - technologie,
  - užitek z výrobku,
  - odhad produkce aj.

### **4. Marketingový plán**

- způsob a plán prodeje (prodejní strategie),
- cenová politika,
- propagace
  - nástroje,
  - náklady na propagaci,
- distribuční cesty
  - místo střetu setkání poptávky s produktem,
  - odběratelé.

### **5. Výrobní plán**

- potřeby
  - budovy,
  - stroje,
  - materiál,
  - energie,
  - technologie,
  - zaměstnanci (pracovní místa, výše mezd),
  - ostatní výdaje,
- produkční kapacita,
- logistika,
- dodavatelé.

### **6. Finanční plán**

- rozpočet zahajovacích výdajů
  - založení firmy,
  - zřízení provozovny aj.,
- rozpočet měsíčních nákladů (provozních),
- předpokládaný finanční výsledek
  - výnosy,
  - prodej,
  - tok hotovosti,
- zisky a ztráty,
- účetní výkazy
  - bilance,
  - výsledovka,
  - rozvaha aj.

### **7. Časový harmonogram**

- příprava na podnikání
  - shromažďování informací,
  - tvorba podnikatelského záměru aj.,
- založení firmy,
- zajištění finančních zdrojů do začátku podnikání,
- zajištění
  - technologií,
  - dodavatelů,
  - lidských zdrojů aj.,
- zahájení činnosti
  - prodej výrobků,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- poskytování služeb.

#### **8. Zdroje financování**

- finance na rozvoj firmy a jejich zdroje - vlastní vs. cizí (leasing, úvěr, dotace aj.),
- rekapitulace majetku.

#### **9. Přílohy**

- certifikáty, osvědčení, patenty aj.,
- mapa umístění provozovny,
- propagační materiály,
- nájemní smlouva,
- smlouvy s dodavateli a odběrateli,
- smlouvy se zaměstnanci aj.

## **d) Vstupní investice a podmínky**

### **Financování**

- rozhodnutí o **původu finančních prostředků je základním rozhodnutím** ve finanční oblasti., rozhoduje se o poměru mezi vlastním a cizím kapitálem,

- **vzhledem k charakteru plánované firmy** připadají v úvahu varianty financování vlastním kapitálem

- majetek podnikatele,
- zisk po zdanění a zisk minulých účetních období,
- prodej zásob,

- **nebo financování cizím kapitálem**

- bankovní úvěry,
- půjčky,
- obchodní úvěry,
- účetní rezervy,
- finanční leasing,
- podpora MSP.

### **Plánování výnosů**

- náklady je možné plánovat relativně spolehlivě,
- výnosy jsou zatíženy vyšším stupněm nejistoty,
- proto při jejich plánování využívat co nejvíce informací z analýzy trhu, zejména
  - zda může podnikatelský záměr uspět a
  - reálně zhodnotit, jakého objemu prodeje může firma dosáhnout.

### **Při plánování obrátu**

- produkt firmy rozdělen
  - do skupin zboží nebo
  - zákaznických skupin

pro lepší vypovídací schopnost,

- pokud firmě plynou výnosy mimo tržby, je nutno je také uvést,
- pro lepší názornost rozčlenit výnosy a náklady v prvním roce podnikání podle kratších období, např. po čtvrtletích.

### **Plánování nákladů**

- **cílem** je popsat náklady firmy s ohledem na jejich budoucí snižování,
- nejprve firmě vzniknou **náklady na založení**, dále **provozní náklady**.

#### **- náklady na založení**

- náklady průzkumu trhu,
- náklady prototypu produktu,
- náklady spojené s vývojem produktu,
- administrativní náklady založení (výpisy, kolky, povolení),
- náklady na poradenské činnosti při založení,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- prvotní náklady na propagaci,
- pořízení majetku nutného pro zahájení činnosti,

- provozní náklady

- spotřeba materiálu,
- osobní náklady,
- pořizované služby,
- nájemné,
- náklady na dopravu,
- prodejní náklady,
- právní náklady.

**Plánování výsledku hospodaření** - výsledek je



- rozdílnost mezi náklady a výnosy, resp.
- plánovanými náklady a odhadovanými výnosy a
- informuje o schopnosti firmy generovat zisk.

	1.rok	2. rok	3. rok
<b>Tržby</b>			
- náklady na prodané zboží			
<b>Obchodní marže</b>			
- služby			
- náklady na obchod			
<b>Přidaná hodnota</b>			
- osobní náklady			
- režijní náklady			
- marketingové náklady			
- ostatní náklady			
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>			
- úroky			
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním</b>			
- daň z příjmu			
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost po zdanění</b>			

*Plánování obrátu a výsledku hospodaření*

**Rozvaha**

- také bilance - zobrazuje stav aktiv a pasiv k určitému datu,
- slouží k posouzení způsobu financování a stability firmy.

Rozvaha pro potřebu podnikatelského plánu je sestavena jako

- zahajovací,

- na konci každého roku.

**Přehled finančních toků** - je důležitým doplňkem

- plánu rozvahy a
- plánu výkazu zisku a ztráty.

Jde o přehled peněžních toků firmy.

## e) Dodavatelstvo - odběratelské vztahy

### 1) Řízení vztahu s dodavateli (Supplier relationship management)

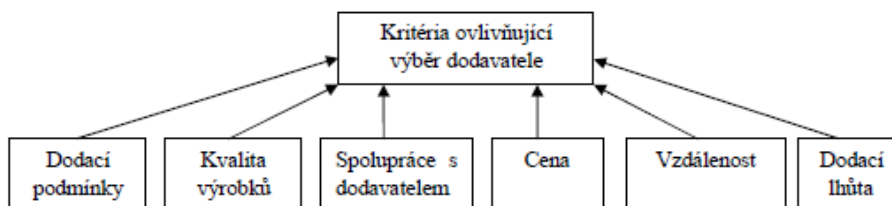
- komplexní přístup ke vztahu s organizacemi, které dodávají

#### - zboží

- dodavatelé surovin - dodávány ve svém přírodním stavu (např. nerostné suroviny, zemědělské suroviny),
- dodavatelé materiálu - dále ve výrobním procesu podniku opracováván (např. hutní materiál, stavební materiál, plasty),
- dodavatelé komponent - určeny pro montáž v podniku (např. motory, nože, ovladače),
- dodavatelé zařízení - investiční zboží, ve firmě nezbytné k uspokojení potřeb
  - výrobních,
  - obchodních,
  - logistických,
  - manažerských,
  - lehká zařízení - lehké obráběcí stroje, nářadí, nábytek
  - těžká zařízení - roboty, jeřáby, lisy (je spojeno s vysokými pořizovacími náklady, s požadavkem na technologickou komplexnost),
- dodavatelé doplňkového režijního materiálu,

#### - služby

- dodavatelé systémů - kombinované, systémově propojené investiční zboží
  - pružné výrobní systémy,
  - integrované výrobní systémy,
  - NC stroje,
  - integrované montážní linky,
  - chemické, hutní a energetické agregáty,
- dodavatelé služeb.



*Kritéria ovlivňující výběr dodavatele*

**Výběr dodavatelů** - proces zásobování se zahajuje vznikem určité potřeby ve firmě - pro uspokojení je třeba

- na relevantním trhu vyhledat potenciální dodavatele a
- z nich pak následně vybrat ty, kteří tuto potřebu zajistí z hlediska firmy co nejvýhodněji,
- pro výběr dodavatelů jsou důležité okruhy podmínek
  - jak produkt odpovídá požadavkům odběratele,
  - obchodní prověření dodavatele,
  - prověření manažerského systému dodavatele,
  - informační základna, kterou má nákupčí k dispozici,
  - poznatky o dodavatelích,





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- poznatky o okolním prostředí dodavatelů,
- poznatky o způsobech jednání dodavatelů,
- kvalita výstupní produkce,
- nákladovost,

- dodavatelé podle postavení

- hlavní - největší podíl na nákupu daného vstupu,
- sekundární - snaha zvýšit svůj podíl na nákupu,
- vedlejší - snaha uchytit se pomocí nízkých cen.

#### Metody výběru dodavatelů - např.

- expertní odhad - kvalitativní metoda prováděná pracovníky nákupu a managementu + externími pracovníky,

- scoring - model = volba podle předem stanovených kritérií, např.

- spolehlivost dodávky,
- způsob platby,
- kvalita,
- cena,
- rychlost dodávky,
- přístup zaměstnanců,
- možnosti slev,
- záruky a servis,
- balení,
- odhad životaschopnosti dodavatele,
- porovnání nabídek – z hlediska cenové a jiné úrovně nabídek,
- kombinované metody – představují kombinaci výše uvedených metod, **v praxi** se vyskytují nejčastěji.

#### Postup při aplikaci scoring - modelu

*V záhlaví jsou uvedeni možní dodavatelé A, B, C. Ve sloupcích jsou uvedena rozhodovací kritéria. Každý dodavatel je ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Jednotlivým kritériím bývají buď přiřazovány váhy podle důležitosti (prioritní kritéria jsou ohodnoceny vysokou váhou, kritéria bez priority nízkou váhou) a celkové hodnocení se pak vypočte váženým aritmetickým průměrem nebo se provede ohodnocení prosté.*

*Na základě tohoto hodnocení se pak dodavatelé třídí.*

*Dodavatel s celkovým nejvyšším počtem bodů obsadí první pozici.*

*Následuje rozhodnutí, zda bude potřebný materiál zajištěn jedním nebo více dodavateli, což je závislé na řadě faktorů, jako je tržní síla kupujících, tržní síla dodavatelů, riziko zásobování v případě nedostatků.*

*V praxi neexistuje vzorový a za všech okolností platný scoring - model.*

*Firmy si je vytvářejí podle svých vlastních požadavků a konkrétní situace. Zásadní význam pro kvalitu rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií.*

	Dodavatel	Kritéria
20 %	A	- obrat - jedinečnost, klíčové položky - struktura komodit - položky s extrémními nebo nestandardními výrobními lhůtami - ziskovost (marže) - firmy s potenciálem
80 %	B	Běžní velkoobjemoví a středněobjemoví dodavatelé nespádající do A
	C	Maloobjemoví dodavatelé a nepravidelně dodávající firmy nespádající ani do A ani do B

Rozdělení dodavatelů na A, B, C



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Specifické přístupy při výběru dodavatelů - výběrové řízení.

**Hodnocení dodavatelů** - trvalé sledování dodavatelů a jejich hodnocení je **součástí** nákupní strategie a předpokladem pro

- vytvoření trvalých dodavatelско - odběratelských vztahů a
- jejich dalšího vývoj - dodavatel by měl být schopen požadovanou kvalitu dodržovat dlouhodobě.

## 2) Řízení vztahu s odběrateli (zákazníky)

### Strategie vztahů s odběratelem

- v současnosti - **vysoká konkurence, pro firmu je důležitá volba strategie**, musí se snažit být co nejvíce konkurenceschopná, aby mohla všem ostatním společnostem na trhu čelit,

- aby si firma mohla určit správnou strategii, musí znát hodnotový proces zákazníka, definovat svou roli **-postavení k zákazníkovi (strategii)**

- *strategie sponky* - sepnutí - zákazník se přizpůsobuje procesům firmy, dochází k oboustranné spolupráci,

- *strategie zdrhovadla* - propojení - firma a zákazník se snaží o společné propojení, tj. navzájem se přizpůsobují, probíhá zde dlouhodobá spolupráce se snahou o neustálé zlepšování,

- *strategie suchého zipu* - přimknutí - firma se podřizuje zákazníkům, vynakládá všechno úsilí, aby si svého zákazníka udržela.

***V boji proti konkurenci má velký význam pro firmu úspěch a pevnost vztahu k zákazníkům. Ale neměla by mít na svých nejvýznamnějších pozicích jen zákazníky, ale i zaměstnance.***

**Typologie odběratele (zákazníka) podle českého trhu** - typologie je zaměřena na sledování chování spotřebitelů **na českém trhu** - na české spotřebitele působí

- sociální,
- demografické a
- mediální vlivy.

Odběratel	Charakteristika
- ovlivnitelný	- jde mu o vzhled výrobku, preferuje nové výrobky a značky, jeho nákupní chování je snadno ovlivnitelné
- náročný	- má vysoké nároky na kvalitu, vybavení obchodu a poskytované služby
- mobilní pragmatik	- je pro něj důležitý podíl ceny a kvality, snaží se o nákup, který bude rychlý a výhodný
- opatrný konzervátec	- jeho rozhodování je příliš konzervativní, nedává přednost ani ceně, ani vzhledu, orientuje se podle svých dosavadních zkušeností
- šetřivý	- snaží se mít co nejnižší výdaje, využívá výhodných cen, nakupuje jen to, co je skutečně nezbytné
- loajální hospodyňka	- zaměřená na sociální hledisko nákupu, nejčastěji nakupuje v malých prodejnách, na které je zvyklá
- nenáročný flegmatik	- tento typ osobnosti dává přednost co nejrychlejšímu nákupu, nezáleží mu ani na ceně, ani na kvalitě prodeje

**Povinnosti a práva odběratele** - odběratel je povinen spolupůsobit

- způsobem a
- v rozsahu,

který **stanovuje kupní smlouva**, např.

- poskytnutí technické dokumentace,
- potřebných informací, které jsou nezbytné k výrobě a dodání zboží.

Tímto je odběratel jednostranně vázán, pokud nedodrží svůj závazek, **dostává se výrobce do prodlení**, protože je mu bráněno splnit svoji povinnost dodání zboží.

***Dodavatelско - odběratelský vztah musí být pro obě strany dlouhodobě výhodný a oba účastníci musí mít ve vlastním zájmu prosperitu svého obchodního partnera.***

Pro úspěšný obchodní vztah je nezbytné, aby odběratel

- přesně věděl, co chce,
- své požadavky sděloval dodavateli jasně a srozumitelně.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Komunikace a výměna klíčových informací musí být včasná a co možná nejpružnější, se snahou o rychlou zpětnou vazbu.

**Každá firma by měla dbát na svoji pověst a image nejen na straně prodeje, ale i nákupu.**

Pro firmu je důležitá jistota, že

- nákup bude dlouhodobý
- ze strany odběratele **nebude docházet** k
  - pozdním platbám nebo dokonce
  - platební neschopnosti,
  - nevymahatelným pohledávkám.

**Převzetí dodávaného zboží odběratelem** - základní povinnost odběratele **představuje převzetí zboží**, které je jednou z podmínek splnění závazku dodavatele vůči odběrateli.

**Pouze v případech, kdy je zboží dodáno před domluveným termínem plnění, nebo ve větším množství, má kupující strana právo převzetí zboží odmítnout.**

**Zaplacení kupní ceny odběratelem** - okamžik, kdy bude zaplacená kupní cena za dodávané zboží a výše kupní ceny závisí **na ujednání obou obchodních partnerů**.

Zaplacení se může odvíjet např.

- od dodání zboží,
- předání dokumentace.

**Je možno platit**

- předem celou sumu, nebo
- pouze její část, tedy zálohu.

Běžně je využíván systém placení vystavené dodavatelské faktury v určité lhůtě od jejího vystavení, např. 60 dnů, a to v hotovosti či bezhotovostně bankovním převodem.

V platebních podmínkách mohou být zmínky o skontu, které vyjadřuje, že pokud zaplatíme např. do čtrnácti dnů od vydání faktury, jsou nám odečteny 3% z kupní ceny.

V případě komplikovanějšího vztahu, kdy je dodavatel i naším odběratelem, je běžnou praxí **kompenzace** - znamená odečtení našeho závazku k dodavateli od pohledávky za odběratelem.

Zaplatit kupní cenu lze i věcnou hodnotou, která je ocenitelná penězi. Pokud je zboží vadné, může odběratel zaplatit pouze částečně nebo vůbec.

**Kupní cena** - cena nakupovaného zboží musí být definována v určitých jednotkách

- podle délky v Kč/m,
- podle plošného obsahu v Kč/m<sup>2</sup>,
- podle objemu v Kč/m<sup>3</sup> nebo v Kč/l,
- podle hmotnosti v Kč/kg,
- za kus v Kč/ks,
- pevně stanovenou sazbou - paušálem v Kč.

**Srážky a slevy**

- **rabat**

- srážka z účtované ceny, kterou může dodavatel dostat, pokud od svého stálého dodavatele kupuje zboží často a ve větším množství,  
- počítá se v % z ceny a jeho výše závisí na množství odebraného zboží,

- **skonto**

- srážka z účtované ceny při včasném placení,  
- počítá se v % z ceny,  
- pokud odběratel zároveň dostane rabat, sráží se skonto z ceny již snížené o rabat,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **provize**
  - procentuelní podíl z ceny, je to **odměna**, kterou dostává obchodní zástupce dodavatele při prodeji jeho zboží,
  - provize je předem dohodnutá ve výši procenta z uskutečněného obchodu,
- **bonifikace**
  - zvláštní sleva dodavatele odběrateli s cílem získat ho pro nějaký obchod, např. zásilka odběrateli se zbožím jiného druhu, odběratel má právo takové zboží odmítnout,
  - aby ho dodavatel přiměl k ponechání si dodávky, poskytne mu náhradou zvláštní slevu - bonifikaci.

Firmy se v rámci dodavatelsko - odběratelského vztahu mohou dohodnout na systému změny cen - není-li úprava ceny zahrnuta ve smlouvě, je možné měnit kupní cenu jen v poměru, který odpovídá změně nákladů na hlavní suroviny potřebné pro výrobu.

### **Jak získat a udržet zákazníka**

*Kdo jsou zákazníci?*

**- nejdůležitější součást podnikání.**

**Bez něho by vlastně ani podnik nefungoval - neměl by pro koho vyrábět.**

*- celý vývoj firmy je závislý jen na zákaznících - ne opačně.*

*Pro firmu má největší význam oboustranná spokojenost. Je-li spokojený zákazník, je spokojený podnik,*

*- co firma může nabídnout pro to, aby zákazníci nevyhledávali produkty u konkurence?*

*- **hlavním cílem** je dbát o zákazníky tak, aby si ze vztahu se společností neodnášeli špatné zkušenosti, nadprůměrné služby pro stávající zákazníky mají velký význam,*

*- **firma by měla klást důraz** na naslouchání svým zákazníkům*

*- pravidelná otevírací doba,*

*- být vždy k zastížení na telefonu,*

*- zajistit možnosti komunikace pomocí e-mailu nebo webových stránek, aby měli*

*odběratelé prostor pro spojení, musí mít pocit, že jsou nepostradatelní,*

*- udržet vysokou kvalitu svých výrobků,*

*- být svým klientům věrný,*

*- mít svou firemní image.*

**Potížím je nezbytné předejít nebo musí být snadno a rychle odstraněny - týká se to běžného chodu firmy.**

**Vyřizovat reklamace, co nejrychleji, aby neměl zákazník důvod se už neukázat.**

**Při opoždění dodávky zboží musí firma svého zákazníka předem informovat a snažit se mu ve všem vyhovět.**

**Zákazník toto jednání oceňuje a zůstává věrný.**

**Dodavatelsko - odběratelský vztah**

*- musí být pro oba partnery výhodný (win - win),*

*- i odběratel se musí zasloužit o to, aby dodavatel prosperoval, protože na tom zpravidla závisí i výhodnost podmínek při vyjednávání vzájemných obchodních vztahů,*

*- odběratel má vhodně působit na své dodavatele, vzájemná spolupráce musí být co nejtěsnější. Důležité jsou přímé osobní kontakty a důraz je kladen na plynulou a pružnou výměnu informací. Je však také nutné, aby odběratel udržoval informace i o konkurentech svých dodavatelů a zvláště o těch, kteří mohou být potenciálními nástupci v případě selhání těch současných,*

*- pokud se využívá služeb více dodavatelů současně, může je to určitým způsobem motivovat*

**ke zlepšování dodavatelských výkonů a podmínek spolupráce a je tu i možnost dosáhnout vyššího podílu na dodávkách,**

*- úspěšnost podniku měřená ziskem, rentabilitou apod. je ovlivňována nejen způsobem řízení dodavatelského vztahu, ale také veličinami, které indikují úspěšnost samotného vztahu,*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- vztah firmy s dodavatelem je možno považovat za úspěšný, pokud bude tvořit pro firmu dostatečnou hodnotu,
- **dodavatelský řetězec** (supply chain) z hlediska firmy vyrábějící produkty pro trh představuje řízení tvorby hodnot mezi partnery
  - dodavatelé,
  - logistické služby,
  - kooperující výrobci,
  - zprostředkovatelé odbytu,
  - konečný zákazník.

## f) Ekonomická efektivita podnikání

Firma - vyrábí efektivně, když

- produkuje výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž
- jsou v optimálním množství a proporcii.

<i>Efektivnost</i>	=	<i>užitečnost, ale taky výsledek, následek.</i>
<i>Výsledkem firmy jsou služby a výrobky</i>	=	<i>výstup = output firmy.</i>
<i>Vznikají spotřebou výrobních činitelů</i>	=	<i>vstup = input firmy.</i>
<i>Efektivnost</i>	=	<i>výstup / vstup = output / input = výrobky (služby) / výrobní faktory.</i>
<i>Výrobní faktory</i>	=	<i>výrobní činitelé = umožňují uskutečnění výroby.</i>

**Rozlišení - výrobní faktory**

- podle národohospodářské teorie (obecná ekonomie),
- z hlediska firemní ekonomiky.

**Výrobní faktory - národohospodářská teorie**

- patří sem
  - **práce** - je primárním výrobním faktorem, jejím nositelem je člověk, výsledkem použití práce je mzda,
  - **půda** - je produktem přírody a není volným statkem, stejně jako práce je výrobním faktorem primárním, vlastníci půdy dosahují výhody - pozemková renta,
  - **kapitál** - je výrobním faktorem odvozeným, jsou to statky, které byly vyrobeny, aby se podílely na výrobě jiných statků,
    - výsledkem použití kapitálu je zisk nebo úrok, zvláštní formou kapitálu je technologie, která nemá podobu hmotného statku, ale
      - myšlenky,
      - originálního řešení výrobního postupu atd.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

***Dobrá technologie může výrazně znásobit účinky práce, půdy i kapitálu, proto je sama výrobním faktorem.***

### **Výrobní faktory - firemní ekonomika**

- dispozitivní výrobní faktory - *řídící práce*,
- elementární výrobní faktory
  - *výkonná práce* - dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje),
  - *materiály* - suroviny, pomocné a provozní látky aj.

#### **Řídící práce**

- zajišťuje optimální kombinaci všech ostatních výrobních faktorů,
- bez tohoto faktoru nemohou být ostatní faktory účelně a hospodárně využity,
- musí se
  - vytvořit jednotné firemní řízení - management, provádí řadu činností,
  - stanovit cíle firmy a způsoby jejich dosažení.

### **Výkonná práce**

- lidská energii a duševní schopnosti vynakládané pracovní silou při výrobě statků,
- účinnost lidské práce, tj. množství výrobků připadající na jednoho pracovníka, označujeme jako **produktivitu práce**, cenou práce je mzda a další personální náklady, mzdové náklady tvoří
  - hrubá mzda, tj. součet základní mzdy,
  - přesčasové mzdy a příplatků za práci ve ztížených podmínkách,
  - vedlejší mzdové náklady - placená dovolená.

**Hmotný dlouhodobý majetek** - soubor veškerých prostředků, které jsou **spotřebovány v jednom výrobním cyklu** a slouží v podniku delší dobu

- pozemky,
- budovy,
- stavby,
- stroje,
- výrobní zařízení,
- nástroje,
- dopravní prostředky,
- výpočetní technika atd.

Rozlišujeme u nich

- technickou životnost - způsobilost výrobních faktorů plnit výrobní účel,
- ekonomickou životnost - schopnost zajistit potřebnou hospodárnost, tj. konkurenceschopnost.

*Provozní prostředky v době své životnosti ztrácí svou užitnou hodnotu i tržní hodnotu - jsou používány (opotřebením) a také vlivem technického pokroku, který přináší nové, dokonalejší prostředky, vyjádřením jsou odpisy - **prodejem výrobků se částky odpisů vrací do firmy.***

### **Materiál**

- pracovní předměty, ze kterých vznikají **finální výrobky**, patří sem
  - suroviny - přírodní látky v původním stavu (např. železná ruda),
  - základní materiály - částečně zpracovány a stávají se základní substancí výrobku (plechy, tyčová ocel apod.),
  - pomocné materiály - napomáhají vzniku výrobků (barvy, lepidla),
  - součástky,
  - obaly,
  - **energie**,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- spotřebovaný tvoří materiál významnou složku nákladů - jedním z principů činnosti firmy je **princip hospodárnosti**, tj. snaha o dosahování nejvyšších výsledků s co nejnižšími náklady.

### Kombinace výrobních faktorů

- výroba spojuje určité výrobní faktory - u některých výrob mohou některé faktory chybět,

- řada služeb nepotřebuje materiál nebo dlouhodobý hmotný majetek.

Jediné, co nikdy nemůže chybět je faktor **dispozitivní a výkonný**, tj. lidskou práci nelze vynechat.

Pokud některý faktor převažuje nad ostatními, pak jde o firmy

- **pracovně náročné** - značný podíl mají mzdové náklady - sklárny, porcelánky,
- **materiálově náročné** - nejvíce nákladů na spotřebu - chemický průmysl,
- **kapitálově náročné** - těžební průmysl - zde v nákladech dominují odpisy.

### Směrodatné ukazatele

- **měřítka efektivity** = hodnota výstupu / hodnota vstupu (efektivnost je možno chápat jak z technické, tak z ekonomické stránky),

- **technická efektivnost** = míra vykonané práce ve vztahu ke vstupu energie, toto pojetí nezkoumá, zda je práce efektivní,

- **ekonomická efektivnost** = souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů,

- **hodnota výstupu** = hodnota statků vyrobených za určité období,

- **hodnota vstupu** = hodnota výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup,  
- při použití jako hodnoty výstupu **výnos**, můžeme vytvořit - výnosy / náklady, výnosy / kapitál,

- **ukazatel halěřové nákladovosti (koeficient nákladovosti)** = náklady / výnosy

- **ekonomický zisk** = cena (výnosy) minus ekonomické náklady.

### Náklady firmy

- vyjadřují synteticky v peněžních jednotkách **účelově zaměřenou** spotřebu vstupních faktorů při činnosti dané firmy za určité období, která je zaměřená na určitý výsledek (výstupy, výnosy, výkony) činnosti firmy v tomto období - jedná se o

- opotřebování předmětů dlouhodobého majetku,
- spotřebu zásob,
- vynaložení určitého množství práce (mzdu),
- cizí výkony.

Při správném hospodaření se vynaložené náklady **vracejí** firmě v peněžním vyjádření výsledku činnosti podniku, tj. ve formě výnosů - snižování nákladů svědčí obvykle o lepším využívání všech výrobních činitelů i nevýrobních činitelů a je jedním z hlavních zdrojů firemního zisku.

### Náklady a jejich klasifikace

- souvisí s výnosy **za určité období**, časově jsou rozlišeny

- **náklady na příští období** = v běžném období jsou uskutečněny výdaje na výrobky, které budou v příštím období,

- **výdaje příštích období** = výrobek existuje, vyvolá náklady až v příštím období,

- **náklady ve finančním účetnictví** = pro externí uživatele,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- náklady v manažerském účetnictví = využívány pro manažerské řízení.

#### Definice nákladů

- **ekonomická teorie** - náklady jsou peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou firemních výnosů,

- **účetní pojetí** - náklady jsou spotřeba (snížení) hodnot v daném období zachycená ve finančním účetnictví.

#### Náklady

- je nutné náklady odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů firmy bez ohledu na účel jejich použití (např. odpisy, dividendy, předem placené nájemné...),

- náklady vždy musí souviset s výnosy příslušného období - musí být zajištěna věcná a časová shoda výnosů a náklad s vykazovaným obdobím (tj. časové rozlišování nákladů a výnosů).

**Klasifikace nákladů** - náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti firmy. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění.

#### Třídění nákladů

- ve finančním účetnictví

- provozní,
- finanční a
- mimořádné náklady,

- **druhovému třídění nákladů** - soustředování nákladů do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů. Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou

- spotřeba
  - surovin a materiálu,
  - paliv a energie,
  - provozních látek,
- odpisy
  - budov,
  - strojů,
  - výrobního zařízení,
  - nástrojů,
  - nehmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady - mzdy,
  - platy a provize,
  - sociální a zdravotní pojištění,
- finanční náklady
  - pojistné,
  - placené úroky,
  - poplatky,
- náklady na externí služby - opravy a udržování,
  - nájemné,
  - dopravné, cestovné atd.

**Externí náklady** - náklady prvotní, které vznikají

- stykem firmy s jeho okolím (např. spotřeba materiálu) nebo
- s jeho zaměstnanci (mzdové náklady).

Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dále členit.

**Interní náklady** - druhotné náklady vznikající spotřebou vnitřofiremních výkonů (např. výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba nářadí).

Mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Variabilní náklady** - vznikají v souvislosti s dělitelnými ekonomickými zdroji, s proměnnými výrobními činiteli, jejichž úroveň je možné měnit v krátkém období, tedy bez časového omezení (práce, materiál, energie apod.) - za určité období se mění v závislosti na změně objemu výkonů.

Do **variabilních nákladů** se zařazují

- jednicové náklady,
- variabilní část režijních nákladů

s objemem výkonů,

- spotřeba **režijního materiálu bezprostředně** spojená

s nimi spojené zdravotní a sociální pojištění,

- **spotřeba energie** k technologickým účelům,
- **režijní mzdy** bezprostředně spojené s objemem výkonů a
- údržba bezprostředně spojená s objemem výkonů,
- licenční poplatky placené podle počtu vyrobených kusů,
- provize, skonta, rabaty.

**Faktory určující výši nákladů**

*Faktory ovlivnitelné podnikatelem ve výrobní oblasti*

- velikost firmy a její struktura,
- dlouhodobý majetek a jeho struktura,
- výrobní kapacita,
- sortiment výrobního programu a jeho struktura,
- **činnosti a procesy nutně probíhající ve výrobní oblasti,**
- **objem výroby,**
- **výrobní podmínky, výrobní postupy, dělba práce, výrobní logistika,**
- **počet pracovníků ve výrobní oblasti a jejich struktura,**
- jakost výrobních činitelů, úroveň jakosti ve firmě a její řízení,
- ceny výrobních činitelů ovlivnitelné firmou.

*Faktory ovlivnitelné podnikatelem v jiných oblastech*

- marketingové strategie, objem prodeje, odbytová logistika,
- příprava a uskutečnění inovačních akcí a podnikatelských projektů,
- **financování,**
- úroveň řízení,
- **materiálové hospodářství, zásobovací logistika,**
- hospodaření s dlouhodobým hmotným majetkem, nářadím, energetické hospodářství,
- činnosti a procesy nutně probíhající v nevýrobních oblastech v souladu se strategickými cíli podnikatele,
- **dělba práce, počet a struktura pracovníků v nevýrobních oblastech.**

*Faktory neovlivnitelné podnikatelem*

- vlastnosti a velikost trhu, na nějž se firma zaměřuje,
- podnikatelské příležitosti,
- ceny výrobních činitelů neovlivnitelné firmou,
- daňové sazby,
- inflace,
- počet pracovních dnů za období,
- vlastnosti výrobních činitelů,
- právní podmínky.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Nástroje řízení nákladů

- technickohospodářské normy - určují nutné množství výrobních činitelů vynakládaných na určitou jednici výkonu nebo nutné množství určitého druhu zásob, stanoví se ve hmotných nebo časových jednotkách

- normy spotřeby **přímého (jednicového) materiálu,**
- normy spotřeby **času práce zahrnované do přímých (jednicových) mezd,**
- normy spotřeby **technologické energie (jednicové),**
- normy spotřeby **režijního materiálu, paliv, energie,**
- normy spotřeby **času práce zahrnované do režie,**
- kapacitní normy výrobnosti strojů a zařízení,
- normy odpisů,
- normy zásob,
- normy podílu jakostních tříd výrobků.

- kalkulace,
- rozpočetnictví,
- normativy nákladů a limitování nákladů odpovídající určitým podmínkám.

**Hospodárnost** = skutečné náklady / náklady při optimální kombinaci výrobních faktorů,  
- často je ztotožňována s efektivností - oba pojmy popisují dosažení nejlepších výsledků při nejnižších nákladech.

### Zjištění rentability - ukazatele výstupu - zisk

- rentabilita výnosů = zisk / výnosy,
- ukazatel rentability nákladů = zisk / náklady,
- rentabilita obratu = zisk / obrat,
- rentabilita celkového kapitálu = zisk / celkový kapitál,
- rentabilita vlastního kapitálu = zisk / vlastní kapitál.

### Výnosy podniku

- peněžní ocenění firmy za výrobky nebo služby,
- nezáleží, zda došlo v určitém období k jejich inkasu - to je odlišuje od peněžních příjmů (= přírůstky peněžních prostředků - např. úvěr).

**Hospodářský výsledek** = výnosy – náklady za určité období,

- pokud V převýší N, potom HV = zisk,
- pokud N převýší V, potom HV = ztráta.

### ZISK = základní motiv podnikání

- hlavní kritérium při rozhodování,
- hlavní zdroj samofinancování.

### Základní rozlišení

- **účetní zisk** = z účetnictví, z výsledovky, je vykazován jako
  - provozní zisk = provozní výnosy – náklady,
  - zisk z finančních operací,
  - mimořádný zisk,
- **daňový zisk** = úpravy účetního zisku,
- **ekonomický zisk** = výnosy – náklady.

**Zdroje:**

- Brodský, Z.; Stříteská, M. Malé a střední podnikání. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-922-1
- Barrow, C. Základy drobného podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 1996. ISBN 80-7169-232-8
- Havlíček, K.; Kašík, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, dostupné na adrese <<http://www.mpo.cz>>
- Ministerstvo financí ČR, dostupné na adrese <<http://www.mfcr.cz>>
- Obchodní internetová stránka, dostupné na adrese <<http://business-center.cz>>
- Veber, J.; Srpová, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a. s., 2005.
- Malach, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing a. s., 2005.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 7. Příloha – zkušenosti partnerů projektu

### **Střední odborná škola technická a Střední odborné učiliště, Znojmo, Uhelná 6**

Ve školním roce 2011/2012, v rámci Projektu HELPTECH, vykonávalo postupně dlouhodobou odbornou praxi u 36 firem ( nejen znojemského regionu) celkem 50 žáků tříletých učebních oborů.

#### Rekapitulace praktikujících tříletých oborů vzdělání

Elektrikář-silnoproud	–	17 žáků ( z toho 9 ze 3.ročníku )
Obráběč kovů	–	8 žáků ( z toho 8 ze 3.ročníku )
Instalatér	–	5 žáků ( z toho 3 ze 3.ročníku )
Zedník	–	8 žáků ( z toho 2 ze 3.ročníku )
Truhlář	–	5 žáků ( z toho 3 ze 3.ročníku )
Autoelektrikář	–	1 žák ( z toho 1 ze 3.ročníku )
Klempíř S.V. ( karosář )	–	1 žák ( z toho 1 ze 3.ročníku )
Strojní mechanik	–	4 žáci ( z toho 4 ze 3.ročníku )
Tesař	–	1 žák ( z toho 1 ze 3.ročníku )

Škola má ve školním roce 2011/2012 v projektu dále zdokumentovanu krátkodobou odbornou firemní praxi u 18 žáků 1.ročníku maturitního oboru Podnikání.

Přes stagnaci některých průmyslových odvětvích (stavebnictví, z části služby) jsou v nabídce znojemského úřadu volná pracovní místa. Stále trvá poptávka na obsazení volných míst u strojírenských profesí.

Jde o tato volná místa :

Stavebnictví	- zedník, instalatér vodo - topo, stavební zámečnick, stavební elektrikář, tesař.
Strojírenství	- svářeč, strojírenský kovodělník, provozní elektrikář, strojírenský technik, obráběč kovů.
Služby	- poptávka po řidičích všeho druhu ( naše obory autoelektrikář a auto-klempíř – karosář mají ŘP, lze je využít ).

Uplatnění u technických oborů je možné hledat i v blízkém Rakousku. Naším absolventům se nabízejí nové příležitosti. Někteří z nich je využili.

Výhledově lze však předpokládat nedostatek odborníků v technických povoláních.

Skutečností jsou relativně malé počty žáků a absolventů odborných škol (nejen našeho regionu). Malé počty absolventů technických škol povedou v budoucnosti k nedostatku kvalitních řemeslníků. Vzniklou situaci potvrzují i úřední statistické údaje.

Řada znojemských firem si tento negativní stav uvědomuje. Na kvalifikované práce přece nelze brát lidi z ulice. Některé z nich se proto snaží vstupovat do základních škol, k rodičům a dětem. Snaží se je získat na svou stranu při volbě budoucího povolání.

Znojemské firmy, jako sociální partneři, mají zájem o spolupráci s technickými školami. Vytváří se tak prostředí potřebné k odbornému rozvoji žáků.

#### **1. Oborová gramotnost absolventů školy**

Pro posouzení gramotnosti, to je praktické uplatnitelnosti našich absolventů tříletých oborů vzdělání (SOU), jsou brány výsledky školního roku 2010/2011.

Porovnání počtu absolventů školy, v jednotlivých tříletých oborech, k počtu nezaměstnaných absolventů evidovaných na ÚP (školní rok 2010/2011 - bráno k 30. září 2011).

<b>Obor vzdělání :</b>	<b>Poč.absol.</b>	<b>Poč.abs.evid. ÚP</b>	<b>Gramotní abs.v %</b>
Klempíř SV. ( karosář )	6	2	66,7
Obráběč kovů	17	3	82,3
Elektrikář-silnoproud	10	1	90
Autoelektrikář	16	2	87,5
Truhlář	8	2	75
Instalatér	6	1	83,3
Tesař	7	1	85,7



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

#### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zedník	14	3	78,6
Zámečnické práce a údržba	6	2	66,7
<b>Souhrnem</b>	<b>90</b>	<b>17</b>	<b>81,1</b>

Absolventi školy, kteří jsou vedeni v evidenci ÚP („negramotní“), jsou ve své odbornosti zpravidla dále vzdělávání formou rekvalifikačních kurzů.

Naše svářecí škola pro tyto osoby zajišťuje různé typy svářecích kurzů, a tím zlepšuje jejich postavení na trhu práce.

(Poznámka : Pro počty absolventů jsou brány závěrečné zkoušky v termínech červen a září roku 2011).

Školní rok 2011/2012 ještě úředně neskončil ( končí 31.8.2012).

Případní nezaměstnaní absolventi („negramotní absolventi školy“) v evidenci ÚP budou známi až v září 2012.

Obecně lze předpokládat podobné statistické údaje jako za školní rok 2010/2011.

Pro úplnost uvádíme počty absolventů u tříletých oborů vzdělání k 30.6.2012.

<b>Obor vzdělání :</b>	<b>Poč.absol.</b>
Klempíř S.V.	0
Obráběč kovů	6
Elektrikář-silnoproud	15
Autoelektrikář	5
Truhlář	5
Instalatér	4
Tesař	4
Zedník	12
Strojní mechanik	3
Zednické práce	4
<b>Souhrnem</b>	<b>58</b>

Poznámka: K těmto počtům ještě přibudou absolventi ze závěrečných zkoušek, které se budou konat v průběhu září 2012.

Gramotnost žáků nižších ročníků (2.r.) statisticky nedokladujeme. Je však jisté, že žáci pokračují ve spolupráci z projektu na prázdninových brigádách.

## 2. Závěr

Závěrem konstatujeme, že projektové praxe realizované školou v Projektu HELPTECH výrazně prohloubily vazby na budoucí zaměstnavatele. Škola se v jednotlivých oborech vzdělání více zaměřila na konkrétní požadavky těchto sociálních partnerů.

Lze předpokládat, že se naše spolupráce projeví i ve vyšší gramotnosti absolventů.

Znojmo 20.8.2012

Ing. František Čech, zástupce ředitele pro praktické vyučování

Ing. Miroslav Křivánek, ředitel školy

### **Střední odborné učiliště DAKOL, s.r.o., Petrovice u Karviné 570**

V rámci Moravskoslezského kraje pro současné období s výhledem do roku 2015 jsou zpracovávány materiály na základě průzkumu:

- zlepšení ekonomické situace malých a středních firem se zaměřením pro strojírenské obory
- zpracovávají se strategie pro podporu a rozvoj technických učebních oborů se zaměřením pro uplatnění v praxi
- dle zpracované koncepce revitalizace hospodářství MsK, který vychází ze zásad regionální politiky MsK na vazbu zvýšení zaměstnanosti se zaměřením na podporu uplatnění v praxi technické obory.

Statistiky, které by se mohly v rámci našeho kraje použít lze nalézt na internetovém odkazu <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/vzdelavani-xt>. Jsou to data Českého statistického úřadu. Krajské správy ČSÚ v Ostravě – je tam hodně dat, nevíme, která se Vám hodí nejlépe.....

Školy DAKOL vykonávají každoročně analýzu zaměřenou na:

- uplatnění oborů na trhu práce se zaměřením na uplatnitelnost,
- roční přezkoumávání zpracovaných ŠVP se zaměřením na kvalitu a odborné kompetence potřebné pro práci v oborech dle požadavků smluvních organizací.

Hlavní cíle Školy DAKOL jsou uvedeny v Dlouhodobé koncepci rozvoje pedagogické práce škol DAKOL a jsou to tyto: zlepšení kvality výuky, zavedení jiného způsobu diagnostikování znalostí a výsledků vzdělávání, míra využití vertikálního uspořádání naší vzdělávací nabídky a změna klimatu školy.

Oblast kvality je zaměřena na:

- plánování rozvoje spolupráce školy
- rozvoj lidských zdrojů – školy i firmy
- rozvoj obsahu ŠVP, materiální a technické podpory a další aktivity.

### 1. Plánování rozvoje spolupráce školy v následujících oblastech

Způsob rozvoje sociálního partnerství a role vedení (školy a sociálního partnera – firmy) při rozvoji partnerství

- a) Iniciativa a aktivity vedení školy - spolupráce s partnery na školách je naplánovaná a realizuje se v souladu s organizací odborného výcviku pro daný školní rok s výhledem na další období. Partneři jsou vybíráni ve vazbě na dislokaci, profesionální zaměření pro daný učební - studijní obor s možností po ukončení studia uzavřít pracovní smlouvu mezi absolventem školy a organizací..
- b) Iniciativa a aktivity vedení firmy - v procesu kontrolní činnosti návštěvy zástupce školy u organizace dochází k předávání vzájemných informací, se závěrem pro prohloubení a upevnění odborných vědomostí žáků získané v teorii pro praktickou činnost k osvojení si odborné dovednosti a návyků potřebných pro svoji budoucí profesionální činnost.
- c) Způsoby vzájemné komunikace - forma osobních návštěv UOV, VUOV a ZŘPV, získané poznatky jsou vyhodnocovány a zevšeobecňovány.
- d) Způsoby ověřování výsledků - jsou stanovena kritéria pro hodnocení žáků, organizace v součinnosti se zástupcem školy hodnotí měsíčně a celková spolupráce mezi organizací a školou je vyhodnocena v závěru školního roku.

### 2. Rozvoj lidských zdrojů - školy i firmy.

2.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků vyučujících odborné předměty ve firmách, podpora vzdělávání žáků

- odborné stáže žáků v partnerských firmách - dle učebních oborů pravidelně v tuzemsku i zahraničí

### 3. Rozvoj kurikula

3.1 Rozvoj obsahu odborného vzdělávání

- při tvorbě ŠVP se zohledňuje pro odborný výcvik a odbornou praxi jejich doporučení

3.2 Rozvoj procesu odborného vzdělávání (i materiální a technická podpora)

- probíhají exkurze ve firmách se zaměřením na technologické vybavení

3.3. Rozvoj evaluace odborného vzdělávání

- do zkušebních komisí ZZ jsou zařazeni odborníci z praxe od smluvních organizací

3.4 Rozvoj dalších aktivit školy

- zajištění exkurzí – Dlouhé Stráně 3.5.2010

Třinec 30.11.2010

Kružberk 3.5.2011

Třinec 30. 11.2011

KRUŽBERK 23. 4. 2012 (schází popis...)

- absolventi jsou zaměstnáni u smluvních organizací např.
- Alcelor Mital Ostrava Ostrava
- AIREKO PLUS s.r.o. Ostrava
- Trestles s.r.o. a další zaměstnavatelé v regionu

**Dne 30. 11. 2010** se konala exkurze žáků tříd technických oborů do Třineckých železáren

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Exkurze se zúčastnilo 39 žáků, pedagogický dozor zajišťovali učitelé odborných předmětů a OV Ballon, Fialová, Gill, Paszek a Šlachta.

Žáci si prohlédli provozy výroby surového železa a oceli, plynulého odlévání oceli a výroby předvalků a hrubých profilů. Prohlídka byla doplněna odborným výkladem pracovníků TŽ.

Exkurze rozšířila a doplnila učivo probírané v odborných předmětech a byla pro žáky přínosná. Podle možností doporučujeme její zařazení do ročního plánu i v příštích letech.







evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Dne 3. 5. 2011** se konala exkurze žáků tříd technických oborů (třídy MS3, ZA3 a ZmP3) na vodní dílo Kružberská přehrada.

Exkurze se zúčastnilo 14 žáků, pedagogický dozor zajišťovali učitelé odborných předmětů a OV Gradek, Fialová, Gill a Šlachta.

Kružberská přehrada na řece Moravici slouží jako zásobárna pitné vody pro Ostravsko. Žáci si prohlédli konstrukci přehrady, štolu v hrázi přehrady a malou vodní elektrárnu s Francoisovou turbínou. Prohlídka byla doplněna odborným výkladem hrázného.

Exkurze rozšířila a doplnila učivo probírané v odborném předmětu Strojnictví a byla pro žáky přínosná.  
Ing. Vladislav Gradek, učitel OP





**Dne 30. 11. 2011** se konala odborná exkurze 1. ročníků tříd technických oborů do Třineckých železáren.

Exkurze se zúčastnilo 35 žáků středních škol DAKOL – viz jmenný seznam. Pedagogický dozor zajišťovali učitelé odborných předmětů Ing. Kudrna a Fialová.

Žáci si prohlédli provozy výroby surového železa a oceli, plynulého odlévání oceli a výroby předvalků a hrubých profilů. Prohlídka byla doplněna odborným výkladem pracovníků TŽ.

Exkurze doplňovala a rozšiřovala učivo probírané v předmětu Strojírenská technologie a Materiály. Žáci si prohlédli vysokou pec, kontinuální odlévání oceli a výrobu drátu válcováním. O průběhu exkurzi žáci vypracují zprávu.

Exkurze a jejich obsahová náplň koresponduje s cílem aktivity poskytovat žákům kariérové a profesní poradenství (prevence předčasných odchodů žáků ze vzdělávání). Žáci mají možnost seznámit se praxí svého učebního oboru, jsou motivováni ke studiu a k úspěšnému dokončení svého vzdělávání.

Exkurze byla přínosná, doporučuji ji i do příštího školního roku.

Zapsala: Ing. Dana Fialová



**Dne 3. 5. 2011** se konala odborná exkurze na přečerpávací vodní elektrárnu Dlouhé Stráně.

Této exkurze se zúčastnilo 31 žáků tříd ZmP1, ZmP2, ZmP3, ZA3, ZE3, MS2, MS3.

Žáky doprovázel pedagogický dozor: Ing. Gradek, Gill, Fialová, Šlachta, Paszek.

Elektrárna leží v katastru obce Loučná nad Desnou v okrese Šumperk a je vybavena největší Francisovou reverzní vodní turbínou v Evropě.

Průvodce nás seznámil s historií výstavby elektrárny, vysvětlil princip činnosti této elektrárny, poukázal na některé zajímavosti a provedl nás podzemím strojovny (hlavní část elektrárny je uložena v podzemí). Pak jsme se autobusem dopravili na spodní i horní nádrž a prohlédli jsme si je.

Exkurze rozšířila a prohloubila vědomosti žáků získané v hodinách předmětu strojnictví.

Zprávu vypracoval: Ing. Vladislav Gradek

