

Mladá veda

Young Science



Rozhovor s prekladateľom Karolom Wlachovským
Betón v architektúre, konkretizácia-personalizácia
Zdroje ekonomického rastu v krajinách V4

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

December 2016 (číslo 2)

Ročník štvrtý

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Bangkok 2014. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoja, Univerzita Karlova, Praha)

doc. PaedDr. Peter Čuka, PhD. (Katedra cestovného ruchu, Slezská univerzita v Opavě)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, PhD. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

Mgr. Richard Nikischer, PhD. (Sociologický ústav Akademií věd ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

MOŽNOST VYUŽITÍ MODELU 7S PŘI ZPRACOVÁNÍ MANAŽERSKÉHO AUDITU

THE POSSIBILITY OF USING THE MODEL 7S PROCESSING MANAGEMENT AUDIT

Romana Píchová¹

Romana Píchová působí jako asistent na katedře ekonomiky na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v ČR. Ve svém výzkumu, v rámci doktorandského studia se věnuje problematice managementu, konkrétně problematice manažerského auditu.

Romana Píchová works as an assistant at the Department of Economics at the Institute of Technology and Business in České Budejovice in the Czech Republic. In his research, doctoral study is dedicated to the management issues specific management audit.

Abstract

This article discusses the problems of management audit, namely the fulfillment of the objectives of management audit, which is an analysis of the current state of enterprise management system. The paper's objective is to modify and apply the model proposed by McKinsey known as '7S model' as a tool to assess the current state enterprise management system, which is the main objective and content of management audit. To build "Adaptation 7S model" has been used for personal and written structured interviews with experts in the field of auditing, with a specific focus on issues of management audit.

Key words: management audit, management system, model 7S

Abstrakt

Tento článek je věnován problematice manažerského auditu, konkrétně naplnění cíle manažerského auditu, čímž je analýza současného stavu řízení podniku. Cílem příspěvku je modifikace a aplikace modelu navrženého společností McKinsey známého pod názvem „model 7S“ jako nástroje zhodnocení současného stavu řízení podniku, což je hlavním cílem a náplní manažerského auditu. Pro sestavení „Adaptačního modelu 7S“ bylo využito osobního a písemného strukturovaného dotazování s odborníky v oblasti auditingu, se specifickým zaměřením na problematiku manažerského auditu.

Klíčová slova: manažerský audit, systém řízení, model 7S

¹ Adresa pracoviště: Ing. Romana Píchová, DiS, Institute of Technology and Business in České Budejovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, ČR.
E-mail: pichova@mail.vstecb.cz

Úvod

Každý podnik se snaží být nejlepším podnikem na trhu a vyrovnat se konkurenčním podnikům. Jestliže však podniky chtějí uspět v konkurenčním boji a udržet si svou konkurenční výhodu nad ostatními podniky, musí permanentně analyzovat nejen vnější prostředí podniku, ale zejména musí monitorovat a analyzovat své vnitřní prostředí, tj. musí dbát o svou vnitřní stabilitu. Světová manažerská literatura uvádí celou řadu nejen metod, přístupů, ale též počítačových procedur a programů, jak zabezpečovat některé dílčí manažerské procesy. Lze zde využít již známé metody, kterými jsou SWOT analýza, SPACE analýza, STEP analýza, 7S model, a dále BMP (Business Portfolio Matrix), či PIMS (Profil Impact of Market Strategy) anebo benchmarkingové postupy. K zhodnocení kvality řízení lze použít výše uvedených metod nebo efektivně využít zejména manažerské zkoumání procesů (Gallo, 2013). K tomuto účelu může podnikům nejlépe posloužit manažerský nástroj, kterým je manažerský audit.

Manažerský audit

Manažerský audit dle autorů Rao a Pande (2010) lze charakterizovat jako činnost zabývající se hodnocením podnikových cílů, podnikové mise a strategie, organizační struktury, politiky, programů a podnikových zdrojů, za účelem porovnat skutečný stav řízení podniku se stavem požadovaným, s cílem nalézt odchylky a navrhnout doporučení pro zlepšení řízení podniku.

Jak vyplývá z výše uvedené definice manažerského auditu lze říci, že manažerský audit představuje zvláštní typ podpory řízení podniku, nikoliv kontrolní orgán, jenž pouze pátrá po chybách a nedostacích. Manažerský audit tak slouží manažerům či vedení podniku jako nástroj managementu, jelikož má poskytovat nestranné informace o užívaných systémech řízení v podniku. (Moeller, 2009)

Veškeré činnosti v rámci realizace manažerského auditu musí být vykonávány specializovaným, kvalifikovaným a odborným personálem, který musí nejen znát teorii a zásady podnikového organizování a řízení, ale musí též mít patřičné poznatky z podnikové praxe. (Kotler a Keller, 2013)

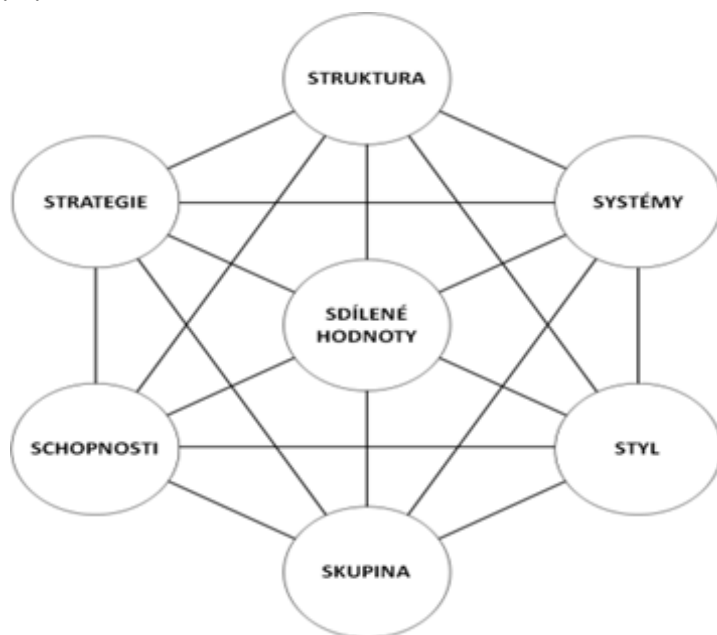
Cíl manažerského auditu

Jediným cílem manažerského auditu dle Trunečka (2004) je zjištění a zhodnocení současného stavu systému řízení podniku, což představuje nalézt a charakterizovat problematickou oblast v podniku, která brání podniku v jeho efektivním řízení.

Pro zhodnocení současného stavu řízení lze využít více možných manažerských nástrojů a metod, kterými jsou např.: interní benchmarking, interní controlling, balanced scorecard, SPACE analýza, SWOT analýza, analýza procesů apod. (Bose, 2012)

Dle doporučení autorů Analoui, Karami (2003) a Trunečka (2004) pro zhodnocení a analýzu současného stavu řízení podniku je vhodné využít analýzu klíčových faktorů vycházejících z modelu 7S navrženého společností McKinsey. Model 7S analyzuje hlavní komponenty, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují, zda bude zajištěno efektivní řízení podniku. Efektivní řízení podniku je zajištěno pouze vzájemnou harmonizací těchto faktorů, kterými jsou struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti,

strategie a sdílené hodnoty. Vzájemnou provázanost analyzovaných faktorů znázorňuje níže uvedený obrázek č. 1.



Obr. 1 - Model 7S
Zdroj: Truneček 2004, str. 75

Cíl a metodika

Cílem příspěvku je modifikace a aplikace modelu navrženého společností McKinsey známého pod názvem „model 7S“ jako nástroje zhodnocení současného stavu řízení podniku, což je hlavním cílem a náplní manažerského auditu.

Pro sestavení „Adaptačního modelu 7S“ bylo využito osobního a písemného strukturovaného dotazování s odborníky v oblasti auditingu, se specifickým zaměřením na problematiku manažerského auditu. Cílem dotazování odborníků bylo získat komplexní informace o možnosti využívání manažerského auditu jako nástroje řízení podniků na území České republiky. Otázky byly z větší části uzavřené, aby bylo dosaženo snazší klasifikace odpovědí.

Dotazování se zúčastnilo deset odborníků, kteří nezávisle na sobě, mimo jiné, měli zvolit nejvhodnější metodu zhodnocení současného stavu řízení podniku či případně zvolit kombinace více možných metod.

Výsledky a diskuse

Princip sestavení „Adaptačního modelu 7S“

Z veškerých možných interních analýz, kterými jsou např. analýza produktového portfolia, analýza procesů, analýza marketingového mixu, analýza finančního řízení, balanced scorecard, interní benchmarking, interní controlling či analýza modelu 7S byla odborníky nejčastěji jako nejvhodnější metoda zhodnocení současného stavu řízení podniku zvolena analýza modelu 7S.

Důvodem zvolení této analýzy je nejen fakt, že model je jedním z hlavních nástrojů interní analýzy podniku a slouží tak k nalezení silných a slabých stránek v oblasti řízení, ale analyzuje vliv všech nejdůležitějších prvků v oblasti řízení podniku naráz.

Aplikace „Adaptačního modelu 7S“ se zaměřuje na každý faktor zvlášť, přičemž se zároveň klade důraz na jejich vzájemný soulad a harmonii. Mezi analyzované faktory „Adaptační model 7S“ zahrnuje strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti, strategii a sdílené hodnoty, což vychází z původního modelu. Dále jednotlivým faktorům jsou přiřazeny hodnotící ukazatele a stanoveny hodnotící parametry.

Hodnotící ukazatele byly přiřazeny na základě získaných výsledků z uskutečněného výzkumu odborníky. Požadavkem na odborníky bylo přiřadit ke každému faktoru maximálně čtyři hodnotící ukazatele.

Hodnotícími parametry byly zvoleny efektivnost a účelnost, dle inspirace populárního filosofa managementu Druckera, který ve svém díle Management: tasks, responsibilities, practices z roku 1974 uvádí, že každá manažerská činnost by měla být posuzována právě z těchto hledisek. Efektivita představuje dělat věci správně tj. správnou cestou. Účelnost představuje dělat správné věci.

Faktory	Hodnotící ukazatele	Hodnotící parametry										Celkové ohodnocení	
		efektivita					účelnost					ef.	úč.
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1-5	1-5
Struktura	Pružnost Centralizace/decentralizace pravomocí Stupně a rozpětí řízení Podnikové vazby a vztahy												
Systémy	Komunikační systém Systém využívání podnikových zdrojů Systém používaných manažerských metod a technik Systém adaptace na podnikové okolí												
Styl řízení	Vhodnost Pružnost Vymezení odpovědnosti manažerů Využití moci manažery												
Skupina	Kvalifikace a vzdělání zaměstnanců Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti Motivace a stimulace zaměstnanců Hodnocení a odměňování zaměstnanců												
Schopnosti	Schopnosti plánovat												

	Schopnosti organizovat Schopnosti řídit Schopnosti kontrolovat												
Strategie	Vhodnost Srozumitelnost a jednoznačnost Přijatelnost a realizovatelnost Rozpracovanost do krátkodobějších postupů												
Sdílené hodnoty	Cíle Vize Mise Poslání												

Tab. 1 - Adaptační model 7S
Zdroj: vlastní zpracování

Princip vyhodnocení ukazatelů a parametrů adaptačního modelu 7S

Zhodnocení současného stavu řízení podniku vychází ze zpracování a vyhodnocení analýzy efektivity a účelnosti jednotlivých faktorů, respektive jejich ukazatelů, s přihlédnutím na analýzu hospodárnosti u zhodnocení systému využívání podnikových zdrojů. Bodovací škála u hodnotících parametrů byla zvolena dle Likerta s volbou pětibodové stupnice. Jednotlivé body stupnice byly ohodnoceny následovně.

1	<i>vysoká míra efektivity a účelnosti</i>
2	<i>průměrná (částečná) míra efektivity a účelnosti</i>
3	<i>nízká míra efektivity a účelnosti</i>
4	<i>nulová míra efektivity a účelnosti</i>
5	<i>negativní míra efektivity a účelnosti</i>

Tab. 2 - Ohodnocení bodovací škály
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že jsme přistoupily k jednoduché hodnotící stupnici, jako je tomu ve školství. Ohodnocení bodem 1 představuje nejlepší ohodnocení a ohodnocení bodem 5 představuje nejhorší možné ohodnocení. Celkové ohodnocení hodnotí zvlášť efektivnost a účelnost jednotlivých faktorů, kdy faktory jsou ohodnoceny výsledným souhrnným bodem na základě zprůměrování přidělených bodů. U analyzovaného faktoru - systému je výsledné ohodnocení dále ovlivněno bodovým ohodnocením hospodárnosti u systému využívaných podnikových zdrojů. Nejlepší možné celkové ohodnocení, jak u efektivnosti, tak též u účelnosti, představuje výsledný bod 1, kdy je podnik řízen správně, bezchybně a zvolený systém řízení je propracovaný a na vysoké úrovni. Nejhorší možné celkové ohodnocení představuje výsledný bod 5, který poukazuje na velice špatný a nevhodně zvolený systém řízení podniku.

Pro závěrečné zhodnocení aktuálního systému řízení v podniku byl sestaven „Postupový komparační model“, jehož cílem je komparace zjištěného skutečného současného stavu se stavem požadovaným a vyhodnocení konečného verdiktu.

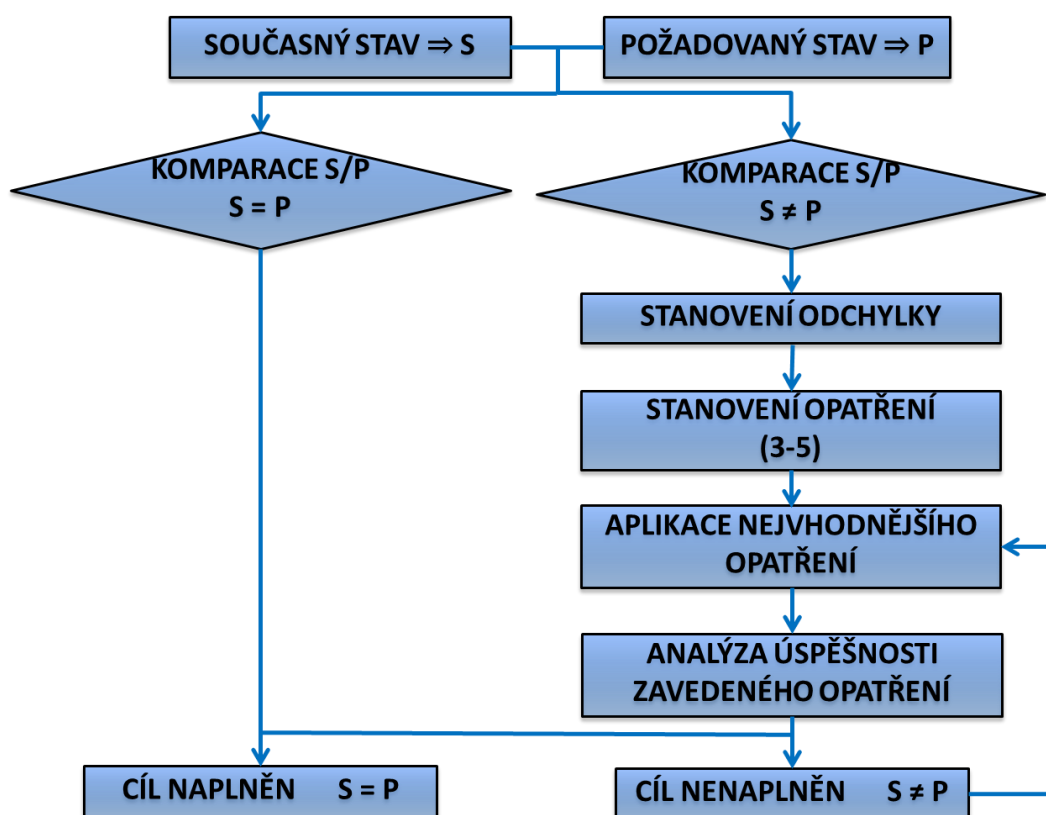
Princip závěrečného zhodnocení aktuálního systému řízení

Jak je již uvedeno výše, smyslem „Postupového komparačního modelu“ je komparace současného, tj. skutečného stavu systému řízení, se stavem požadovaným. V případě zjištění nesrovnalostí je nutné, aby auditor stanovil zjištěnou odchylku a podrobně ji definoval včetně možných příčin vzniku.

Dále musí auditor manažerům a vedení podniku navrhnout možná opatření, nejlépe v počtu tři až pět, kterými lze nevyhovující současný stav řízení napravit a vylepšit směrem ke stavu požadovanému. Auditor tato opatření předá s návrhem na výběr nejlepšího možného opatření pro aplikaci. Manažeři a vedení podniku však musí též sami zhodnotit navrhnutá opatření a zvolit dle jejich názoru to nejlepší.

Po určitém časovém odstupu, minimálně v rozmezí jednoho až dvou měsíců, by manažeři měli přistoupit k analýze úspěšnosti zvoleného a zavedeného opatření, kdy systém řízení znovu zhodnotí a stanoví, zda se po aplikaci zvoleného opatření situace v systému řízení v podniku zlepšila, či nikoliv.

Jestliže nenastalo požadované zlepšení, musí manažeři aplikovat další předložené opatření. Manažeři by takto měli postupovat do té doby, než bude dosaženo požadovaného stavu.



Obr. 2 - Postupový komparační model
Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Každý podnik, který chce na trhu uspět, musí být bez pochyby podnikem silným a stabilním, nejen z pohledu finanční stránky, ale též z pohledu podnikového organizování a řízení. Toho podniky dosáhnou jedině tehdy, budou-li permanentně analyzovat a monitorovat svůj systém řízení. Pro zhodnocení současného stavu řízení podniku lze využít mnoho již známých manažerských metod a technik, kterými mohou být například - interní benchmarking, interní controlling, balanced scorecard, SPACE analýza, SWOT analýza, analýza procesů apod.

Cílem tohoto příspěvku však bylo navrhnout takovou metodu či techniku, která by zanalyzovala systém podnikového řízení více podrobněji. Na základě uskutečněného výzkumu byl navrhnout „Adaptační model 7S“, který analyzuje podnikové řízení jako celek, avšak hodnotí analyzované faktory respektive jejich ukazatele více podrobněji, než doposud užívané metody. Výhodou „Adaptačního modelu 7S“ je hodnocení vybraných ukazatelů nejen z pohledu účelnosti, ale též z pohledu efektivnosti, kdy dále u ukazatele - systém využívání podnikových zdrojů se navíc využívá hodnocení z pohledu hospodárnosti.

Tento článok odporúčal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Použitá literatúra

1. ANALOUI, F. and A. KARAMI. 2003. *Strategic management in small and medium enterprises*. London: Thomson Learning. ISBN 1-86152-962-7.
2. BOSE Chandra D. 2012. *Principles of management and administration*. New Delhi: PHI Learning. ISBN 978-81-203-4581-2
3. DRUCKER, Peter F. 1974 *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row. ISBN 0-06-011092-9.
4. Gallo, P. 2013. *Strategický manažment a controllingové analýzy*. Prešov: Dominanta. ISBN: 978-80-967349-6-2
5. KOTLER, P. 2013 *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5
6. MOELLER, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. Canada: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-29303-4
7. RAO Subba P. and H. Shankar PANDE. 2010. *Principles & practice of management*. Mumbai. Himalaya Publishing House. ISBN 978-81-220-0028-3
8. TRUNEČEK, J. 2004. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-58-4.