

Mladá veda

Young Science



Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1 (špeciálne vydanie), ročník 6., vydané v januári 2018

ISSN 1339-3189

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

Fotografia na obálke: Floriánova brána v Prešove. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

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

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

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, Ph.D. (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 verejnej 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)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

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

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ 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.

PRICPIP VYUŽÍVÁNÍ „MANAŽERSKÉHO MODELU ROZHODOVÁNÍ“ 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

The article is devoted to the development of a model for the processing and implementation of the management audit. The paper's objective is to offer managers in enterprises and auditors who specialize in the implementation and performance of management audit a methodology to process and evaluate the information obtained in this area. As the methodology has not been developed so far, managers' and auditors are now presented with a "Management Model of Decision-Making" that they can use for the implementation and evaluation of the management audit. The "Management Model of Decision-Making" is made up of several separate levels, so it can be used by small businesses who do not need an depth assessment of the current state of management for the management audit, because of the higher knowledge of the enterprise managers as well as the medium or large enterprises, a thorough assessment of the current state of the proceedings.

Key words: management audit, model 7S, IFE matrix, resources

Abstrakt

Článek je věnován vývoji modelu pro zpracování a realizaci manažerského auditu. Cílem příspěvku je nabídnout manažerům v podnicích a auditorům, kteří se specializují na realizaci a vykonávání manažerského auditu, metodiku jak zpracovat a vyhodnotit získané informace z této oblasti. Jelikož doposud nebyla nikde metodika zpracována, proto je nyní manažerům a

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

auditorům předložen „Manažerský model rozhodování“ kterého mohou pro realizaci a vyhodnocení manažerského auditu využít. „Manažerský model rozhodování“ je vytvořen z několika samostatných úrovní, tudíž ho mohou využívat jak malé podniky, kteří pro zpracování manažerského auditu nepotřebují hloubkové zhodnocení současného stavu řízení, z důvodu vyšší znalosti podniku manažery, tak též střední či případně velké podniky, které naopak vyžadují důkladné zhodnocení současného stavu řízení.

Klíčová slova: manažerský audit, model 7S, IFE matice, zdroje

Úvod

V současné době je podnikům poskytována pestrá nabídka nejrůznějších druhů a forem auditů, které mohou vykonávat. Mezi nejčastěji využívané audity podniky patří audity účetní a daňový, audity finanční, audity odbytu, audity personální, audity jakosti. Naopak často opomíjeným auditem je audit systému podnikového řízení, což představuje realizaci manažerského auditu. Pravidelnou realizací manažerského auditu si podniky zajistí odstranění případných chyb v jejich efektivním řízení a tím posílení svého postavení v konkurenčním boji.

Manažerský audit

Pod pojmem manažerský audit, jak již bylo několikrát zmíněno, například Píchová (2017) či Píchová, Raušer (2017), si manažeři v podnicích i profesionální auditoři často představují zpracování a realizaci personálního auditu manažerů či případně analýzu vlastností a dovedností manažerů.

Ve skutečnosti manažerský audit představuje nezávislý přezkum řízení podniku, který je vykonán odbornými konzultanty managementu specializujících se pouze na tento typ přezkumu. (Law, 2009) Manažerský audit tak slouží manažerům či vedení podniku jako nástroj managementu, jelikož má poskytovat nestranné informace o užívaných systémech řízení v podniku. (Spencer, 2010)

Cílem manažerského auditu, dle autora Pronovost (2000), je tudíž pomáhat vedoucím pracovníkům/manažerům efektivně řídit podnik a plnit tak podnikové cíle, nikoliv hodnotit jejich vlastnosti či případně dovednosti. Pro dosažení stanovených podnikových cílů jim manažerský audit poskytuje služby typu analýza a hodnocení současného stavu řízení, doporučení a návrhy na zlepšení současného stavu řízení a výběr vhodného opatření.

Cíl a metodika

Cílem příspěvku je nabídnout manažerům v podnicích a auditorům, kteří se specializují na realizaci a vykonávání manažerského auditu, metodiku jak zpracovat a vyhodnotit získané informace z této oblasti, tj. vyvinout a předložit „Manažerský model rozhodování“.

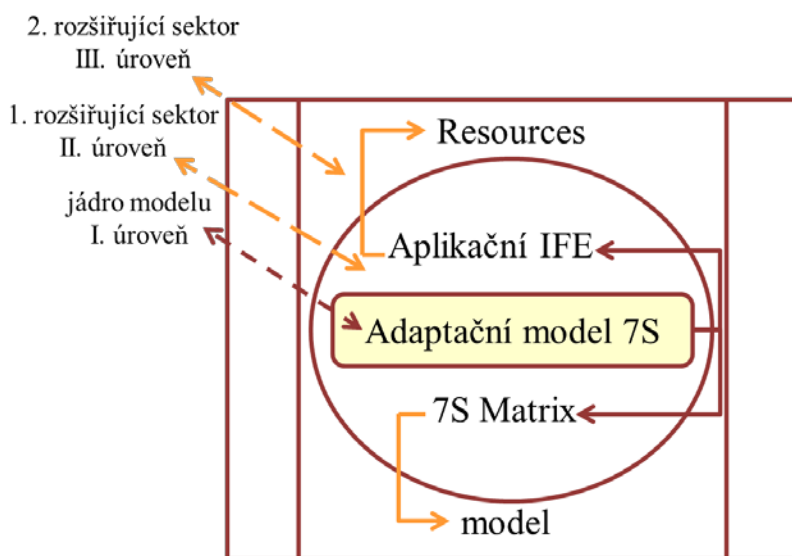
„Manažerský model rozhodování“ byl vytvořen na základě získaných informací z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 580 malých a středních podniků a řízeného rozhovoru s dvanácti profesionálními auditory, zabývajícími se zejména problematikou manažerských auditů. Výzkumný projekt probíhal na území České republiky v období září 2015 až květen 2017.

Výsledky a diskuse

Možnost využívání „Manažerského modelu rozhodování“ manažery/auditory

Manažerský model rozhodování se skládá ze tří úrovní. Každá úroveň je reprezentována samostatným vypracovaným modelem, avšak jednotlivé úrovně na sebe navazují. První úroveň reprezentuje „Adaptační model 7S“, který vytváří základ/podstatu Manažerského modelu rozhodování a je jádrem celého modelu. Manažeři/auditoři, kteří nepotřebují podrobné vypracování manažerského auditu ve svém podniku, či malé podniky (s počtem zaměstnanců do 50), mohou využít pouze zpracování tohoto jádra Manažerského modelu rozhodování. Druhou úroveň reprezentuje „Aplikační IFE - 7S Matrix“, která přímo navazuje na „Adaptační model 7S“, je s ním spojena a lze ji považovat za první rozšiřující sektor modelu. Třetí úroveň reprezentuje „Resources model“, vycházející z faktoru systému (hodnotící ukazatel - systém využívání podnikových zdrojů). Tento model tvoří závěrečnou úroveň celého modelu a lze jej považovat za druhý rozšiřující sektor modelu. „Resources model“ jako jediný z vyvinutých modelů je rozdělen na dvě etapy, kdy první etapa je reprezentována komplexní analýzou zdrojů, druhá etapa je reprezentována individuální analýzou zdrojů.

Principem první a druhé úrovně Manažerského modelu rozhodování je analýza a zhodnocení systému řízení podniku. Principem třetí úrovně je analýza a zhodnocení využívaných zdrojů v podniku, jakožto jedinečného souboru vstupů do podniku, kdy by se manažeři měli zaměřovat na jejich efektivní alokaci.



Obr. 1 - Úrovně Manažerského modelu rozhodování
Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj a princip využívání „Adaptačního modelu 7S“

Základem pro sestavení Adaptačního modelu 7S byla vybrána analýza modelu 7S navrženého v 80. letech 20. století konzultanty (Tom Peters a Robert H. Waterman) ze společnosti McKinsey&Company. Důvodem zvolení této analýzy je nejen fakt, že model 7S je jedním z hlavních nástrojů interní analýzy podniku a slouží tak k nalezení silných a slabých stránek v oblasti řízení podniku, ale analyzuje též vliv všech nejdůležitějších prvků v oblasti řízení podniku naráz.

Výběr modifikace modelu 7S není náhodný. Každý manažer, který chce aby jeho podnik byl nejen efektivně řízen, ale dostatečně konkurenceschopný, si musí každý den pokládat následující otázky a nacházet na ně odpovědi:

- 1) Čeho chce podnik dosáhnout a jak toho chce dosáhnout?
- 2) Jaké pracovníky a v jakém složení je zapotřebí v podniku využívat?
- 3) Jaké schopnosti a dovednosti musí mít každý pracovník v podniku?
- 4) Jaké bude hierarchické uspořádání zvolených pracovníků v podniku?
- 5) Jaký styl řízení v podniku je vhodné využívat?
- 6) Jaké systémy je zapotřebí v podniku využívat?
- 7) Jsou všichni pracovníci o daném dění v podniku dobře informováni?

Původní model 7S se dá velmi vhodně využít jako účinná pomůcka pro zodpovězení těchto otázek, které manažera nasměrují ke zdárné odpovědi a zároveň ho upozorní, aby neopomenul žádný faktor, který ovlivňuje jeho úspěšnost řízení podniku a jeho konkurenceschopnost. Konkrétní propojení pokládaných otázek a pomocných odpovědí vycházejících z modelu 7S je uvedeno v následující tabulce.

Pokládané otázky	Pomůcky vycházející z modelu 7S
Čeho chce podnik dosáhnout a jak toho chce dosáhnout?	Strategy - Strategie
Jaké pracovníky a v jakém složení je zapotřebí v podniku využívat?	Staff - Skupina
Jaké schopnosti a dovednosti musí mít každý pracovník v podniku?	Skills - Schopnosti
Jaké bude hierarchické uspořádání zvolených pracovníků v podniku?	Structure - Organizační struktura
Jaký styl řízení v podniku je vhodné využívat?	Style - Styl řízení
Jaké systémy je zapotřebí v podniku využívat?	Systems - systémy
Jsou všichni pracovníci o daném dění v podniku dobře informováni?	Shared values - Sdílené hodnoty

Tab. 1 - Pokládané otázky a pomůcky

Zdroj: vlastní zpracování

Po zodpovězení těchto otázek může manažer přejít ke zpracování a vyhodnocení Adaptačního modelu 7S. 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 respondenty. Požadavkem na respondenty bylo přiřadit ke každému faktoru maximálně čtyři hodnotící ukazatele. Hodnotící otázky byly sestaveny na základě získaných výsledků z uskutečněného výzkumu od dotazovaných manažerů v podnicích. 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. Účelnost představuje dělat správné věci. Efektivita představuje dělat věci správně tj. správnou cestou. Adaptační model 7S je znázorněn v níže uvedené tabulce.

Faktory	Hodnotící ukazatele	Hodnotící parametry		Celkové ohodnocení	
		účelnost (max. 5 b)	efektivita (max. 5 b)	úč.	ef.
		0 - 5	0 - 5	0-5	0-5
Struktura	Pružnost; Centralizace - decentralizace pravomocí; Stupně a rozpětí řízení; Podnikové vazby a vztahy	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast struktura	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast struktura	Σ	Σ
Systémy	Komunikační systém; Systém využívání podnikových zdrojů; Systém používaných manažerských metod a technik; Systém adaptace na podnikové okolí	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast systémy	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast systémy	Σ	Σ
Styl řízení	Vhodnost; Pružnost; Vymezení odpovědnosti manažerů; Využití moci manažery	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast styl řízení	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast styl řízení	Σ	Σ
Skupina	Kvalifikace a vzdělání zaměstnanců; Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti; Motivace a stimulace zaměstnanců; Hodnocení a odměňování zaměstnanců	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast skupiny	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast skupiny	Σ	Σ
Schopnosti	Schopnosti plánovat; Schopnosti organizovat; Schopnosti řídit; Schopnosti kontrolovat	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast schopnosti	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast schopnosti	Σ	Σ
Strategie	Vhodnost; Srozumitelnost a jednoznačnost; Přijatelnost a realizovatelnost; Rozpracovanost do krátkodobějších postupů	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast strategie	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast strategie	Σ	Σ
Sdílené hodnoty	Cíle; Vize; Mise; Poslání	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast sdílené hodnoty	záznam bodů z hodnotících otázek - oblast sdílené hodnoty	Σ	Σ

Tab. 2 – Adaptační model 7S

Zdroj: vlastní zpracování

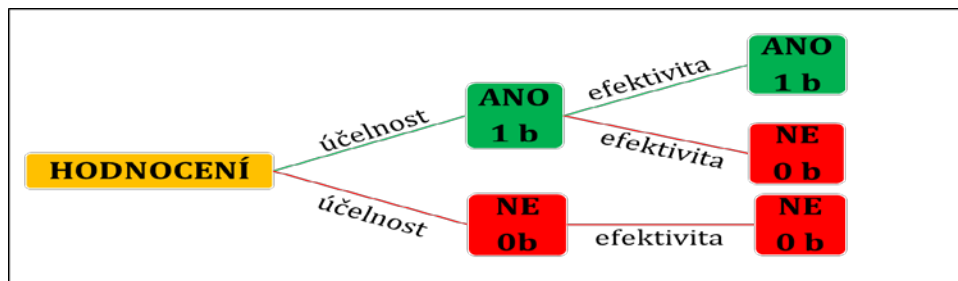
Hodnotící otázky byly sestaveny ke každému faktoru tak, aby korespondovaly s hodnotícími ukazateli každého faktoru. Počet zvolených a přiřazených otázek ke každému faktoru je pět, tak aby byla naplněna maximální bodová hodnota ve výši 5 bodů. Sestavené otázky jsou zaznamenány v následující druhé tabulce.

Faktory	Hodnotící otázky
Struktura	Je organizační struktura podniku pružná? Je počet stupňů vedení odpovídající specifikům podniku? Jsou v podniku jasně vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti? Je nastavená míra centralizace /decentralizace pravomocí na podřízené pracovníky dostatečná? Je počet podřízených pracovníků jednotlivých manažerů optimální, tj. je vhodně využíváné rozpětí řízení v podniku?
Systémy	Jsou v podniku využívány vhodné komunikační metody a techniky? Je v podniku využívána optimální kombinace podnikových zdrojů? Jsou v podniku využívány vhodné a moderní manažerské metody a techniky? Dokáže podnik správně reagovat na změny svého podnikového okolí? Jsou v podniku využívány vhodné informační systémy?
Styl řízení	Využívají manažeři vhodný styl vedení podřízených pracovníků v podniku? Přizpůsobují manažeři styl řízení v podniku dle aktuální situace v podniku? Je v podniku jasně vymezená odpovědnost manažerů a jim podřízených pracovníků? Využívají manažeři možnost delegování pravomoci na podřízené pracovníky, tj. nezneužívají své moci nadřízeného pracovníka? Je využívána týmová spolupráce?
Skupina	Má podnik optimální - dostatečný počet pracovníků? Je kvalifikace pracovníků optimální pro vykonávání jejich pracovní náplně? Mají pracovníci možnost kariérního růstu a postupu? Jsou stanoveny popisy práce jednotlivých pracovníků včetně vymezení jejich odpovědnosti? Využívají manažeři vhodný styl a způsob motivace a hodnocení podřízených pracovníků?
Schopnosti	Dokáží manažeři na všech hierarchických úrovních samostatně plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat? Dokáží manažeři na všech hierarchických úrovních sestavit plány tak, aby se navzájem doplňovaly a navazovaly na sebe? Dokáží manažeři a jim podřízení pracovníci využívat metodu sebeřízení? Využívají manažeři na všech hierarchických úrovních kontrolu stanoveného systému řízení a kontrolní zpětnou vazbu? Jsou schopnosti manažerů a jim podřízeným pracovníků dostatečné pro jejich výkon práce?
Strategie	Má podnik vhodně a jasně formulovanou podnikovou strategii? Je podniková strategie dostatečně a vhodně rozpracována do krátkodobějších postupů a činností? Má podnik zpracován koncept, jak stanovené strategie co nejlépe dosáhnout a realizovat ji? Má podnik vhodně formulované a stanovené své podnikové cíle a zpracován koncept, jak nejlépe dosáhnout podnikových cílů? Jsou vypracované podnikové cíle, vize a strategie realistické a uskutečnitelné?
Sdílené hodnoty	Jsou manažeři a jim podřízení pracovníci dostatečně seznámeni s podnikovou politikou, cíli, vizí, misí, posláním a strategií podniku? Jsou manažeři a jim podřízení pracovníci dostatečně a včas informováni o dění v podniku? Jednají manažeři a jim podřízení pracovníci v souladu se stanovenými hodnotami a cíli podniku? Jsou jasně vymezeny kompetence všech pracovníků v podniku a znají je pracovníci navzájem mezi sebou? Má podnik vytvořenou svou podnikovou kulturu, se kterou jsou všichni pracovníci seznámeni?

Tab. 3 – Ohodnocení bodovací škály

Zdroj: vlastní zpracování

Princip zhodnocení současného stavu řízení vycházejícího z výše uvedeného modelu v schématu 6 spočívá ve vyhodnocení odpovědí na stanovené otázky uvedených v tabulce 7 z pohledu účelnosti a efektivnosti. Otázky byly záměrně konstruovány tak, aby odpověď na ně zněla ano či ne. Systém hodnocení je znázorněn v následujícím modelu.



Obr. 2 – Systém hodnocení
Zdroj: vlastní zpracování

Princip systému hodnocení současného stavu řízení, který zachycuje schéma 6, je následující:

- 1) Položení hodnotících otázek ke každému faktoru uvedených v tabulce 2.
- 2) Získání odpovědí na stanovené otázky nejdříve z hlediska účelnosti, která vyjadřuje dělat správné věci.
 - a. Záporná odpověď na otázku z pohledu účelnosti je ohodnocena počtem 0 bodů a samozřejmě znamená i zápornou odpověď na otázku z pohledu efektivity, tzn. získání též 0 bodů (je samozřejmé, že když danou činnost v podniku nevytváří, nemohu ji ani dále hodnotit).
 - b. Kladná odpověď na otázku z pohledu účelnosti je ohodnocena počtem 1 bod a znamená, že podnik danou činnost vykonává a lze dále přistoupit k ohodnocení odpovědi na otázku z hlediska efektivity.
- 3) Získání odpovědí na stanovené otázky z hlediska efektivity, vyjadřují hodnocení, zda činnosti v podniku jsou vykonávány správně tj. správnou cestou.
 - a. Záporná odpověď na otázku z pohledu efektivnosti je ohodnocena počtem 0 bodů a znamená, že podnik danou činnost sice vykonává, ale bohužel neefektivně.
 - b. Kladná odpověď na otázku z pohledu efektivnosti je ohodnocena počtem 1 bod a znamená, že podnik danou činnost vykonává, a to efektivně
- 4) Celkové hodnocení je prostým součtem bodů, kdy lze maximálně získat 10 bodů pro každý jednotlivý hodnocený faktor. Přesná hodnotící bodová škála je uvedena v tabulce – bodovací škály hodnotících faktorů.

Pro snazší kvantifikaci získaných odpovědí jsou hodnotící otázky pro zhodnocení účelnosti i efektivnosti shodné.

Celkové výsledné ohodnocení Adaptačního Modelu 7 S	Popis ohodnocení	Celkové bodové ohodnocení jednotlivých faktorů	Celkové bodové ohodnocení Adaptačního Modelu 7 S
A	<i>vysoká míra efektivity a účelnosti</i>	$\sum 10 - 9 b$	$(10 - 9 b) * 7$
B	<i>přiměřená míra efektivity a účelnosti</i>	$\sum 8 - 7 b$	$(8 - 7 b) * 7$
C	<i>průměrná (částečná) míra efektivity a účelnosti</i>	$\sum 6 - 5 b$	$(6 - 5 b) * 7$
D	<i>nízká míra efektivity a účelnosti</i>	$\sum 4 - 1 b$	$(4 - 1 b) * 7$
E	<i>nulová míra efektivity a účelnosti</i>	$\sum 0 b$	0

Tab. 4 – Bodovací škály hodnotících faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zhodnocení současného stavu řízení podniku vychází ze zpracování a bodového vyhodnocení odpovědí na dané otázky. Bodovací škála u hodnotících parametrů jednotlivých hodnotících faktorů byla zvolena dle Likerta s volbou pětibodové stupnice. Z výše uvedené tabulky 8 je patrné, že bylo přistoupeno k jednoduché hodnotící stupnici, jako je tomu ve školství. Celkové výsledné ohodnocení „A“ představuje nejlepší možné získané hodnocení a celkové výsledné ohodnocení „E“ představuje nejhorší možné ohodnocení.

Celkové zhodnocení současného stavu řízení vychází ze součtu celkového bodového ohodnocení jednotlivých hodnotících faktorů. Nejlepší možné celkové výsledné ohodnocení představuje hodnocení „A“ tj. maximální počet bodů 70 - 63, kdy je podnik řízen správně, bezchybně a zvolený systém řízení je propracovaný a na vysoké úrovni. Nejhorší možné celkové výsledné ohodnocení představuje hodnocení „E“ tj. získání počet bodů 0, které poukazuje na velice špatný a nevhodně zvolený systém řízení podniku.

Po vypracování první úrovně Manažerského modelu rozhodování, tj. vyhodnocení výsledků z Adaptačního modelu 7S, lze přistoupit k vypracování druhé úrovně modelu, která představuje zpracování a vyhodnocení Aplikační IFE - 7S Matrix.

Vývoj a princip využívání „Aplikační IFE - 7S Matrix“

I Pro podrobnější zhodnocení současného stavu řízení na první „Adaptační model 7S“ navazuje druhý model - „Aplikační IFE - 7S Matrix“ a dále využívá možnosti posouzení hodnotících faktorů či jejich ukazatelů z pohledu vnitřní stability v oblast řízení podniku jako celku. Důvodem kombinace modelu 7S s IFE maticí je základní vlastnost modelu 7S, tj. faktory vycházející z modelu 7S se hodnotí každý zvlášť, přičemž je však zároveň kladen důraz na jejich vzájemný soulad a harmonii. Princip sestavení „Aplikační IFE - 7S Matrix“ vychází z principu sestavení IFE Matice, jsou však zde předem určeny hodnotící faktory matice, případně stanoveny jejich ukazatele, které jsou již stanoveny v Adaptačním modelu 7S. Zde si každý manažer či auditor může vybrat, zda pro zpracování „Aplikační IFE - 7S Matrix“ využije pouze sedmi základních faktorů původního Modelu 7S nebo využije výběru z předem stanovených hodnotících ukazatelů.

Předkládaný model „Aplikační IFE - 7S Matrix“ je zaměřen na zhodnocení přiřazených hodnotících ukazatelů jednotlivých faktorů. Princip zpracování „Aplikační IFE - 7S Matrix“

se shoduje s principem zpracování původní IFE matice. Váhy významnosti mohou být stanoveny od hodnoty 0,00 (nízká významnost) do hodnoty 1,00 (vysoká významnost), avšak celkový součet vah musí být roven právě 1,00. Bodová hodnota může být ve výši od 1 do 4, přičemž bodovou hodnotou 1 (významná) a 2 (nevýznamná) jsou označeny slabiny v oblasti řízení podniku a bodovou hodnotou 3 (nevýznamná) a 4 (významná) jsou označeny silné stránky v oblasti řízení podniku. Celkové hodnocení je prostým vynásobením váhy významnosti a bodové hodnoty. Celkové ohodnocení stanoví, zda podnik je řízen efektivně (bude-li se celkové hodnocení blížit či rovnat 4), či nikoliv (bude-li se celkové hodnocení blížit či rovnat 1).

faktory <i>hodnotící ukazatele</i>	váha významnosti	bodová hodnota	celkové hodnocení
struktura <i>pružnost, centralizace/decentralizace pravomocí, stupně a rozpětí řízení, podnikové vazby a vztahy</i>			
Vyhodnocení faktoru - struktura	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
systémy <i>systém využívání podnikových zdrojů, systém používaných manažerských metod a technik, komunikační systém, systém adaptace na podnikové okolí</i>			
Vyhodnocení faktoru - systémy	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
styl řízení <i>vhodnost, pružnost, vymezení odpovědnosti manažerů, využití moci manažerů</i>			
Vyhodnocení faktoru – styl řízení	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
skupina <i>kvalifikace a vzdělání zaměstnanců, pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, motivace a stimulace zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců</i>			
Vyhodnocení faktoru - skupina	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
schopnosti <i>schopnosti plánovat, schopnosti organizovat, schopnosti řídit, schopnosti kontrolovat</i>			
Vyhodnocení faktoru - schopnosti	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
strategie <i>vhodnost, srozumitelnost a jednoznačnost, přijatelnost a realizovatelnost, rozpracovanost do krátkodobějších postupů</i>			
Vyhodnocení faktoru - strategie	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
sdílené hodnoty <i>cíle, vize, mise, poslání</i>			

Vyhodnocení faktoru – sdílené hodnoty	Vyhodnocení kategorie – silná/slabá stránka		
celkové vyhodnocení IFE MARIX			
silné stránky	0,00 - 1,00	3 - 4	váha x hodnota
slabé stránky	0,00 - 1,00	1 - 2	váha x hodnota
celkové hodnocení IFE MARIX (průměrné hodnocení)	1,00	--	1,00 - 4,00 2,50

Tab. 5 – Aplikační IFE - 7S Matrix

Zdroj: vlastní zpracování

Pro snazší ohodnocení jednotlivých hodnotících faktorů váhou významnosti, bylo oslovenými manažery z výzkumu doporučeno, aby bylo využito čtyř hodnot, maximálně pěti. Po dohodě hodnotící váhy byly rozděleny do pěti kategorií dle míry významnosti pro daný podnik na: velmi nízkou, nízkou, střední, vysokou a velmi vysokou míru významnosti. Konkrétní ohodnocení uvádí následující tabulka.

kategorie váhy	hodnota váhy	vysvětlivky
velmi nízká míra významnosti	0,01	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku velmi nízkou významnost
nízká míra významnosti	0,025	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku nízkou významnost
střední míra významnosti	0,05	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku střední významnost
vysoká míra významnosti	0,075	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku vysokou významnost
velmi vysoká míra významnosti	0,09	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku velmi vysokou významnost - tj. má zásadní vliv na úspěšné řízení podniku

Tab. 6 – Stanovení hodnotících vah pro hodnotící ukazatele

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty vah k jednotlivým kategoriím byly přiřazeny na základě sumarizace návrhů z výzkumu od manažerů. Výše uvedená tabulka uvádí přiřazení hodnotících vah ke stanoveným 28 hodnotícím ukazatelům. Lze též přistoupit pouze ke zhodnocení faktoru jako celku, což je sice méně pracné, ale též méně podrobné. Stanovení hodnot vah lze vždy upravit dle požadavků každého manažera či auditora. Vhodné je však držet se doporučení a udržet si hodnotící škálu, pro snazší kvantifikaci, na hranici rozmezí čtyř maximálně pěti úrovní.

Jelikož přiřazení váhové významnosti a též bodové hodnoty je pro každého manažera/auditora velice subjektivní, dále byl zpracován návrh na dvoufázové ohodnocení. První fáze představuje zpracování a vyhodnocení Aplikační IFE - 7S Matrix všemi manažery v podniku, a to individuálně. Druhá fáze představuje vyhodnocení Aplikační IFE - 7S Matrix společně, například v rámci brainstormingu.

Manažeri či auditori mohou též využít výstupu z Adaptačního modelu 7S. Hodnotící ukazatele, u nichž bylo celkové ohodnocení velmi nízké či nulové, mohou přímo zařadit do

kategorie slabé stránky a u hodnotících ukazatelů, u nichž celkové ohodnocení bylo příznivé a vysoké, mohou přímo zařadit do kategorie silné stránky. Vyhodnocením výsledků z Aplikační IFE - 7S Matrix manažeři/auditoři dokáží plně zhodnotit, zda je podnik efektivně řízen tj. zda na základě opětovném zhodnocení hodnotících ukazatelů, avšak v principu váhového ohodnocení ukazatelů, převažují silné stránky z pohledu řízení nad slabými či nikoliv.

Po vypracování druhé úrovně Manažerského modelu rozhodování, tj. vyhodnocením výsledků z Aplikační IFE - 7S Matrix, lze přistoupit k vypracování poslední třetí úrovně modelu, která představuje zpracování a vyhodnocení „Resources modelu“.

Vývoj a princip využívání „Resources modelu“

Při zpracování Resources modelu je nyní pozornost podrobněji věnována analýze využívaných zdrojů v podniku, jakožto součást Adaptačního modelu 7S (Faktor - Systémy; Hodnotící ukazatel - Systém využívání podnikových zdrojů; Hodnotící otázka - Je v podniku využívána optimální kombinace podnikových zdrojů?). Důvodem podrobnějšího rozpracování analýzy zdrojů je fakt, že zdroje jsou jednak nedílnou a nezbytnou součástí chodu podniku, tudíž manažeři musí dbát na jejich efektivní alokaci v podniku, a také též možností využití zvýšení konkurenceschopnosti.

Při analýze zdrojů je důležité hodnotit zdroje nejen komplexně jako celek, ale též individuálně. Resources model je složen ze dvou hodnotících etap a hodnotí tak zdroje jak z komplexního, tak též i individuálního hlediska. Zdroje jsou rozděleny do čtyř kategorií, a to na zdroje – hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

Komplexní zhodnocení spočívá v posouzení zdrojů z hlediska jejich originality, dostupnosti, udržitelnosti, pružnosti, nahraditelnosti a důležitosti, jak uvádí tabulka – komplexní analýza zdrojů.

Důležitost		Významnost		Kategorie	Komplexní vyhodnocení			
Ohodnocení	Body	Symboly	Body		Zápis celkového bodového souhrnu			
					hmotné	nehmotné	finanční	lidské
1	3	*	4	Originalita				
2	2	+	3	Dostupnost				
3	1	x	2	Udržitelnost				
		-	1	Pružnost				
		0	0	Nahraditelnost				
				Důležitost zdroje				
Komplexní vyhodnocení					Bodový souhrn	Bodový souhrn	Bodový souhrn	Bodový souhrn
Zařazení zdroje do třídy I. – III.								
Výsledné komplexní vyhodnocení								
Třída zařazení zdrojů				Kategorizace třídy		Souhrnný součet bodů		



I.	Klíčový zdroj	72 - 49
II.	Nepostradatelný zdroj	48 - 25
III.	Nahraditelný zdroj	24 - 0
<u>pozn. č. 1: důležitost kategorie</u> 1 představuje vysokou důležitost 2 představuje průměrnou důležitost 3 představuje nízkou důležitost <u>pozn. č. 2: hodnotící ukazatelé jsou přiřazeny dle významnosti</u> * představuje velmi vysokou originalitu/velmi snadnou dostupnost/velmi snadnou udržitelnost/velmi vysokou pružnost/velmi snadnou nahraditelnost/velmi vysokou důležitost + představuje vysokou originalitu/snadnou dostupnost/snadnou udržitelnost/vysokou pružnost/snadnou nahraditelnost/vysokou důležitost x představuje nízkou originalitu/ obtížnou dostupnost/obtížnou udržitelnost/nízkou pružnost/obtížnou nahraditelnost/nízkou důležitost - představuje velmi nízkou originalitu/ velmi obtížnou dostupnost/velmi obtížnou udržitelnost/ velmi nízkou pružnost/velmi obtížnou nahraditelnost/velmi nízkou důležitost 0 představuje neoriginalitu/ nedostupnost/ neudržitelnost/ nepružnost/ nenahraditelnost/ nedůležitost		

Tab. 7 – Komplexní analýza zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování

Každá kategorie nejdříve musí být ohodnocena dle důležitosti pro podnik - viz. poznámka č. 1. Poté může být přistoupeno ke zhodnocení zdrojů dle významnosti využívání zdroje podnikem - viz. poznámka č. 2. Komplexní vyhodnocení spočívá v sumarizaci výsledků dle jednoduchého vzorce:

důležitost kategorie x významnost ukazatele

Výsledkem komplexní analýzy zdrojů je vyhodnocení a určení, zda podnikem využívané zdroje jsou pro něj významné a důležité či nikoliv. Pro posouzení významnosti/důležitosti zdroje byly vytvořeny tři třídy, do kterých lze dané zdroje zařadit dle souhrnného bodového vyhodnocení. První třída, tj. kategorie klíčový zdroj, představuje takový zdroj, který je pro plynulý chod podniku nezbytný, je využíván v dostatečném množství i složení a nelze je žádným jiným zdrojem nahradit. Zde se manažeři v podniku musí snažit, aby si daný zdroj udrželi co nejdéle. Druhá třída, tj. kategorie nepostradatelný zdroj, představuje takový zdroj, který je pro správný chod podniku sice významný, avšak podnik jej využívá pouze z části, a nedokáže ho plně zapojit do chodu podniku. Zde by se manažeři měli rozhodnout, zda je nutné tyto zdroje vlastnit v dosavadním množství a složení, či množství snížit anebo poupravit dosavadní složení. Třetí třída, tj. kategorie nahraditelný zdroj, představuje takový zdroj, který podnik nevyužívá, nebo jen z části a zřídka, a tím je pro podnik nepotřebný. Zde by se manažeři měli snažit daný zdroj nahradit jiným, a to takovým, který bude podnikem lépe využitelný a přispěje k jeho správnému chodu.

Jelikož hodnocení zdrojů dle důležitosti a též dle významnosti je pro každého manažera/auditora velice subjektivní, je i zde opět přistoupeno - jako u vyhodnocení Aplikační IFE - 7S Matrix, k navrhnutí dvoufázového ohodnocení. První fáze představuje vyhodnocení komplexní analýzy zdrojů všemi manažery v podniku, a to individuálně. Druhá fáze představuje vyhodnocení komplexní analýzy společně například v rámci brainstormingu. Pro individuální zhodnocení zdrojů jsou pro každý druh zdroje vytvořeny hodnotící parametry, které by měly být manažery/auditory sledovány a posuzovány.

zdroje	parametry	klíčové indikátory pro hodnocení analýzy zdroje	pořadové vyhodnocení dle úrovně podstaty monitorování	index žádanosti výsledné hodnoty	bodové vyhodnocení dle míry odchylky
	výčet parametrů	5 indikátorů	1 - 5	0,5; 1	1 - 10
hmotné	stáří majetku a strojního zařízení, flexibilita majetku a strojního zařízení, technický stav majetku a strojního zařízení, spolehlivost strojního zařízení, výrobní schopnost a kapacita strojního zařízení, materiální zabezpečení	a) rentabilita hmotného majetku b) efektivnost hmotného majetku c) využití výrobní kapacity d) opotřebovanost hmotného majetku e) produktivita hmotného majetku			
nehmotné	vývoj patentů či ochranných známek, úroveň vybudovaného know-how, úroveň vybudované image u zákazníků a veřejnosti, úroveň informačního zabezpečení, úroveň užívaného softwarového zabezpečení	a) počet patentů ročně b) stupeň úrovně know-how c) stupeň úrovně softwarového zabezpečení d) spokojenost zákazníků e) stálost/počet stálých zákazníků			



finanční	vyváženost užívané kapitálové struktury - z vlastnického a časového hlediska, trendy - zisku, cash-flow, pohledávek a závazků, trendy - poměrových ukazatelů finanční analýzy a ukazatelů na bázi cash-flow, využívaný způsob/styl financování	1. varianta a) míra zadluženosti b) běžná likvidita c) rentabilita tržeb d) rentabilita celkového kapitálu e) rentabilita vlastního kapitálu 2. varianta a) stupeň oddlužení z provozního cash-flow b) likvidita z provozního cash-flow c) rentabilita tržeb z provozního cash-flow d) rentabilita celkového kapitálu z provozního cash-flow e) rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow			
	počet zaměstnanců - s podrobnějším rozdělením na dělníky, administrativní pracovníky a manažery, kvalifikace zaměstnanců, zkušenosti zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, motivační preference zaměstnanců, důvěra v zaměstnance, úroveň delegování pravomoci na podřízené pracovníky	a) spokojenost zaměstnanců b) stálost/počet stálých zaměstnanců c) výše průměrné mzdy v podniku d) počet kvalifikačních kurzů/školení za rok e) produktivita práce			
Výsledné celkové vyhodnocení					
Třída zařazení zdrojů		Kategorizace třídy		Souhrnný součet bodů	

I.	Primární zdroj	150 - 101
II.	Sekundární zdroj	100 - 51
III.	Terciální zdroj	50 - 0

Tab. 8 - Individuální analýza zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Postup vyhodnocení výsledků z individuální analýzy zdrojů vychází z výsledných hodnot stanovených klíčových indikátorů ke každému zdroji. Manažeři/auditoři ohodnotí sestavené klíčové indikátory ke každému typu zdroje pořadovým hodnocením od 1 do 5 tj. podstatou je sestavit pořadí dle úrovně podstaty monitorování vývoje indikátoru. Body jsou tak přiděleny následujícím postupem:

pořadí dle úrovně podstaty monitorování indikátorů pro podnik	bodové ohodnocení
1.	5.
2.	4.
3.	3.
4.	2.
5.	1.

Po sestavní výsledných hodnot každého indikátoru manažeři/auditoři porovnají výslednou hodnotu s požadovanou hodnotou. Zde musí manažer/auditor sám vyhodnotit, jaké mají být požadované výsledné hodnoty, zde nelze stanovit jednoznačné doporučení. Je-li výsledná hodnota pro podnik příznivá, přepočte se její skóre do dalšího výpočtu indexem žádanosti ve výši 1. Není-li však výsledná hodnota pro podnik příznivá, přepočte se její skóre do dalšího výpočtu indexem žádanosti ve výši 0,5. Již tento způsob přepočtu dokáže podnikům určit, jakým klíčovým indikátorům věnovat více pozornosti, a tím tak případným parametrům jednotlivých zdrojů.

Pro dokončení celkového vyhodnocení individuální analýzy zdrojů získané bodové ohodnocení je nutné dále doplnit a přepočítat bodovým vyhodnocením dle míry odchýlení od výsledné hodnoty požadované. Míra vychýlení je stanovena do 10 bodů. Je-li výsledná hodnota klíčového indikátoru shodná s hodnotou požadovanou manažery/auditory, ohodnotí se body 10. Čím více se výsledná hodnota klíčového indikátoru odchyluje od hodnoty požadované, tím méně bodů je danému indikátoru přiřazeno.

Sestavení celkového výsledného vyhodnocení individuální analýzy zdrojů lze odvodit od následujícího vzorce:

$$(bodové\ ohodnocení\ klíčových\ indikátorů \times index\ žádanosti\ výsledné\ hodnoty) \times bodové\ ohodnocení$$

Výsledkem individuální analýzy zdrojů je vyhodnocení a určení, zda podnikem užívané jednotlivé kategorie zdrojů jsou využívány intenzivně, zda je sestavena vhodná kombinace/vyváženost složek (v rámci každé kategorie) a zda je též zvolena vhodná konfigurace složek (v rámci každé kategorie).

Pro posouzení míry intenzity využívání, sestavení vhodné kombinace a konfigurace byly sestaveny, jako u komplexní analýzy zdrojů, tři třídy. První třída, tj. kategorie primární zdroj, představuje zdroj, který je podniky využíván nejvíce tj. velmi intenzivně a jeho konfigurace je

vyvážená. Pro manažery z toho vyplývá, že by tento zdroj mohou využívat nadále beze změny a udržovat si stále jeho dosavadní podobu. Druhá třída, tj. kategorie sekundární zdroj, představuje zdroj, který je podniky využíván oproti první kategorii méně, tj. intenzita využívání je nízká a konfigurace nevhodná. Zde manažeři musí rozhodnout o změně doposud využívané konfiguraci zdroje a o změně kombinace z ostatními zdroji, tak aby přispěli ke zvýšení intenzity využívání zdroje a zajistili tím efektivní alokaci zdrojů, jakožto vstupů do podniku. Třetí třída, tj. kategorie terciální zdroj, představuje zdroje, který podniky ke své činnosti vůbec nevyužívají či zcela zřídka, tj. intenzita využívání je víceméně nulová a konfigurace též nevhodná. Manažeři musí rozhodnout, zda daný typ zdroje dále v podniku využívat, či jej zcela ze svého portfolia vstupů nevypustit a tím zefektivnit intenzitu využívání ostatních zdrojů. Příčinou zařazení zdroje do kategorie - terciální zdroj, může být též neznalost využívání daného zdroje manažery v podniku. Zde si manažeři sami musí rozšířit znalosti a vědomosti o možnosti využívání daného zdroje a předávat své znalosti ostatním pracovníkům, kteří se zdroji pracují.

Důležité je upozornit na fakt, že při analýze zdrojů musí manažeři/auditoři věnovat svou pozornost všem zdrojům, které jsou využívány jako vstupy do výroby. Nelze věnovat pozornost pouze těm zdrojům, které podnik vlastní (hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje) a jsou považovány za zdroje v užším smyslu, ale též těm, které vlastnit nelze, a jsou tak považovány za zdroje v širším smyslu, jelikož jsou nedílnou součástí konkurenční výhody založené na efektivním využití zdrojů (vztahy se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, věřiteli či obchodními partnery).

Závěr

Vytvořené modely lze využívat i samostatně, avšak spojením a především zpracováním těchto tří samostatných modelů manažeři v podniku mohou podrobně zanalyzovat současný stav systému řízení, a tím určit, zda je doposud využívaný systém vyhovující či nikoliv a případně tak současný stav systému řízení změnit. Zpracování manažerského auditu dle vytvořeného modelu mohou podniky využít též pro zajištění konkurenční výhody oproti ostatním podnikům, které manažerský audit nevykonávají. Podniky si mohou zajistit využívání dvou základních konkurenčních výhod, kterými jsou: využití konkurenční výhody založené na efektivním řízení podniku a využití konkurenční výhody založené na efektivním využívání zdrojů

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

Studie vznikla v rámci vědecké činnosti na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Použitá literatúra

1. DRUCKER, P. F. 1974 *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row. 839 s ISBN 0-06-011092-9.
2. LAW J. 2009 *A dictionary of business and management*. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, Oxford quick reference. 598 s. ISBN 978-01-99234-89-9
3. Píchová, R. 2017 VYUŽÍVANÉ TECHNIKY A ANALÝZY PŘI ZPRACOVÁNÍ MANAŽERSKÉHO AUDITU. *Auspicia*, České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2017, roč. 14, č. 1, s. 94-106. ISSN 2464-7217.
4. Píchová, R. and D. Raušer. 2017. SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND THEIR USE OF MANAGEMENT AUDIT AS A TOOL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE GLOBAL ENVIRONMENT. Publikováno na konferenci - Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 2017.
5. PRONOVOST, D. 2000. *Internal Quality Auditing*. Milwaukee: Quality Press, 2000. 140 s. ISBN 978-0-87389-476-0.
6. SPENCER, P. K. H. 2010. *The Internal Auditing Handbook*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley, 2010. 898 s. ISBN 978-11-19201-71-7