

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: 6208B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

**Zhodnocení vybraných manažerských
funkcí ve zvoleném podniku**

**Analysis of management functions
in a particular organisation**

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:
Lucie Chalvadžievová, DiS.

2009

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zhodnocení vybraných manažerských funkcí ve vybraném podniku,“ zpracovala zcela samostatně, na základě vlastních zkušeností a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách. Dostupné na internetu: http://www.jcu.cz/education/zverej_kvalif_praci. Opatření rektora o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20.4.2007).

V Českých Budějovicích dne 23.3.2009

Lucie Chalvadžievová

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D, za odborné vedení a cenné rady při zpracování tohoto tématu, zároveň děkuji všem mým spolupracovníkům, kteří mi poskytli materiály a informace, potřebné k objektivnímu vyhodnocení a zpracování závěru práce.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1 PLÁNOVÁNÍ	7
2.1.1 CHARAKTERISTIKA PLÁNOVÁNÍ	7
2.1.2 HLEDISKA PLÁNOVÁNÍ	8
2.1.3 ZÁKLADNÍ PRVKY PLÁNOVÁNÍ	9
2.2 ORGANIZOVÁNÍ	10
2.2.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZOVÁNÍ	10
2.2.2 ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZOVÁNÍ	10
2.3 KOMUNIKACE	13
2.3.1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE	13
2.3.2 FORMY KOMUNIKACE	15
2.3.3 VÝZNAM KOMUNIKACE	16
2.3.4 JAK ZLEPŠIT VZTAHY A KOMUNIKACI UVNITŘ FIRMY	17
2.4 KONTROLA	18
2.4.1 VÝZNAM KONTROLY	18
2.4.2 KONTROLNÍ PROCESY	19
2.4.3 FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU	21
3. METODIKA	23
3.1 CÍL PRÁCE	23
3.2 POSTUP METODIKY PRÁCE	23
4. CHARAKTERISTIKA DANÉ ORGANIZACE	25
4.1 HISTORICKÝ VÝVOJ	25
4.2 POPIS ČINNOSTI SPOLEČNOSTI	25
4.2.1 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTÍ	25
4.2.2 PRVKY MANAGEMENTU	26
5. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	28
5.1 PLÁNOVÁNÍ	28
5.2 ORGANIZOVÁNÍ	31
5.3 KOMUNIKACE	33
5.3.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE	33
5.3.2 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	35
5.3.3 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE	36
5.4 KONTROLA	36
6. DISKUSE	38
6.1 PLÁNOVÁNÍ	38
6.2 ORGANIZOVÁNÍ	38
6.3 KOMUNIKACE	38
6.4 KONTROLA	38
6.5 POTVRZENÍ HYPOTÉZ	39
6.6 NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU CHODU ORGANIZACE	40
7. ZÁVĚR	43
8. SUMMARY	44
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	45
PŘÍLOHY	46
SCHEMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	47
CERTIFIKÁT ISO	48

1 ÚVOD

V důsledku celosvětového rozvoje se management organizací neustále mění. Tyto změny jsou u dominant celosvětové ekonomiky – USA, Německa a Japonska – ve srovnání s prudkým rozvojem managementu průmyslových gigantů v Číně, Indii a Indonésii relativně malé. Vzhledem k rostoucí konkurenci je však nutné, aby manažeři ve vyspělých zemích stále více přemýšleli o tom jak pracovníky lépe řídit.

V nově se formující celosvětové ekonomice mohou moderní informační technologie, rychlé rozhodování, strategická spojení a dovednosti řízení jednotlivých pracovníků i týmů poskytnout konkurenční výhody malým a středním podnikům i velkým nadnárodním společnostem.

Manažeři, kteří dokáží nejefektivněji využívat lidské a materiální zdroje, jsou pro své firmy nepostradatelným zdrojem jejich prosperity.

Historie managementu dokazuje, že manažeři oplývají vysokou inteligencí a schopností učit se novým metodám.

Vůdcovské schopnosti manažerů jsou nepochybně podmínkou pro úspěšný a dlouhodobý rozvoj inovačního podnikání organizace a její dlouhodobé prosperity.

Manažeři musí dokázat uplatnit své vůdcovské schopnosti nejenom ve vnitřním prostředí organizace, ale i při plnění své širší společenské role. Jejich úkolem je také dosáhnout souladu zájmů všech skupin, zainteresovaných různým způsobem na úspěšné realizaci inovačních záměrů a tím na získání nenahraditelných konkurenčních výhod a vysokých hospodářských výnosů.

Samotný management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 PLÁNOVÁNÍ

Jako první z manažerských funkcí jsem zvolila funkci plánování, protože tato funkce předchází všem funkcím ostatním a je výchozím bodem pro další kroky a všechny následné rozhodovací procesy, které musí manažeři vykonat.

2.1.1 CHARAKTERISTIKA PLÁNOVÁNÍ

Plánování je jedna z hlavních činností manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout. Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. (1)

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci, kontrole.

Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo. (2)

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánování funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit. (3)

2.1.2 HLEDISKA PLÁNOVÁNÍ

Podle Trunečka (6) je plánovací proces v organizaci charakterizován na základě dvou základních hledisek.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

1. Dlouhodobé plánování se většinou provádí ne více než pětileté období
2. Střednědobé plánování se obvykle pohybuje v rozsahu jednoho až pěti let
3. Krátkodobé plánování pokrývá časové období do jednoho roku

Časový horizont plánování je ovlivněn mnoha faktory. Délka období pro dlouhodobé investiční rozhodování závisí do jisté míry na charakteru odvětví, dalším faktorem je doba potřebná na výrobu výrobků či na průběh technologického procesu, doba potřebná na výzkum a vývoj výrobku a životní cyklus výrobku na trhu. V neposlední řadě časový horizont plánování ovlivňuje velikost podniku, složitost a forma organizační struktury.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

1. Strategické plánování navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a je výchozím bodem v rozhodování. Je realizováno top managementem na vrcholné úrovni řízení podniku.
2. Taktické plánování směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specializaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení, nebo je zaměřeno na určité řešení problému či funkce. Je realizováno na konkrétní období (zpravidla jeden rok) středním managementem na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
3. Operativní plánování, které vychází z taktického plánování z konkrétních známých zdrojů a podmínek. Odpovídají mu operativní plány (např. plán odbytu a výroby), které jsou sestavovány na čtvrtletí popřípadě i kratší časové období. Vypracování těchto plánů je záležitostí středního managementu, v případě denních či měsíčních plánů pak managementu první linie.

2.1.3 ZÁKLADNÍ PRVKY PLÁNOVÁNÍ

Každý plán by měl dát odpověď na otázky: co, kdo, kdy a jak dělá. Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky:

Priorita - v obsahu plánu se musí přednostně objevit takové cíle, které mají rozhodující vliv pro daný objekt plánování.

Měřitelnost - má-li cíl prezentovat určitý stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cílů byla co nejsrozumitelnější. Vhodné, i když ne bezpodmínečně nutné, je použití kvantifikovaných veličin jako cílů.

Přiměřenost - musí být brána v úvahu při určování dílčích cílů, které mají být naplní plánu. Čím bude vyšší počet dílčích cílů, tím je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy splnění jedněch cílů je v rozporu s cíli jinými, či přímo vylučuje jejich splnění. V takovémto případě je vhodné použití agregovaných ukazatelů, které svým uspořádáním postihují spektrum požadovaného vývoje šířeji.

Aktivity - představují obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů. Mohou být rutinní, často se opakující nebo jedinečné. U rutinních stačí odkaz na standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy a podobně. (1)

Cíl je konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít různou věcnou podobu a tvoří hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů. (2)

Plánovací funkce vyžaduje na manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování:

- cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy
- akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů
- zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat
- implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu (3)

Dle Rolínka (2003) musí plánovací funkce vycházet ze čtyř pravidel, kterými jsou cíle (budoucí stavy organizace, kterých chce management dosáhnout), akce (specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů), zdroje (představují omezení, limity, ve kterých se může organizace pohybovat) a pravidla (způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout).

2.2 ORGANIZOVÁNÍ

Další manažerskou funkcí, kterou se budu zabírat je jedna z nejdůležitějších manažerských funkcí a to organizování. Správně zvládnutá může tato funkce přinášet výrazné pokroky a úsporu času i peněz a naopak případné nedostatky v ní, mohou vést organizaci k jejímu poklesu či až zániku.

2.2.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZOVÁNÍ

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Již nejstarší historické prameny, jako je např. bible, uvádějí řadu příkladů organizování. Mojžíš, jenž si stanovil za cíl vyvést Židy z Egypta do země zaslíbené, rozdělil židovský národ na skupiny po deseti lidech, v jejichž čelo postavil tzv. desátníky, deset takových skupin podřídil setníkovi, deset setnin tisícníkovi.

Zároveň stanovil práva a povinnosti těch, kteří stáli v čele těchto skupin, jejich kompetence a vzájemný způsob spolupráce. Tím vytvořil organizační strukturu jako výsledek organizování, která mu umožnila dosáhnout vytyčeného cíle. (2)

Stejně jako autor Veber (2000), i Zuzák (2004) popisuje funkci organizování za jednu z nejstarších funkcí.

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. V současných podmínkách představuje organizování, tzn. vytvoření vnitřní organizační struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce. Potřeba organizování vyplývá:

- ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý a omezený rozsah podřízených

Proto je nezbytné vytvořit vzájemné vztahy mezi lidmi, jednotlivci i skupinami, a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům jsou předpokladem pro efektivní pracovní výkon. (1)

2.2.2 ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZOVÁNÍ

I v současných podmínkách představuje organizování, tzn. vytvoření vnitřní struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce.

Potřeba organizování vyplývá:

- ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý (omezený) rozsah podřízených

Proto je nezbytné vymežit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon. (2)

Základní prvky a logika procesu organizování – specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení, dělba kompetencí

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci.

K nedůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit
- čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn
- produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět nebo služby, kterou je nutno zabezpečit
- zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků
- místo – pracovníci jsou seskupeni podle místa pracoviště, regionu, státu (1)

Základní prvky organizování jsou podle Řehoře, P. (7) specializace, koordinace, vytváření organizačních struktur, rozpětí řízení a dělba pravomocí.

Specializace zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce.

Koordinace je proces při němž jsou úkoly a útvary v podniku vzájemně propojeny za účelem dosažení organizačních cílů.

Vytvářením organizačních struktur dochází k seskupování pracovníků do skupin podle stejné specializace.

Rozpětí řízení udává, kolik podřízených je manažer schopen řídit.

Dělbou pravomocí se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší o decentralizaci.

Organizační struktura je tvořena souhrnem všech organizačních jednotek, do nichž je práce rozdělena, seskupena a koordinována.

Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošnější a počet organizačních úrovní menší. Naopak jestliže je rozpětí řízení menší, je pyramida strmější a počet úrovní větší.

Rozpětí řízení a počet úrovní řízení určuje tvar organizační pyramidy. Pojem rozpětí řízení představuje počet pracovníků nebo organizačních jednotek bezprostředně podřízených jednomu vedoucímu. Je-li počet posřízených malý, dostáváme špičatou pyramidu, při nadměrném rozpětí je pyramida plochá. (10)

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro stanovení organizačních struktur je dělba pravomocí. Pravomocí můžeme rozumět například právo rozhodovat, udělovat příkazy a provádět rozhodnutí bez nutnosti souhlasu jiných členů organizace. Je taktéž nutné poznamenat, že pravomoc by měla jít ruku v ruce společně s odpovědností. (6)

2.3 KOMUNIKACE

Jako třetí v pořadí jsem si vybrala funkci komunikační. Tato funkce, ač se na první pohled nemusí zdát, je velice důležitá, protože správné předávání informací hraje významnou roli ve výkonu všech ostatních funkcí.

2.3.1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE

Řízení je bez komunikace nemyslitelné. V každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jako mantinelů vlastní interpersonální komunikace.

Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů globalizace. Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat = přijít s tématem, které partnera zajímá. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělovacího a příjemce se musí střídát. (4)

Trend poslední doby předznamenává pokročilejší stadium ve vývoji společnosti. Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační. Prostý přístup k informacím již přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, komunikovat. (2)

V rámci podniku můžeme na komunikaci nazírat z různých pohledů, v různých souvislostech: kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailu? Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována? Komunikace je i přesvědčováním lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytvářením určitých obrazů v jejich mysli, které pak ovlivňují jejich jednání. K vytváření těchto obrazů dochází, ať se o to iniciátor přičiní či nikoliv. Cokoliv dělá či nedělá, o něm něco vypovídá. Je tedy v jeho zájmu (zájmu organizace) ke komunikaci v jakékoli podobě přistupovat aktivně. Potřeba osobních komunikačních dovedností přitom roste úměrně s postavením v organizační hierarchii, můžeme ale také vnímat komunikaci organizace jako celku navenek - externí komunikace a dovnitř, tj. komunikaci se zaměstnanci - interní komunikace. (2)

Vzájemný vztah účastníků komunikace má do určité míry vliv na proces interpretace. Odráží se již v tom, jak ke komunikaci s konkrétním partnerem přistupujeme. Apriorní pozitivní či negativní přístup k partnerovi v komunikaci může velmi zásadně ovlivnit konečný efekt komunikace. Získat druhé, aby dělali, co je třeba - v tomto směru je komunikace významným prostředkem. Řídící pracovník si musí uvědomit, že podřízení velmi často ztotožňují své představy o firmě s tím, jak na ně působí lidé z vedení. Má-li si organizace získat důvěru pracovníků, musí si ji získat především vedení. Pracovníci musí firmu vnímat jako důvěryhodnou a perspektivní. Musí mít dostatek informací pro vytvoření vlastních názorů a přesvědčení, že jsou součástí firmy a že ta s nimi počítá nejen jako se zdrojem pracovní síly, ale také jako s podílníky na úspěchu. (4)

2.3.2 FORMY KOMUNIKACE

Verbální sdělování – základním stavením kamenem jsou věty, ne slova. Teprve slovo dané do kontextu umožňuje vyjádřit se a zajistit co nejpřesnější pochopení. Je o slovo mluvené i psané.

Neverbální vyjadřování – má řadu složek (mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky komunikace a její změny, pohledy, tón řeči – hlasitost, rychlost, artikulace, modulace hlasu, ale také úprava zevnějšku). V podnikové rovině sem patří zvolená grafická úprava, logo firmy. Význam nemá jen každý prvek mimoslovního vyjádření sám o sobě, ale je důležité si všimnout celku – jsou-li mimoslovní projevy v souladu či nikoli nejen mezi sebou, ale i ve vztahu k slovnímu vyjádření či k ostatním aktivitám sdělovacím. (4)

Ústní komunikace

Patří k nejrozšířenějším formám. Její součástí není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta apod.

Písemná komunikace

Písemné dokumenty, prostředky písemné komunikace by měly splňovat alespoň jeden či dva ze tří základních nároků.

Elektronická komunikace

Je založena na vnější – internetové či vnitřní intranetové síti. Neustále se rozšiřuje.

Komunikace organizace jako celku

Komunikační procesy uvnitř organizace a mezi organizací a jejím okolím musí být formalizovány, systematicky organizovány a řízeny.

Komunikace uvnitř organizace

Pravidla pro formální část interní komunikace musí být jasně formulována v interních předpisech organizace. Měl by je znát každý pracovník.

Komunikace s vnějším prostředím:

- s finančním úřadem a dalšími úřady státní správy
- bankovní sférou, pojišťovnou
- s dodavateli, zákazníky a podobně (4)

2.3.3 VÝZNAM KOMUNIKACE

Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace.

Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů globalizace.

Pokud je dostupnost informací pro jednotlivé manažery různá, pak ti, kteří mají k informacím lepší přístup, mají výrazně lepší předpoklady pracovat kvalitněji. Tato skutečnost nabyla na významu zejména v současném období informační společnosti.

Nejen teorie, ale zejména praxe moderního managementu posledních let prokazuje, že manažeři a jimi řízené organizace mohou získávat výraznou konkurenční výhodu právě prostřednictvím kvalitní práce s daty, informacemi a znalostmi. (2)

Interní komunikace je základem vůdcovského působení a skutečný vůdce se při působení na vznik požadovaného pracovního chování svých podřízených řídí v dialogu s nimi těmito zásadami:

- lidem je nutné říkat vždy pravdu
- při motivování k pracovnímu úsilí je účelné apelovat na touhu – přání každého člověka zanechat po sobě něco mimořádného

- je nutné vzbuzovat hrdost lidí na dosažené výsledky
- dostaví-li se euforie nad dosaženými úspěchy, je nutné lidi vrátit zpátky na pevnou zem, ale nikdy tím nesmí dojít k narušení jejich nadšení

Fungující statutární orgán organizace musí:

1. vybudovat klima otevřenosti, přátelské spolupráce a vzájemné důvěry
2. dát prostor pro diskusi nad protichůdnými návrhy
3. respektovat soubor základních hodnot, kterými se řídí chování pracovníků a společenská odpovědnost organizace
4. přidělit každému pracovníkovi určitou oblast zodpovědnosti
5. vyžadovat osobní odpovědnost za plnění úkolů ve prospěch organizace (5)

2.3.4 JAK ZLEPŠIT VZTAHY A KOMUNIKACI UVNITŘ FIRMY

Mnoho společností a firem si v poslední době uvědomuje, že špatně fungující vnitrofiremní komunikace a interpersonální vztahy jsou vážnou překážkou jejich snahy o zvyšování kvality práce, o vyšší produktivitu a možnost snižování nákladů. Jedná se především o tyto problémy:

- neprůchodnost informací ve vícestupňovém řízení
- nefunkčnost otevřené komunikace mezi spolupracovníky i vedením
- převládající agresivní nebo pasivní jednání
- špatné vedení porad
- nefunkčnost zpětné vazby (11)

2.4 KONTROLA

Čtvrtou a poslední funkcí je funkce kontrolní, tato by měla uzavírat a kontrolovat, hodnotit veškeré manažerské snahy o dosažení cílů a plánů, je tedy také velmi významnou pro celkové hodnocení chodu organizace.

2.4.1 VÝZNAM KONTROLY

Význam této manažerské funkce spočívá především v zaměření úsilí firmy žádoucím směrem, kdy efektivní kontrola směřuje energii firmy k dosažení rozhodujících organizačních cílů. Kontrolní systémy zjišťují, zda byly správně vykonány všechny plánované činnosti. Kontrola také spočívá v monitorování, hodnocení a ovlivňování takového chování a činností, jaké si přeje management. Dále zajišťuje, že úsilí členů organizace bude koordinováno pomocí standardů, zásad, norem podobně a omezují tak možnosti volby při rozhodování. Kontrolní systémy také stanovují zásady a pravidla řešení opakující se situace a snižují manažerskou nejistotu při rozhodování. (8)

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit a kontrolovat své podřízené. Schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení a kontroly podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.

Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení a kontroly je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. (2)

Účinné uplatňování manažerské funkce kontrolování má mimořádný význam. Čím jsou obchodní aktivity společností celosvětovější, tím je efektivní vykonávání manažerské funkce kontroly obtížnější. Společnosti využívají kontrolu průběžnou i kontrolu se zpětnou a dopřednou vazbou. Rozdílné kultury v jednotlivých zemích vyžadují při vykonávání kontrolní funkce uplatnění rozdílných přístupů. Například hodnocení výkonnosti a kontrola jakosti může mít v některých zemích, na rozdíl od USA, poměrně malý význam. Nicméně účinná kontrola vyžaduje i v mezinárodním prostředí tři základní předpoklady: standardy, potřebné informace a zásahy. (3)

2.4.2 KONTROLNÍ PROCESY

Systémy a techniky kontroly jsou v podstatě stejné pro kontrolu finanční hotovosti, pro administrativní postupy nebo jakost výrobků apod. Ve všech případech se tento proces skládá ze tří kroků: stanovení standardů, měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům, korekce odchylek od standardů a plánů.

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby. Smyslem je získat objektivní představu o řízené realitě, tj. plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí.

Základní členění kontrolních procesů spočívá v dělení na :

Vnitřní (interní) kontrolu

- je iniciována vnitřními strukturami organizace
- je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni

Vnější (externí) kontrolu

V řadě případů musí organizace strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci – může to mít dvojí původ:

- smluvní požadavky, kdy se organizace v souladu se svými záměry zaváže, že umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti
- zákonné požadavky – z dikce řady zákonů vyplývá oprávnění zpravidla státních orgánů provádět vybrané kontrolní činnosti (daňová přiznání, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, požární kontrola, kontrola BOZP atd.)

Ani kontrolní operace nepředstavují významnou produktivní aktivitu. I nejaktivnější kontrolní operace nejsou ničím jiným, než minimalizovanými ztrátami. Je-li výsledkem kontroly konstatování příznivého stavu, je zřejmé, že tato kontrola byla do jisté míry zbytečná.

Controlling

Nejstarší koncepce controllingu je zaměřena na vyhodnocování stavu plnění podnikových záměrů tj. plánů, rozpočtů či projektů.

Zaměřuje se především na:

- ekonomické ukazatele plánu či rozpočty
- časové aspekty, tzn. dodržování termínů
- správné věcné plnění
- dodržování kvality

Controlling jako součást ekonomického řízení organizace vychází z komplexního podchycení všech ekonomických a zejména nákladových událostí prostřednictvím účetních okruhů. Směřuje k objektivnímu a jednoznačnému vyhodnocení získaných informací.

Využití výpočetní techniky umožňuje provádět controlling v kratších časových periodách, zavést odchylkové analýzy a vyhodnocovat např. vliv výroby, cenové vlivy vstupů i výstupů, vlivy změn technicko-hospodářských norem, vliv změn odpisů, mezd apod., plnění příslušných ekonomických ukazatelů.

Controlling jako systém včasného varování

Je zatím posledním vývojovým krokem. Očekává se, že bude pružně poskytovat informace signalizující nejen případy poruch, ale i možného ohrožení plnění plánovaných úkolů, popřípadě signalizovat i ohrožení konkurencí apod.

Automatická kontrola - může být aplikována jako zpětná vazba řízení technických zařízení, např. jako automatická kontrola každého vyrobeného kusu. S využitím řady snímačů a na základě vyhodnocování získaných dat může průběžně poskytovat informace o stavu a průběhu řízených technologických procesů. (4)

2.4.3 FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU

První fází je získávání a výběr informací pro kontrolu. V této fázi se vychází ze znalosti informačních zdrojů podniku. Informačnímu zdroji může být databáze podniku, která obsahuje údaje o operativní evidenci účetnictví, kalkulaci, rozpočtovnictví, ekonomických zdrojích apod.

V dalším kroku je nutné ověření správnosti získaných informací. Věcná správnost obsahuje hledisko účelnosti a hospodárnosti vykonávaných činností. (tzn. ověření formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, technická kontrola, inventarizace).

Po ověření správnosti údajů dojde k provedení hodnocení kontrolovaných procesů. Hodnocení zahrnuje dvě činnosti, a to posuzování záměrů a skutečností podle jednotlivých kritérií, přijatých nebo odvozených hledisek a oceňování, význam podle kvantity a kvality. Základ těchto pohledů tvoří hodnotový systém.

Další fází je stanovení závěrů a navrhnutí opatření. K tomuto kroku může dojít pouze po provedení výše uvedených fází. Opatření a závěry mohou obsahovat např. změnu prodejního sortimentu podle výsledků marketingového průzkumu trhu nebo zavedení výroby nového výrobku atd., uskutečnění opatření znamenají přechod kontroly z informační polohy do polohy mocenské. (6)

3 METODIKA

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vybraných manažerských funkcí – plánování, organizování, komunikace a kontroly, aplikovaných v daném podniku. Dále pak navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

Jsou stanoveny tyto hypotézy, které budou díky diskusi následně potvrzeny nebo vyvráceny:

- Vybraný podnik má stanoveny jasné cíle
- Společnost zpracovává vícero plánů
- V organizaci je liniová organizační struktura
- Jsou přesně vymezené kompetence nadřízenosti a podřízenosti
- V organizaci převládá ústní komunikace nad písemnou
- Společnost komunikuje se svými zákazníky také pomocí reklamy
- V organizaci nefunguje zpětná kontrola
- Kontrolní funkci plněných úkolů vykonává více manažerů

3.2 POSTUP METODIKY PRÁCE

Příprava a průzkum dostupné literatury

Po konzultaci s vedoucím této bakalářské práce byly vybrány vhodné studijní materiály a literatura, ze které by bylo dobré čerpat.

Tyto studijní materiály jsem sháněla různými způsoby, hlavně výpůjčkou knih z Vědecké knihovny České Budějovice, zapůjčením od mé studující kolegyně a dále formou vyhledávání různých zajímavých webových stránek na internetu.

Charakteristika dané organizace – historický vývoj, zaměření, nástroje

Vzhledem k mému současnému pracovnímu poměru v dané organizaci jsem čerpala z aktuálních skutečností a poměrů v této organizaci. Informace jsem sbírala pozorováním, studiem organizační struktury a náplní práce jednotlivých funkcí, pohovory s vedením společnosti a se svými kolegy a také studiem interních materiálů.

Charakteristika manažerských funkcí

Pro tuto část čerpám z dostupné literatury a firemních materiálů – budu se věnovat charakteristice a popisu těchto manažerských funkcí: plánování, organizování, komunikace a kontrolování.

Zhodnocení manažerských funkcí

Praktická část je založena na mých zkušenostech, pozorování dané organizace a rozhovorech s vedením společnosti a mými kolegy.

Návrhy na zlepšení

Jsou individuálním zhodnocením z mé pozice nákupčího a také vyplývají z provedeného rozboru jednotlivých manažerských funkcí, z doporučení na zlepšení od mých kolegů, zejména vedoucího našeho oddělení centrálního nákupu, vedoucího pobočky Č. Budějovice, pracovnice marketingu a samozřejmě vedení společnosti.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 HISTORICKÝ VÝVOJ

Ve vybrané organizaci pracuji v současné době jako referentka oddělení centrálního nákupu. Centrála této společnosti je v Českých Budějovicích a tak mám výbornou šanci pozorovat vedení společnosti a celý management z velké blízkosti.

Jedná se o obchodní společnost, specializovanou na oblast stavebnictví a pronájem stavební techniky, na českém trhu působí již od roku 1996. Za tuto dobu vybudovala obchodní síť poboček v Praze, Hradci Královém, Brně, Ostravě a také servisní středisko v Loděnicích, jejichž prostřednictvím obsluhuje zákazníky po celé České republice ale i v zahraničí. Díky spojení se silným zahraničním partnerem, rakouskou firmou Lorencic GmbH Nfg & CO. KG je společně s dalšími cca 50 firmami součástí velkého evropského holdingu SCHMID INDUSTRIE HOLDING.

4.2 PROFIL ČINNOSTI SPOLEČNOSTI

4.2.1 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTÍ

“Pevné základy naší činnosti tvoří tři hlavní oblasti podnikání:

Do první oblasti patří **prodej, pronájem a servis omítací a dopravní techniky, stavebních výtahů a další specializované stavební techniky**. V těchto aktivitách se nám podařilo vybudovat si na trhu skutečně pevnou pozici. V současné době jsme největší půjčovnou a servisní organizací stavební techniky nejen v České republice, ale i v celé Evropě. V našem strojovém parku je zastoupena technika renomovaných výrobců a značek, k níž poskytujeme také záruční a pozáruční servis, prodej náhradních dílů a poradenství.

Pracovníky školíme zdarma přímo na stavbě a pokud se rozhodnete stroj si u nás půjčit, dopravíme vám jej v dohodnutém termínu a po skončení prací si jej opět odvezeme.”
(12)

“Druhou oblastí je **specializovaný prodej zboží a materiálů, nejen pro stavební profesionály**. Přestože náš katalog čítá více než 1 000 položek, zaměřili jsme se na specializovaný sortiment, který se snažíme pružně upravovat v návaznosti na aktuální požadavky našich zákazníků. To se týká nejen zboží samotného, ale také způsobu jeho prodeje a všech souvisejících služeb.” (12)

“Třetí oblastí je **prodej sortimentu suché výstavby**, představující kompletní sádkartonové systémy od předních evropských výrobců. Tento sortiment je, vzhledem k potřebné kapacitě skladovacích prostor, veden zatím jen v Českých Budějovicích, přičemž do dalších míst České republiky realizujeme přímé kamionové dodávky.” (12)

Společnost má již zmiňovanou centrálu v Č. Budějovicích – sídlí zde tedy vedení firmy, controlling, účetní i IT oddělení. Je zde prodejní a skladovací úsek, dále zde mají zázemí jednotliví obchodní zástupci a také prostory servisu s mechaniky.

Jednatel společnosti vlastní minoritní podíl firmy a majoritním vlastníkem firmy je mezinárodní holding společnosti Lorencic GmbH.

4.2.2 PRVKY MANAGEMENTU

Prvky managementu ve společnosti:

Vlastník společnosti - podílí se na rozhodování a schvalování strategických plánů, kontroluje podřízené manažery

Manažeři - z hlediska řízení mají hlavní postavení ve firmě, připravují koncepce rozvoje, řídí provozní činnost

Zaměstnanci - realizují stanovené úkoly, poskytují informace nutné k řízení

Vedení společnosti – výkon top managementu společnosti je rozdělen mezi tři hlavní pracovníky, jsou jimi:

- Jednatel společnosti
- Ředitel společnosti
- Obchodní ředitel společnosti

Tito tři hlavní výkonní manažeři tedy rozhodují o všech manažerských funkcích ve společnosti a nesou za ně plnou zodpovědnost.

Jednatel společnosti má dlouholeté praktické zkušenosti v oboru, **ekonomický ředitel** má odpovídající vzdělání a rozhled v ekonomickém prostředí a **obchodní ředitel** se velice dobře pohybuje v prostředí nabídky a poptávky na trhu.

Pro řízení podniku má tedy tato společnost velmi dobré podklady ve všech stěžejních oblastech stavebního průmyslu, což je v současné komplikované době velice důležité.

Každá divize má pak svého vedoucího divize, který má na starosti celý její chod, co se týká prodeje, celý tým pak dotvářejí obchodní zástupci, vedoucí skladů, skladníci, fakturantky a vedoucí servisů.

Na centrále dále sídlí oddělení centrálního nákupu, kde pracuji na pozici referenta nákupu, stejně jako moji čtyři kolegové, naším přímým nadřízeným je vedoucí centrálního nákupu.

Ostatní oddělení jako marketing, účetnictví a controlling, včetně referentky obchodu a asistentky ředitele spadají přímo pod vedení společnosti.

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánovací funkce vyžaduje na manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí, týkající se základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace. Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů. Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat. Plán musí dále také zahrnovat prostředky a způsoby uskutečnění. Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu.

V dané organizaci provádí top management plány na období nejčastěji 1 až 5 ti let, z důvodu toho, že se jedná o obchodní společnost, která musí neustále flexibilně reagovat na změny trhu poptávky a nabídky.

Jedná se o **obchodní plány**, kde jsou tedy blíže specifikovány krátkodobé a dlouhodobé cíle. Snahou podniku je daných cílů v daném čase dosáhnout a využít všech příležitostí, které se na trhu objeví. Zároveň však také tyto plány obsahují výčet možných hrozeb, ohrožujících cíle podniku a následnou přípravu na jejich minimalizaci či likvidaci.

Samozřejmě obsahují také **rezervní plány**, pro krizové příležitosti, které mohou v průběhu podnikání obchodní společnosti nastat poměrně často.

Marketingový plán má společnost sestaven již z dřívějšího období svého podnikání, tento je ale neustále aktualizován a obměňován dle potřeb trhu a boje s konkurencí.

Finanční plán je sestavován vždy na počátku nového období po verdiktu auditu, prostředky plynou ze zisku z hospodaření minulého období.

Cílem obchodní společnosti je jak jinak maximalizace zisku a také maximalizace hodnoty společnosti, tedy cílem těchto plánů je dosahovat rok od roku větších úspěchů a tedy vyšších obrátů a také čím dál větší počet spokojených zákazníků a úspěšný boj s konkurenčními společnostmi.

Společnost se snaží dosáhnout všech svých cílů díky jednoduché strategii, která obsahuje tyto prvky:

- definici poslání společnosti, to znamená především zavést na trh málo poskytované nebo rozšířené služby a produkty. Což se daří zejména v oblasti pronájmu omítací techniky, díky poskytovanému rozsáhlému servisu
- definici cílů – která je obsažena již v obchodním plánu
- definici priorit – která je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků a využití nových podnikatelských příležitostí

Pro určení těchto cílů a volbu vhodných aktivit na jejich dosažení je třeba mít k dispozici předpověď budoucnosti. Manažer nemůže vytvářet plán, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů. Díky tomu, že společnost je vedena v druhé linii ekonomickým ředitelem, který má vhodné vzdělání a zároveň se dokáže orientovat v situaci na trhu, má firma dobré zázemí a podklady z dosažených dřívějších období a obecných předpovědí do budoucna.

Prakticky jsou dlouhodobé plány zpracovány vždy více jak jednovariantové, většinou se vytváří dva až tři plány pro různé budoucí situace a hrozby.

Pro zhodnocení prostředí se využívá jednoduché analýzy *vnějšího okolí*, tzv. STEP analýzy – která zahrnuje analýzu těchto faktorů, ovlivňujících podnik:

- S- společenských (sociálních) faktorů, která zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot, rozhodujících pro jejich možnosti a rozhodování o nákupu – výsledkem této analýzy byla v posledních dvou letech určena schopnost lidí a firem v České republice nakupovat stavební materiály a techniku na rozsáhlé stavební projekty.

- T- technické (technicko technologické) faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií – nahrávají rozvoji technologií i ve stavebním průmyslu, kterému se společnost musí čas od času přizpůsobit. Většinou jsou ku prospěchu modernizace podnikání.
- E- ekonomické faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod podniku – současná celosvětová finanční krize se projevuje opatrností a neochotou lidí a firem investovat do rozsáhlých projektů.
- P- politicko – právní faktory, které souvisí s výkonem politické moci – jsou nejruznější omezení pro stavební průmysl, která musí společnost respektovat.

Analýza vnitřního prostředí firmy je prováděna na základě úspěšnosti, tzn. obrátů prodeje jednotlivých divizí, dále pak formou průzkumu spokojenosti nebo stížností jednotlivých zaměstnanců v jednotlivých funkcionálních oblastech. V analýze vnitřního prostředí se objevuje neustálý růst ziskovosti jednotlivých poboček, z nichž neúspěšnější jsou divize Praha a České Budějovice.

Zdroje pro plánování pak představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat, zdroji jsou v tomto případě informace, přicházející z trhu od zákazníků, od zaměstnanců společnosti a také výsledná čísla ze statistik předchozích období. Omezeními mohou být nepřesnost těchto informací a v současné době nejistota, plynoucí z celosvětové finanční krize.

Operativními plány se zabývají především vedoucí jednotlivých divizí, jedná se hlavně o řešení denních problémů a záležitostí, plynoucí ze vztahů dodavatel – odběratel a zákazník.

A konečně plán musí také zahrnovat prostředky a způsoby jejich uskutečnění, které jsou u této obchodní společnosti orientovány na snahu zdokonalit a udržovat stabilní a pevné vztahy s dodavateli a samozřejmě se zákazníky.

Dosáhnout tohoto lze, dobře zpracovanou marketingovou koncepcí pro dodavatele a pro odběratele, poskytováním nejrůznějších výhod, uzavíráním rámcových smluv, zaváděním novinek a rozšiřováním sortimentu, na základě poptávky, přicházející z trhu.

Konečnou fází je implementace, která zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu. Tuto fázi rozhoduje opět top management, informuje o tom na příslušných poradách a zpětnou kontrolu pak provádí oddělení controllingu.

5.2 ORGANIZOVÁNÍ

Mezi nejdůležitější principy organizování patří především dělba práce, jednota zaměření, centralizace pravomocí, pravomoc, zodpovědnost a jednota příkazování.

Organizování v dané společnosti je vzhledem k 13 ti leté působnosti firmy zaměřeno na aktualizace dle změn, které přicházejí.

Organizační struktura zahrnuje kompetence a pravomoce jednotlivých manažerů - byla prvotně provedena při vzniku společnosti v roce 1996, ale samozřejmě je v průběhu času s ohledem na změny vždy aktualizována. V současné době má charakter smíšené organizační struktury, je tedy kombinací **divizionální organizační struktury s funkčními prvky** – schéma v příloze.

Tato forma organizační struktury je vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců a jednotlivých divizí, rozmístěných po celé České republice, ideální, protože využívá výhod obou typů těchto struktur.

Mezi výhody hybridní struktury patří simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí, integrace cílů s úkoly, adaptabilita a efektivnost. Mezi slabiny naopak patří pomalejší reakce na výjimečné situace, konflikty mezi vrcholovým vedením a jednotlivými divizemi.

Z této pak hierarchicky vyplývá určení pracovních funkcí, které mají určit komu je funkce podřízena, náplň vlastní práce a vymezení práv a povinností, popřípadě odpovědný zástup vždy s ohledem na konkrétní změnu – zodpovědnost za rozhodnutí spadá vždy pod vrcholový management organizace.

Top management je tvořen **jednatelem** společnosti v první linii – jednatel společnosti vlastní minoritní zastoupení a zastupuje společnost navenek, jeho rozpětí řízení je nejširší, spadají do něho všichni zaměstnanci společnosti.

Pod ním se nachází **asistentka jednatele**, která zajišťuje organizační chod firmy a pomáhá jednatelem v jeho záležitostech, dále se stará o část marketingu.

V druhé linii top managementu je **ředitel společnosti**, který má zodpovědnost za celý chod společnosti, protože pod jeho kompetence patří nejen nákup a marketing, ale zejména obchod, tzn. *jednotlivé divize* a s nimi i oddělení IT, účtárny a controllingu.

Ve třetí linii top managementu je **obchodní ředitel** společnosti, pod jehož kompetenci spadá samostatně manažer obchodu, chod oddělení centrálního nákupu – OCN a marketing. Zároveň však také a hlavně vykonává dohled nad jednotlivými divizemi v praxi, stará se tedy zejména o plynulý chod nákupu a prodeje, tzn. obchodu všemi směry.

Rozpětí řízení se velmi liší, top management má pod sebou 8 dalších manažerských pozic, dále následují vedoucí divizí, vedoucí skladů, vedoucí servisů a vedoucí nákupu. Každý nadřízený má plnou zodpovědnost za své oddělení.

Delegování pravomocí má vždy směr ze shora dolů, většinou od top managementu, směřují k ředitelům nebo hned k vedoucím jednotlivých oddělení, kteří dále delegují na své podřízené a rozdělují tak jednotlivé úkoly.

Zastupitelnost musí být vždy na odděleních vyřešena, většinou rozdělením úkolů dalším kolegům z oddělení.

V organizaci je také využíváno **organizačního řádu**, který je specifikován formou rozpisu v každém jednotlivém oddělení. Obsahuje mimo jiné vymezení činnosti organizace, povinnosti pracovníků, vedení společnosti, správního úseku a rozpis veřejné dokumentace společnosti.

A také zvláště důležitý je **pracovní řád**, platící zejména pro prodejny, sklady a servisy, kde fungují i pravidla bezpečnosti práce, pro kterou jsou zaměstnanci neustále nově proškolení. Pracovní řád má formu **interních směrnic**, specifikovaných pro každé jednotlivé oddělení, tzn., že obsahuje konkrétní postupy, kterými je povinen se každý zaměstnanec řídit a dodržovat je.

5.3 KOMUNIKACE

Komunikací se rozumí především schopnost a umění sdělování a naslouchání, rozeznáváme tyto tři základní formy komunikace - ústní komunikace, písemná komunikace, elektronická komunikace

5.3.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE

Dobře zvládnutá ústní komunikace v obchodní společnosti je naprostou nezbytností z hlediska předávání informací uvnitř organizace, i navenek směrem k zákazníkům a dodavatelům.

Komunikace interní má mnoho forem, jednak probíhá přímým kontaktem účastníků na pobočkách a nebo potelefonu, dále pak při různých mimořádných akcích jako jsou porady různých funkcí, zejména vedoucích divizí, servisů a skladů, společně s vedením společnosti, které se konají pravidelně zhruba po dvou měsících, v případě nutnosti i častěji.

Náplní těchto porad je vyhodnocení předešlého období, zhodnocení vedoucích divizí, řešení aktuálních témat a problémů, návrhy jednotlivých účastníků porady, diskuse a kontrola zadaných úkolů a následný zápis z porady. Na těchto poradách je také otevřená jediná možnost připomínek či sdělení svých námitek nebo nápadů.

Další možností ústní komunikace jsou nejrůznější semináře či školení, které probíhají dle potřeby vždy na centrále v Českých Budějovicích anebo na té dané divizi. Neformální formou je pak pořádání firemních večírků, většinou ku příležitosti konce roku a nebo i v průběhu léta, kde vždy probíhá vyhodnocování nejlepších pracovníků a obchodních zástupců společnosti. Jednatel společnosti vždy ústním hovorem k celému publiku vyhodnocuje předešlý půlrok, či rok, vyhláší tzv. "tahouna roku" a nejlepšího prodejce roku a naznačí směr, kterým by se měla společnost dát v nadcházejícím období.

Komunikace externí je orientovaná na naše **dodavatele** se kterými komunikuje nejvíce oddělení centrálního nákupu, pomocí osobního kontaktu při jednáních nebo komunikace po telefonu. Noví dodavatelé buďto kontaktují podnik sami, pokud mají zajímavou nabídku, spadající do sortimentu firmy, je tato zpracována a v případě úspěšnosti může být posléze zahájena spolupráce. A nebo vyhledává nové dodavatele OCN oddělení centrálního nákupu, v případě nové poptávky nebo potřeby alternativního dodavatele.

Směrem k **zákazníkovi** zase nejčastěji skrze personál na prodejnách, ve skladech a nebo nejlépe prostřednictvím obchodních zástupců. Tito jsou velmi důležitou součástí komunikace se zákazníkem, protože oslovují buď potencionální nebo stávající zákazníky s nejrůznějšími nabídkami a také novinkami, na našich obchodních zástupcích stojí polovina úspěchu firmy, jak s oblibou říká jednatel společnosti. Má však naprostou pravdu, protože boj o zákazníky s konkurencí je opravdu nelehký. Spokojenost těchto zákazníků je zjišťována buď přímou komunikací s nimi a nebo organizovanou formou dotazníků, většinou při různých akcích, jako jsou "zákaznické dny" a nebo tématické večírky.

Dále se na této formě komunikace podílí také marketingové oddělení, které organizuje nejrůznější akce, které se uskutečňují několikrát do roka a jsou vždy zaměřeny na určitý sortiment výrobků a zákazníků, stejně tak i dodavatelů.

Dochází zde i k neformální komunikaci a zábavě, při které se vylepšují obchodní vztahy a také domlouvají některé další záležitosti obchodu.

Dalším významným prvkem je forma komunikace pomocí reklamy, nejčastěji zprostředkovaná pomocí rádia a nebo jinými médii.

5.3.2 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Význam písemné komunikace je v obchodních vztazích stále velmi významný, stvrzují se díky ní totiž ústně domluvené dohody, úmluvy a přísliby. Je tedy ve formě různých rámcových, obchodních, nájemních a dalších smluv, dále ve formě vydaných a přijatých faktur, písemných příkazů, informací, manuálů a dalších dokumentů.

Nezbytnou součástí této komunikace jsou tištěné nabídkové katalogy pro zákazníky, které jsou rozděleny do několika odvětvových skupin zboží a součástí je i katalog pronájmu. Tento katalog je v současné době dva roky starý a zpracovává se nový, protože stavební trh je neustále v pohybu a je třeba se přizpůsobit novým poptávkám po nových produktech. Stejně tak neformální interní písemnou komunikací je pravidelný čtvrtletník – firemní časopis, kde jsou informace o novinkách, úspěších firmy a zajímavostech.

V každém oddělení jsou umístěny nástěnky, kam se připínají poznámky, důležité kontakty či vzkazy pro ostatní zaměstnance. Každý zaměstnanec má také svůj stolní sběrač, kde mu ostatní mohou nechávat vzkazy a různé dokumenty. Nově jsou také přepracovány internetové stránky, které jsou oproti těm starým obohaceny o katalog půjčovny, bazar a nabídku akčního zboží. Navíc jsou přehlednější a také obsahují brutto ceník veškerého sortimentu a půjčovny.

5.3.3 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Nejrozšířenější a naprosto běžně používanou je pravděpodobně e-mailová komunikace, dále ale také forma SMS zpráv a komunikace prostřednictvím webových stránek společnosti, které se v současné době rozšiřují a aktualizují.

Všichni zaměstnanci mají neomezený přístup na internet, hlídá se pouze obsah některých nebezpečných stránek.

V celé organizaci funguje firemní Intranet, který je propojen mezi centrálou a všemi divizemi, jsou zde umístěny všechny důležité a potřebné informace, dokumenty obecné a technické, rozvrhy, smlouvy, zápisy a reklamační protokoly.

5.4 KONTROLA

Zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrolní proces zahrnuje:

- *kontrolu preventivní, která je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek a zdrojů používaných v organizaci*
- *kontrolu průběžnou, která je zaměřena na probíhající operace*
- *kontrolu zpětnou vazbou, která je zaměřena na konečné výsledky*

Za kontrolní funkci je v organizaci zodpovědná pouze jedna osoba, která se v běžném období roku zajímá o kontrolu plnění ročního plánu a jednotlivých předsevzatých úkolů, vyplývajících z průběžných jednání a porad vedoucích divizí a top managementu během roku. Samotný kontrolní proces tedy zahrnuje dozor nad jednotlivými odděleními, divizemi, včetně účtárny.

Kontrola se provádí jednak náhodným způsobem, např. zběžnou kontrolou vybraných faktur a různých dokumentů – **kontrola preventivní** a dále zcela plánovaně s ohledem na zpětnou kontrolu plněných a splněných úkolů – **kontrola průběžná a zpětná**.

Dále se zabývá zpracováním nejrůznějších statistik a jejich vyhodnocováním, popřípadě konzultaci s vedením společnosti. Dále pak přípravou podkladů na jednání a porady a následnou kontrolu plnění zadaných termínovaných úkolů na jednotlivých divizích.

Na závěr roku vyhodnocuje konečné statistiky a provádí formální zápisy o kontrole. Spolu s vrcholovým managementem plánuje další úkoly či inovace pro budoucí období. Aktuálně se také stará o důležité dokumenty ohledně ISO certifikace a zastupování společnosti navenek v takovýchto záležitostech.

Kontrolu zaměstnanců provádí každý jednotlivý vedoucí svého oddělení, který je za své zaměstnance plně zodpovědný. Každý zaměstnanec má svůj vlastní kód pro vstup do budovy, respektive pouze části budovy, kde vykonává svou činnost.

Jelikož společnost spadá dle parametrů pod společností s povinností provádět externí audit, musí být tento proveden vždy na začátku nového účetního období. Audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu atd. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska výsledků. Externí audit provádějí autorizovaní externí pracovníci nebo firmy. O výsledku je podávána objektivní zpráva.

O závěrech auditu jsou informováni vrcholoví manažeři zpravidla formou souhrnné zprávy z interních auditů. Za výsledky auditu je ve společnosti zodpovědná hlavní účetní. Výsledky auditu se veřejně nesdělují, se zápisem je seznámeno pouze vedení společnosti. Na webové stránky společnosti jsou umístovány pouze výroční zprávy za jednotlivé roky.

6 DISKUSE

6.1 PLÁNOVÁNÍ

Funkce plánování je v organizaci na dobré úrovni, plánuje se na krátké i dlouhé časové období, vypracuje se vždy více variant řešení, které se neustále aktualizují dle potřeb a poptávky na trhu.

6.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizace se řídí smíšenou, tzv. hybridní organizační strukturou, jejíž výhodou je, že využívá výhod divizionální a funkční organizační struktury, ze kterých je významná zejména koordinace mezi centrálou a jednotlivými divizemi. Dále je přesně definována nadřízenost a podřízenost a náplň práce jednotlivých funkcí. Mezi nevýhody této organizační struktury naopak patří pomalejší reakce a případné konflikty mezi vedením a divizemi. Celkově je organizace fungující.

6.3 KOMUNIKACE

Komunikace je vzhledem k členitosti, rozmanitosti a velkému počtu účastníků zvládnuta velmi dobře. Jednotlivá oddělení mezi sebou komunikují a informace předávají v kopiích všem zúčastněným. Orientace na zákazníka je všemi dostupnými prostředky a svědčí o tom vysoké povědomí lidí o existenci této společnosti. Přesto nedostatkem nově zpracovaných webových stránek společnosti je určitá nevýraznost a také malé písmo, což může být příčinou neupoutání zájmu zákazníka.

6.4 KONTROLA

Kontrolní funkcí všech činností v podniku se zabývá jeden manažer, který má za úkol ohlídat v podstatě celý chod společnosti, což je poměrně náročné, ale účelné, vzhledem k jednotnosti zadávání úkolů, požadavků a předávání informací.

6.5 POTVRZENÍ HYPOTÉZ

- Vybraný podnik má stanoveny jasné cíle
Tuto hypotézu lze potvrdit – jasným cílem je zisk a stabilita na trhu a získání nových zákazníků.
- Společnost zpracovává vícero plánů
Ano, jsou zpracovávány krátkodobé a střednědobé obchodní – rezervní, marketingové a finanční plány, ve dvou až třech verzích, pro případ vybočení od původního plánu.
- V organizaci je liniová organizační struktura
Není pravda, funguje zde divizionální organizační struktura s funkčními prvky.
- Jsou přesně vymezené kompetence nadřízenosti a podřízenosti
Není pravda, nadřízenost a z ní vyplývající podřízenost je prvotně vymezena pouze pomocí organizační struktury, ve skutečnosti je však mnohem složitější. Blíže specifikovaná je tato záležitost v organizačním řádu každého oddělení.
- V organizaci převládá ústní komunikace nad písemnou
Toto tvrzení nelze potvrdit, protože se hojně využívají obě dvě formy.
- Společnost komunikuje se svými zákazníky také pomocí reklamy
Ano, toto je pravdivé tvrzení.
- V organizaci nefunguje zpětná kontrola
Není pravda, zpětná kontrola je prováděna díky controllingovému oddělení, zhodnocením na společných poradách a hodnocením ke konci roku.
- Kontrolní funkci plněných úkolů vykonává více manažerů
Tuto funkci provádí jeden zodpovědný manažer oddělení controllingu na pravidelných poradách a kontrolu na jednotlivých divizích vykonává vždy vedoucí divize, takže toto tvrzení je pravda.

6.6 NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU CHODU ORGANIZACE

Domnívám se, že v *plánování firmy*, chybí zformulování podrobnější a dlouhodobější *strategie firmy* - poslání, cíle a priority jsou celkem jasné a vycházejí z konceptu každé jiné obchodní společnosti, ale zde je absence samotné prvotní analýzy silných a slabých stránek společnosti, tzv. SWOT ANALÝZY, které by se daly postupně velmi výhodně využít ku prospěchu firmy.

Na silných stránkách by měla být postavena „přidaná hodnota“ společnosti, vedoucí k odlišení od konkurence, která by se pak dále mohla systematicky předávat zákazníkům a slabé stránky by se podnik měl snažit eliminovat či postupně přetvářet na silné stránky, jako výhodu nebo opět odlišení od konkurenčních firem.

Mezi silné stránky patří dlouhodobá stabilita na českém trhu, obsáhlý sortiment profesionální stavební techniky a hlavně největší vozový park omítací techniky ve střední Evropě a také rozsah služeb, s tím související. Tyto stránky zajišťují dostatečný náskok, oproti konkurenci hlavně velkou motivaci pro zákazníky.

Mezi ty slabé stránky patří v současné době nepružnost reakcí na některé konkurenční firmy působící nově na trhu, především na nabídky zdvihové techniky a také absence půjčovny některých produktů, kde se s těmito společnostmi na trhu střetáváme. Bylo by potřeba na toto urychleně zareagovat nejrůznějšími marketingovými prostředky a „zaútočit“ na zákazníky novými nabídkami, aby se zamezilo odlivu zákazníků ke konkurenčním společnostem.

Organizační struktura je hybridní, ale má drobné nesrovnalosti, například pozice asistentky jednatele spadá pod kompetence jednatele společnosti, jak již z názvu samo vyplývá, ale prakticky je její funkce nazvána nepřesně, protože vykonává asistenční práce a služby i pro jiné vedoucí pracovníky, měla by proto spadat pod celý top management, tzn. pod jednatele společnosti a zároveň pod ředitele společnosti a obchodního ředitele.

Co se týká *komunikace*, postrádám systematický *sběr ohlasů od zákazníků* na naše počiny, týkající se sortimentu, služeb, nejrůznějších pořádaných akcí a jejich vyhodnocování a následnou korekci nabídky a celkového vystupování firmy podle této zpětné vazby z trhu. Na různých akcích jsou sice zákazníci dotazováni našimi obchodními zástupci a také dostávají dotazníky k vyplnění, ale chybí zde zpětná ve formě řádného vyhodnocení těchto dotazů a reakce firmy na ně – celý proces není dotažen do konce a to zapříčiňuje spíše ztrátu času, než smysluplnou práci.

Řešení spatřuji v sestavení kvalitního dotazníku, tzn., že tento dotazník musí být přehledný, stručný a výstižný, mohl by být spojen i s nějakou soutěží o zajímavé ceny, aby byl pro zákazníky motivující. Vyhodnocení dotazníků by mělo provádět marketingové oddělení a předat tyto informace vedoucím divizí a vedení společnosti, které by na poradě projednalo návrhy řešení na výsledky dotazníků.

Z hlediska informovanosti, by myslím měli být, informováni o důležitých firemních rozhodnutích i vedoucí divizí a vedoucí ostatních oddělení by měli mít možnost se k tomuto rozhodnutí vyjádřit, samozřejmě, pokud to vedení firmy uzná za vhodné.

Řešením by mohlo být svolání krátké porady, kde by byly rozhodnutí o změnách oznámeny a každý zúčastněný by byl vyzván k reakci na ně.

Dále postrádám systematické a masivnější *motivování obchodních zástupců* na výsledku firmy právě v souvislosti s určenou strategií - motivační a odměňovací systém prodejců podle toho, co chce firma prodávat.

Jednoduchým řešením by byla motivační procenta z prodeje pro každého jednotlivého prodejce na produkty a služby, které chce firma realizovat především.

Z mého pohledu nákupčího dále zapojení divizí do *zodpovědnosti za hospodářský výsledek* - zodpovědnost za skladové zásoby a také sjednocené vystupování divizí navenek, související s jasně stanovenou strategií, samozřejmě s přihlédnutím k regionálním specifikům každého kraje.

Divize by měly nést plnou zodpovědnost za objednávání zboží, tzn. za své skladové zásoby ke konci roku, tím by se předcházelo vzniku neprodejného zboží, tzv.

„ležákového zboží.“

Kontrolní proces je zajišťován pouze jednou osobou, což má své výhody jednotnosti a informovanosti, ale přesto by bylo vhodnější tuto *funkci rozčlenit* na jednoho hlavního manažera, který by rozděloval kontrolní záležitosti mezi více svých podřízených dle povahy kontroly. Mým návrhem by poté bylo vykonávat pravidelné pracovní cesty na jednotlivé divize, za účelem kontrolního procesu a sběru informací.

7 ZÁVĚR

Na závěr lze tedy říci, že řízení podniku zahrnuje několik funkcí, které jeho manažeři řeší v procesu své řídicí činnosti. V mé práci jsem se konkrétně zabývala plánováním, organizováním, komunikací a kontrolou. Vychází se z předpokladů, že dosažení cílů organizace a tím i poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění těchto manažerských činností.

Po podrobné analýze chodu a výkonu jednotlivých manažerských funkcí, lze konstatovat, že si společnost vede v dlouhodobém měřítku, co se týká pozice na trhu prodeje stavebních materiálů a techniky, velmi dobře.

Ukazují to dosahované obraty firmy a hlavně spokojenost a věrnost zákazníků.

Vedení firmy se zaměřuje hlavně na kvalitu poskytovaných výrobků a služeb a snaží se předvídat dopředu, díky prozíravosti a informovanosti v problematice tohoto odvětví.

V konečném důsledku lze zhodnotit působnost firmy a výkon manažerských funkcí jako velmi dobře zvládnutý a díky již vybudované pozici silné firmy na českém trhu jako atraktivní i pro další nadcházející období.

8 SUMMARY

Aim of this baccalaureate work is assessment of choiced manager functions – **planning, organising, communication and verification**, applied in a given company.

Further then proposition of appropriate general changes to effective improve the managing a business.

Function scheduling is in organization in good level, the planning is for short and long time period, more variants of solving is, always processed. They are updated according to needs and demand on market all the time.

Organization manages mixed, so - called hybrid organizational structure, the advantage is that takes advantage of a division and function organizational structure, there is especially significant coordination between central and single divisions. Further superiority, subordination and work content of the single function are exactly defined. Among disadvantages of the organizational structure contrariwise belongs slower response and pertinent conflicts among lead and divisions. Globally is organization functional.

Communication is regarding to segmentation, variety and big number of participants mastered very well. Single departments communicate among each other and hand down information in copies to all involved. Focus on the customer is made by all the accessible resources and agree with high consciousness of people about the existence of the company.

One manager is dealing with controlling function of all activity in the company, his task is basically control the whole progress of company, what is relatively difficult, but purposeful, regarding to uniformity of setting tasks, needs and information transfer.

In planning function of the company it is possible reprehend more detailed and long - term frame *company strategy* - mission, purposes and priorities are quite clear and start from the draft of every other company, but there is absence single primary analyse strong and weak aspect of the company, so - called SWOT ANALYSE, which would very profitably used to the benefit of the company step by step. What is concerned about the *communication*, I miss systematic *collection of the public acceptance from consumers*.

After detailed analyse the single managerial functions of the progress and achievement however it is possible claim, that the society is leading in long - term measur every well, as far as it is concerned to the position of selling construction material and techniqueson the market of. Achieved turns of the company and mainly satisfaction and faithfulness of consumers prove it.

Key words: *manager functions, planning, organizing, communication, verification*

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

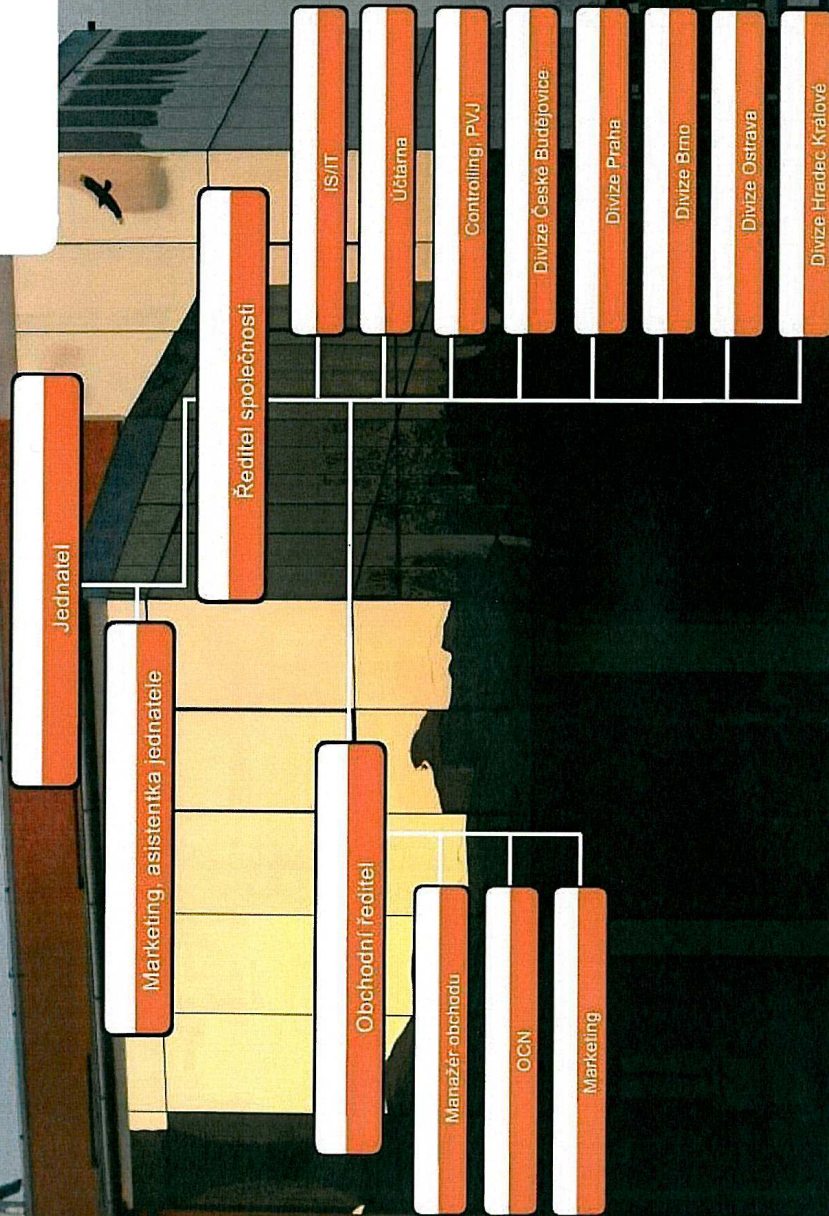
1. ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 80-86419-74-6
2. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
3. DONNELLY, J., GIBSON J., IVANCEVICH J. *Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3
4. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 3. Vydání Praha: Management Press 1996, ISBN 80-85943-94-8
5. PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-86946-10-X
6. TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
7. ŘEHOŘ, P. *Přednášky z předmětu management, 2006*.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
9. ROLÍNEK, L. *Management I*. 1 vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 96 s.
10. PRAŽSKÁ, L. a kol. *Řízení obchodních firem* 1 vyd. Praha: VŠE, 1993, 346 s. ISBN 80-7079-651-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

11. Jak zlepšit vztahy a komunikaci uvnitř firmy [online], [cit. 2009]. Dostupné na WWW: < <http://economia.ihned.cz> >.
12. Vnitropodnikové informace

PŘÍLOHY

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA





CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ
MANAGEMENTU JAKOSTI Č.3115

EURO CERT CZ, a.s.
Lidická 531, 252 63 Roztoky

vydává

CERTIFIKÁT

který je dokladem, že společnost

IČ:

**v oboru obchodní činnost; pronájem a půjčování věcí
movitých; opravy pracovních strojů**

**zavedla a udržuje systém managementu jakosti
splňující požadavky**

ČSN EN ISO 9001:2001

Platnost certifikátu je stanovena do: 29. 6. 2011
Registrační číslo certifikátu: 1658 / 2008
Datum prvního vydání certifikátu: 30. 6. 2008

V Roztokách, dne 30. 6. 2008



Jan Pastyřík
vedoucí certifikačního orgánu