

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Zhodnocení vybraných manažerských funkcí ve zvoleném podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:

Eva Stodolovská

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva STODOLOVSKÁ**
Osobní číslo: **E09282**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Zhodnocení vybraných manažerských funkcí zvoleného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakteristika a zhodnocení vybraných manažerských funkcí aplikovaných v daném podniku a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

Metodika

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika vybraného podniku - historický vývoj, zaměření, 3. Charakteristika a zhodnocení vybraných manažerských funkcí, 4. Rozhovor s manažerem podniku, 5. Návrhy na zlepšení.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Charakteristika vybraných manažerských funkcí, 6. Diskuse, návrh změn na zlepšení, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- VEBER, J. A KOL. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

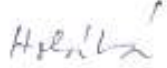
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zhodnocení vybraných manažerských funkcí ve zvoleném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím materiálů, které mi poskytla firma a na základě odborných knih, které jsem uvedla v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/198 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikační prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Trhových Svinech, 15.4.2012

Eva Stodolovská

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování tohoto tématu. Současně také děkuji společnosti TRUST-ts spol. s r.o. za vstřícný přístup, poskytnuté materiály a odborné informace.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1	Manažerské funkce	4
2.2	Plánování	5
2.2.1	Plánování jako manažerská funkce	5
2.2.2	Prvky plánování	6
2.2.3	Členění plánů	6
2.2.4	Organizační cíle	8
2.3	Organizování	9
2.3.1	Organizování jako manažerská funkce	9
2.3.2	Prvky organizační architektury	9
2.3.3	Organizační struktura	10
2.4	Komunikace.....	13
2.4.1	Komunikace jako manažerská funkce.....	13
2.4.2	Proces komunikace.....	13
2.4.3	Zlepšování komunikace v organizacích	14
2.4.4	Formy komunikace.....	15
2.5	Kontrolování.....	17
2.5.1	Kontrola jako manažerská funkce.....	17
2.5.2	Fáze kontrolního procesu	17
2.5.3	Členění kontrolních procesů	18
2.5.4	Audit.....	20
3	CÍL PRÁCE A METODIKA	21
3.1	Cíl práce.....	21
3.2	Metodika.....	21
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	23
4.1	Historie objektu	23
4.2	Historie podniku	24
4.3	Profil společnosti	24
4.3.1	Vznik společnosti	24
4.3.2	Výroba.....	25
4.3.3	Kuchyňské studio	25
4.3.4	Prodejna.....	26
4.3.5	Zákazníci	26
5	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	27
5.1	Plánování	27
5.1.1	Cíle	27
5.1.2	Střednědobé plánování	28
5.1.3	Krátkodobé plánování	28

5.1.4	Zavedený postup při sestavování plánů	30
5.2	Organizování	31
5.2.1	Organizační struktura	31
5.2.2	Popis pracovních míst	33
5.2.3	Pracovní den jednatele společnosti	34
5.3	Komunikace.....	35
5.3.1	Ústní komunikace.....	35
5.3.2	Písemná komunikace.....	37
5.3.3	Elektronická komunikace.....	37
5.4	Kontrolování.....	38
5.4.1	Kontrolní procesy dle úrovně řízení.....	38
5.4.2	Kontrolní procesy dle charakteru provádění	39
5.4.3	Audit.....	42
6	DISKUSE, NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ.....	43
6.1	Plánování	43
6.2	Organizování	46
6.3	Komunikace.....	47
6.4	Kontrolování.....	49
7	ZÁVĚR	50
8	SUMMARY	51
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	52

1 ÚVOD

Jako typické činnosti, které vykonává vedoucí pracovník, jsou charakterizovány právě manažerské funkce. Organizace dosahuje stanovených cílů pouze tehdy, pokud jsou manažerské funkce plněny a zároveň jsou ve vzájemném souladu. Dalo by se říci, že manažer dokáže zvládat své „řemeslo“ za předpokladu, že zvládá manažerské funkce.

Na základě těchto úvah a sympatií k managementu jsem se rozhodla pro téma své bakalářské práce „Zhodnocení vybraných manažerských funkcí ve zvoleném podniku“. Ve své práci se budu snažit zanalyzovat, jak daná společnost využívá a aplikuje manažerské funkce (plánování, organizování, komunikaci, kontrolování) v praxi a zda fungují na dobré úrovni. Myslím si totiž, že pokud manažer nezvládá manažerské funkce, nedočká se očekávaného úspěchu.

Smyslem této práce je tedy zhodnotit a porovnat tyto manažerské funkce v podniku s teorií managementu a navrhnout případné změny, které by měly zefektivnit fungování celé společnosti.

Podnikem, který jsem si zvolila, je truhlářství TRUST-ts spol. s r.o. Pro tuto volbu jsem se rozhodla z toho důvodu, že se jedná o rodinný podnik, kde pracuji a mohu posuzovat fungování vybraných manažerských funkcí v praxi a dle svých zkušeností. Dalším rozhodujícím faktorem byl přístup ke všem potřebným informacím a materiálům přímo od vrcholového managementu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Manažerské funkce

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy. Jsou to:

- plánování,
- organizování,
- přikazování,
- koordinace,
- kontrola (Truneček, 2004).

Truneček (2004) dále uvádí následující autory a manažerské funkce, kterými se jednotlivci zabývají.

Hlavní činnosti manažera v pojetí P. F. Druckera jsou: stanovení cílů a způsob jejich dosažení, organizování, motivace a komunikace, měření dosažených výsledků a profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu a sebe.

Manažerské funkce podle H. Koontze a H. Weihricha zahrnují: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola.

Manažerské funkce podle R. C. Applebyho jsou: plánování, organizování, přikazování a kontrola.

V této bakalářské práci se zaměřím na manažerské funkce plánování, organizování, komunikaci a kontrolu.

2.2 Plánování

2.2.1 Plánování jako manažerská funkce

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) definují plánování jako rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.

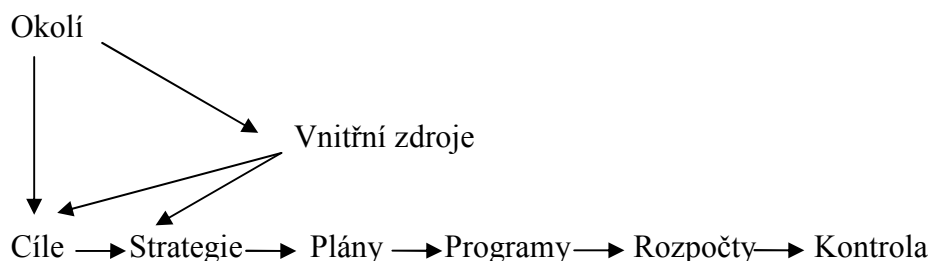
Plánování zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny na určování cílů pro budoucnost a prostředků jak těchto cílů dosáhnout (Truneček, 1995).

Plánování je proces, který obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizací (Řehoř, 2010).

Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Plánovací proces lze vyjádřit schématem viz obrázek 1.

Obrázek 1 Obecné schéma plánovacího procesu



Zdroj: Truneček, H., 1995

Ze schématu plánovacího procesu vyplývá, že ke stanovení cílů je nutné provést analýzu vnějšího okolí a vnitřních zdrojů. Až po zjištění situace, ve které se podnik nachází, lze stanovit cíle a způsob, jak bude cílů dosaženo. Na tuto otázku nám dá odpověď strategie. Po stanovení strategie můžeme vypracovat plány a ty do programů, kde bývá součástí obvykle i rozpočet. Plánovací proces končí kontrolou, kdy porovnáváme skutečný stav se stavem plánovaným, zda jsou plány plněny dle stanovených cílů (Truneček, 1995).

2.2.2 Prvky plánování

Mezi prvky plánování patří: cíle, akce, zdroje a implementace.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) popisují jednotlivé prvky takto:

- **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.

2.2.3 Členění plánů

Veber (2004) se spolu s Trunečkem (1995) shodují v členění plánů dle časového hlediska a úrovně rozhodovacího procesu.

Veber (2004) doplňuje tyto hlediska o členění podle věcné náplně plánu a podle účelu, kterému plány slouží.

U Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2006) se setkáváme s členěním plánů podle stupně obecnosti, podle délky plánovacího období a podle oblasti řízení.

2.2.3.1 Plány z hlediska časového horizontu

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- **dlouhodobé plánování**, většinou prováděné na více než pětileté období,
- **střednědobé plánování** pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let,
- **krátkodobé plánování**, které pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracováváno i na kratší období (Truneček, 1995).

2.2.3.2 Plány podle úrovně rozhodovacího procesu

Strategické plány

Strategické plánování je výchozím rozhodováním v organizaci. Navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku a odpovídá mu strategické komplexní plánování prováděné na úrovni celé organizace. Strategické podnikatelské jednotky, jsou z hlediska plánování oddělené části organizace, které vytvářejí svůj vlastní strategický plán (Truneček, 1995).

Je zřejmé, že:

- Každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr.
- Vzhledem k existenci konkurenčního prostředí hledá firma konkurenční výhodu.
- Firma při definování strategie může dospět k tomu, že její stávající výrobní program je dlouhodobě neudržitelný a tedy je nutné tomu přizpůsobit aktivity.
- Pokud bude firma chtít využít nově poznané příležitosti trhu, musí se zamyslet nad tím, zda má pro to vhodné a dostačující zdroje.
- Pro firmu z toho vyplývá, že strategie se tvoří již dnes (Charvát, 2006).

Taktické plány

Jde obvykle o plány zahrnující jednotlivé dílčí funkcionální oblasti organizační jednotky. Jsou obvykle sestavovány na střední úrovni organizační hierarchie. Typickými příklady taktických plánů jsou roční a kvartální plány výroby, mezd a platů, kapacit strojů a zařízení apod. Rozkladem taktických plánů vzniká soustava či základ soustavy operativních plánů (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Operativní plány

Operativní plánování vychází z taktického plánování z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavním významem je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi bezprostředně související (Truneček, 1995).

Podnikové plány jsou obvykle v čistě finančním vyjádření a vytvářeny směrem od nižších řídicích úrovní vzhůru. Na rozdíl od toho tvorba strategie začíná otázkou, jakou činností by se měl podnik zabývat a jaké cíle si stanovit na základě předpokládaných zdrojů podniku a příležitostí, které přinese budoucí vývoj (Tichá, Hron, 2002).

2.2.4 Organizační cíle

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) zdůrazňují, že funkce plánování začíná stanovením budoucích cílů, které musí uspokojovat očekávání mnoha skupin v organizačním prostředí.

Podle Trunečka (1995) znamenají cíle konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat.

Organizační cíle je možno rozdělit na tři typy. Vrcholový management je odpovědný za oficiální (strategické) organizační cíle, střední management je odpovědný za operativní cíle a operační cíle jsou odpovědností prvoliniových vedoucích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.3 Organizování

2.3.1 Organizování jako manažerská funkce

Organizování jako činnost zařadil již H. Fayol na druhé místo mezi své principy správy ve smyslu uspořádávání prvků v systému a vztahů mezi nimi za účelem dosažení stanovených cílů (Zuzák, 2001).

Veber (2009) a Truneček (1995) se shodují v definici, že organizování představuje cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.

2.3.2 Prvky organizační architektury

Veber (2009) řadí mezi základní prvky organizační architektury a organizování specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí.

Úkolem specializování 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 zvyšuje nároky na koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazovací pravomoci má také odpovědnost za vytváření předpokladů toho, že skupina bude schopna dosáhnout stanovených cílů. Označuje se jako nadřízený a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízenými.

K zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se co nejvíce přiblížil optimální koordinaci. K nejdůležitějším kritériím patří: specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit, čas, výrobek, zákazník a místo (Veber, 2009).

Jedním z velice důležitých prvků organizační struktury je tzv. rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému (Truneček, 1995).

Zuzák (2001) popisuje rozpětí řízení tak, že vychází z tělesné a duševní kapacity manažera a schopnosti efektivně koordinovat své podřízené. Úzké rozpětí umožňuje manažerovi lépe kontrolovat, ale vyžaduje jejich větší počet. Naopak široké rozpětí může způsobovat chaos, nízkou kvalitu práce a její efektivnost.

Organizace, která má úzkou šíři rozpětí řízení, se nazývá organizací se strmou strukturou a vyžaduje větší počet stupňů řízení. Na druhé straně má plochá struktura širší rozpětí řízení, a tudíž méně stupňů řízení (Dědina, 1996).

Dalším prvkem je dělba pravomocí. Pravomocí se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů dané instituce. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o decentralizaci. Dělbou pravomocí je však nutno chápat dynamicky jako neustále probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů (Truneček, 1995).

2.3.3 Organizační struktura

Veber (2009) míní, že organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Manažer – organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena.

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.3.3.1 Typy organizačních struktur

V literatuře se vyskytuje řada pokusů o třídění forem organizačních struktur, přičemž jako v mnoha jiných oblastech vědy je prozatím toto třídění nesjednocené (Truneček, 1999).

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,
- sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek (Cejthamr, Dědina, 2010).

Dědina (1996) míní, že podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury: liniové, štábní a kombinované (např. liniově-štábní).

Mezi organizační struktury podle sdružování činností patří maticová, funkční, divizionální a hybridní struktura (Rolínek, 2010).

Pro firmu TRUST-ts, spol. s r.o. je charakteristická funkčně štábní organizační struktura, proto se budu podrobněji zabývat pouze jimi.

Funkční organizační struktura

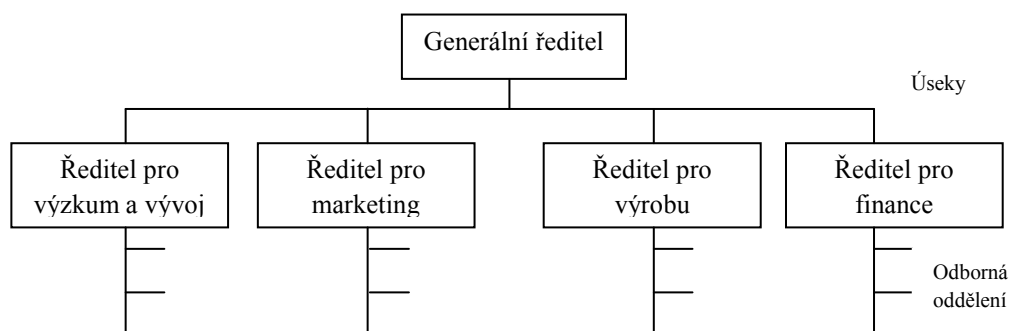
Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Tato jednoduchá organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, jež vyžadují vysokou specializaci (Veber, 2009).

Pracovníci jsou zpravidla zastřešeni odborným manažerem, který je přímo podřízen vedoucímu organizace. To umožňuje odborným manažerům zvládnout podřízené pracovníky jak po stránce koordinační, tak i odborné. Ve výrobních podnicích jsou nejčastějšími funkcionálními oblastmi výroba, ekonomika, obchod, marketing, personalistika, technika a údržba, vývoj a výzkum (Zuzák, 2001).

Cejthamr a Dědina (2010) definují silné stránky a nedokonalosti funkční struktury takto: Silné stránky funkční organizace: efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, jasná cesta ke kariéře, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení.

Nedokonalosti funkční organizační struktury: pomalé rozhodování, méně inovativní struktura, nejasná otázka odpovědnosti, slabá koordinace mezi útvary.

Obrázek 2 Funkční organizační struktura



Zdroj: Cejthamr, V., Dědina, J., 2010

Štábní organizační struktura

Cejthamr a Dědina (2010) charakterizují štábní útvary tak, že plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími, popř. i mezi odbornými vedoucími či útvary a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů: například ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. V této klasifikaci je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou.

2.4 Komunikace

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, předávat a šířit je – komunikovat (Veber, 2009).

2.4.1 Komunikace jako manažerská funkce

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Truneček (1999) míní, že komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují.

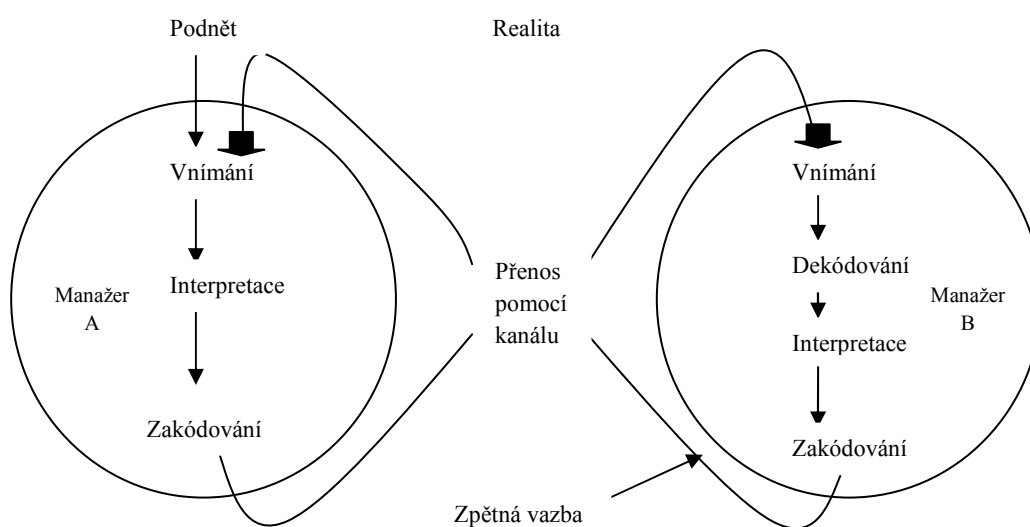
2.4.2 Proces komunikace

Ideálním stavem procesu komunikace je bezchybné přenesení od autora na místo určení a zde správné pochopení. Cesta informace od jejího autora k tomu, komu je určena, bývá často složitá. Potíže se násobí tam, kde informace přechází přes několik článků a její část se může ztrácet nebo zkreslovat (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) popisují proces komunikace tak, že nějaký jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci či skupině (příjemci). Aby mohl komunikátor nápad předat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jako sdělení pomocí verbálních,

neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů). Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce a převedeno do formy pro příjemce smysluplné (dekódováno). Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba). Zamýšlené sdělení může být zkresleno nebo překrouceno tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (šum). Tento proces komunikace je zachycen na obrázku č. 3.

Obrázek 3 Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

2.4.3 Zlepšování komunikace v organizacích

Manažeři snažící se o to, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly. Za prvé, musejí zlepšit svá sdělení – tedy informace, které si přejí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé. Mezi metody zlepšování komunikace patří:

- prověřování,
- regulování informačních toků,
- využívání zpětné vazby,

- empatie,
- zjednodušování jazyka,
- efektivní naslouchání,
- využívání „šušandy“: neoficiální komunikační systémy (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

2.4.4 Formy komunikace

2.4.4.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, pomlky, výrazy obličeje, gesta atd. V průběhu ústní komunikace sdělující osoba vnímá, jak je sdělení přijímáno, a průběžně může v závislosti na reakcích komunikující osoby obsah sdělení upravovat (Veber, 2009).

Truneček (1995) míní, že podstatou účinného komunikačního systému jsou osobní rozmluvy. Výhodou ústní komunikace je tedy úspora času, bezprostřední zpětná vazba a rychlost a účinnost.

Manažeři firmy komunikují prakticky všemi směry, se svými nadřízenými, externími subjekty, kolegy na stejné úrovni řízení a samozřejmě s podřízenými. Komunikace může mít řadu podob: prezentace, porada, oznámení rozhodnutí, různé rozhovory s podřízenými (Veber, 2009).

2.4.4.2 Písemná komunikace

Další nejrozšířenější formou komunikace v podniku je komunikace písemná. Výhodou písemné komunikace je doklad, forma, která má obvykle větší oficiální váhu sdělení, nežli sdělení ústní. Písemná sdělení mají především význam tehdy, když potřebujeme informovat mnoho lidí najednou (Truneček, 1995).

Na rozdíl od ústní komunikace není písemné sdělení doprovázeno ani neverbálními projevy, ani řečí těla. K obsahu sdělení (textu) se naproti tomu příjemce může kdykoliv vrátit a může si projít znovu příslušné pasáže sdělení. Písemná sdělení se také dají uložit či po delší dobu archivovat (Veber, 2009).

2.4.4.3 Elektronická komunikace

Také formy komunikace se v posledním období stávají pestřejšími, takže vedle telefonické komunikace se jako fenomén doby objevuje elektronická komunikace založená na vnější (internetové) a vnitřní (intranetové) síti (Veber, 2009).

Internet obsahuje obrovské množství informací o různých produktech, firmách, technologiích a možnostech, takže pracovník spíše než problém něco najít řeší, jak vybrat to skutečně potřebné a aktuální. Intranet je omezen na prostředí podnikové počítačové sítě. Obsahuje centralizované firemní informace (Dědina, Odcházal, 2007).

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) přiřazují elektronické komunikaci tyto výhody: rychlý přenos, přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu, přesnost, možnost průběžné zpětné vazby. Mezi nevýhody řadí: možnost zahlcení – velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají, chybí přímý fyzický kontakt mezi stranami.

2.4.4.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládání prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem (DeVito, 2001).

2.5 Kontrolování

2.5.1 Kontrola jako manažerská funkce

Kontrola je v pojetí našeho výkladu poslední manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Veber (2009) popisuje, že kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je současně prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Kontrola je proces monitorování činností, jehož cílem je zjistit, zda byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky (Robbins, Coulter, 2004).

2.5.2 Fáze kontrolního procesu

Veber (2009) jmenuje tyto fáze kontrolního procesu:

- určení předmětu kontroly,
- získání a výběr informací pro kontrolu,
- ověření správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných skutečností,

- závěry a návrhy opatření. Závěry mohou být v podstatě trojí:
 - „nech být“ – kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy,
 - „proved’ korigující opatření“ - k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy řízená realita se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu,
 - „přijmi nové řešení“ – vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky,
- zpětná kontrola.

2.5.3 Členění kontrolních procesů

Vodáček, Vodáčková (2006) tvrdí, že existuje řada účelových klasifikací kontrolních procesů. Obvykle jde o členění podle

- obsahové náplně,
- úrovně řízení,
- charakteru provádění.

2.5.3.1 Kontrolní procesy dle obsahové náplně

Podle obsahové náplně jde o kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.5.3.2 Kontrolní procesy dle úrovně řízení

Charakter kontrolních procesů se ve firmě mění s úrovní řízení. Vyšší management se zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší management operativním.

- **Strategická kontrola** – zabývá se směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím. Provádí se v delších časových intervalech a zpravidla se více zaměřuje na budoucnost.

- **Manažerská kontrola** – zabývá se přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. Kontroly bývají periodické a zaměřují se na organizační jednotky jako celky.
- **Operativní kontrola** – zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti. Časové intervaly bývají podstatně kratší než u strategické kontroly (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.5.3.3 Kontrolní procesy dle charakteru provádění

Podle charakteru provádění bývají kontrolní procesy obvykle klasifikovány na:

- pravidelné a nepravidelné,
- interní a externí,
- preventivní, průběžné, následné (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Pravidelná a nepravidelná kontrola

Pravidelné kontrolní procesy postihují především odchylky typu „plán – průběh plnění - skutečnost“. Umožňují regulační zásahy, popř. vhodnou úpravu plánu s ohledem na měnící se podmínky nebo postup plnění.

Nepravidelné kontroly vycházejí z potřeby prověrky specifických akcí, zejména pak kritických stadií jejich realizace. Dalším cílem bývá ověřit správnost provádění kontrolovaných činností (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Interní a externí kontrola

Truneček (1995) definuje interní a externí kontrolu následovně:

Kontrola interní je založena na komplexní kontrolní funkci vedoucího podniku a všech dalších manažerů na nižších stupních řízení, na dílčí kontrole zajišťované odbornými útvary, na specializované kontrole technické a ekonomické kontroly, na kontrole vlastníků a zaměstnanců.

Kontrola externí je uskutečňována orgány mimo podnik. V tržní ekonomice především odběrateli, dodavateli a konkurencí, dále státními orgány, v některých případech mezinárodními organizacemi, bankou, bursou, veřejností a občany, sdělovacími prostředky.

Preventivní, průběžná, následná kontrola

Preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace.

Kontrola se zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

2.5.4 Audit

Audity představují nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu apod. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska dosažených výsledků (Veber, 2009).

2.5.4.1 Interní audit

Interní audit je nezávislá kontrolní činnost ve firmě za účelem zkoumání a vyhodnocování činností firmy. Oblasti a předmět zkoumání stanovují řídicí orgány společnosti (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.5.4.2 Externí audit

Externí audit provádějí autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy. O výsledku auditu je podávána objektivní zpráva (osvědčení, certifikát), které prověřovaná organizace využívá k stanovenému účelu (Veber, 2009).

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakteristika a zhodnocení vybraných manažerských funkcí (plánování, organizování, komunikace a kontrolování) aplikovaných v daném podniku a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku. Zkoumaným podnikem je truhlářství TRUST-ts spol. s r.o. se sídlem v Trhových Svinech.

3.2 Metodika

Studium odborné literatury

Bakalářská práce byla zahájena studiem odborné literatury zabývající se danou problematikou. Část odborné literatury byla doporučena vedoucím práce a ostatní publikace byly vybírány dle potřeby. Knihy, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury, byly vypůjčeny v Akademické knihovně v Českých Budějovicích.

Charakteristika vybraného podniku – historie, zaměření

Druhý krok představoval popis historie objektu, historie podniku a zaměření daného podniku. Informace byly využívány z Příručky kvality, webových stránek společnosti, dále z knihy popisující historii budovy, kterou napsal pan František Stráský. Ostatní informace byly získávány z dalších interních zdrojů a také osobním jednáním s jednatelem firmy nebo vedoucím obchodního úseku.

Charakteristika a zhodnocení vybraných manažerských funkcí

Vybrané manažerské funkce byly charakterizovány na základě pozorování a zkušeností, které byly získány autorkou během jejího působení v podniku. Poznatky byly srovnávány s teorií. Primárními zdroji informací byly nestrukturované rozhovory s jednatelem společnosti a vedoucími jednotlivých oddělení.

Funkce plánování byla charakterizována na základě metody pozorování, dále byla využívána Příručka kvality, Cíle kvality, Plnění cílů kvality, Programy kvality a Plány zdrojů pro rok 2011 a 2012. Při zpracování informací o střednědobém a krátkodobém plánování byly především využívány informace získané rozhovorem s vedoucím obchodního oddělení a vedoucím výroby.

Organizování bylo charakterizováno za pomoci organizační struktury společnosti. Dále byly zpracovány popisy pracovních míst, ve kterých byly charakterizovány odpovědnosti a pravomoci, které vyplývají z této struktury. Na konci podkapitoly je uvedena náplň činností jednoho pracovního dne manažera, konkrétně jednatele společnosti, který byl opět sepsán díky metodě rozhovoru.

Oblast komunikace je zaměřena na jednotlivé formy komunikace se zaměstnanci a zákazníky. Čerpáno bylo z Příručky kvality, z rozhovorů s kolegy a především se vycházelo z pozorování jednotlivých forem komunikace.

O jednotlivých kontrolních procesech byly získávány informace hlavně rozhovorem s jednatelem, vedoucími oddělení a pozorováním těchto kontrolních procesů. Popisovány byly také audity na základě Příručky kvality a Zpráv z interních a externích auditů.

Diskuse, návrhy na zlepšení

Při zjišťování jednotlivých návrhů na zlepšení byly výchozím analýzy výše zmíněných manažerských funkcí, názory jednatele, jednotlivých vedoucích oddělení, vedoucích výrobních part, ale také autorčiny názory, které jsou založeny na získaných zkušenostech.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Datum vzniku: 1.1.2004

Obchodní firma: TRUST-ts, spol. s r.o.

Sídlo: Husova 1155, 374 01 Trhové Sviny

Identifikační číslo: 006 65 509

Předmět podnikání: velkoobchod, specializovaný maloobchod, tesařství, podlahářství, truhlářství, provádění staveb včetně jejich změn, udržování a jejich odstraňování, realitní činnost, silniční a motorová doprava nákladní

4.1 Historie objektu

V roce 1905 byl vystaven malý závod na okraji Trhových Svinů. Rudolf Zemene a jeho švagr Rudolf Schonauer zde započali výrobu lehkých hospodářských strojů.

V roce 1919 se stal vlastníkem František Zemene a Ladislav Stráský. Pod jejich vedením se zde začaly vyrábět vložky do podpatků a dvoudílné knoflíky.

V roce 1928 se spolumajitelé rozešli a Ladislav Stráský přebral tovární kovovýrobu i s dluhy.

V roce 1938 byla zavedena i výroba mechanických hraček (parní strojky, elektrické vláčky) a výrobky byly dodávány pod ochrannou známkou Lastra.

2. března 1948 byl podnik znárodněn a zařazen postupně jako součást podniku Motor Union, kde probíhala výroba mechanických hraček.

Podnik byl ještě několikrát přejmenován na IGLA, KOH-I-NOOR, GAMA, kde stále probíhala výroba hraček.

V 80. letech se v závodu GAMA vyráběla zdravotnická technika a později brýle (Stráský, 2008).

V roce 2004 závod odkoupila nová společnost TRUST-ts, spol. s r.o., která se zabývá dřevovýrobou.

4.2 Historie podniku

Na webových stránkách společnosti TRUST-ts spol. s r.o. jsou uvedeni tito předchůdci společnosti:

- Okresní stavební podnik Trhové Sviny, kde byla v roce 1970 zahájena výroba,
- v roce 1990 byl podnik vrácen původním majitelům – Stavební firma Jiříček,
- od roku 1992 působila truhlárna jako středisko Českobudějovických pozemních staveb,
- a v roce 2004 převzala truhlářskou výrobu společnost Trust-ts, spol. s r. o.

4.3 Profil společnosti

4.3.1 Vznik společnosti

K 1. 1. 2004 vznikla nová dceřiná společnost Českobudějovických pozemních staveb, která vystupovala pod obchodním názvem Trust-ts spol. s r. o. Tato společnost odkoupila závod a zahájila zde svou činnost. Navázala na dlouholetou tradici truhlářské výroby v Trhových Svinech, i když v počátcích využívala silného partnerství velké stavební firmy. Ředitelem a jednatelem se stal Pavel Stodolovský.

V roce 2006 byla pro společnost Trust-ts spol. s r. o. vystavena ochranná známka Lastra pro kuchyňskou výrobu na základě dohody s původním majitelem Františkem Stráským.

V roce 2007 získala společnost osvědčení o ověření vlastností a kvalifikaci pro označení výrobku značkou CE na výrobek dřevěné okno dvojité deštěné. Též v tomto roce po úspěšném auditu získala certifikát systému management jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 pro truhlářskou výrobu.

V roce 2008 koupila společnost sousední objekt, který využívá jako skladovací prostor. A v červenci tohoto roku se odpojila od ČBPS a osamostatnila se.

V roce 2010 byly rozšířeny výrobní prostory truhlárny a po celé budově byla umístěna solární elektrárna.

K 1.1.2012 bylo ve společnosti zaměstnáno 24 zaměstnanců.

4.3.2 Výroba

Hlavní činností podniku je výroba atypických památkově chráněných a historických výrobků jako jsou špaletová okna, repliky dveří a nábytku, dále stavební truhlářství, tedy okna, interiérové a vstupní dveře a dřevěné obklady. Firma se dále zabývá výrobou nábytku a bytových prvků dle moderního stylu a designu, jedná se např. o kuchyňské linky, schodiště a nábytek.

4.3.3 Kuchyňské studio

Součástí podniku je i kuchyňské studio, kde zpracuje Váš návrh kuchyňské sestavy, vestavěných skříní a interiérů v programu ArCon. Tento program umožňuje prostorové zobrazení s možností procházet exteriér a interiér. Kuchyňské sestavy jsou dodávány včetně elektrických spotřebičů, dřezů, osvětlení a dalších.

4.3.4 Prodejna

V místě podniku se zároveň nachází i prodejna, kde můžete zakoupit nábytkové a dvevní kování, spojovací materiál, lamino-dřevotřískové desky, lepidla, tmely, hrany, dveře, zárubně a další truhlářský materiál.

4.3.5 Zákazníci

Typickými zákazníky společnosti TRUST-ts spol. s r.o. jsou hlavně:

Stavební firmy, pro které firma vyrábí dveře a špaletová okna. Mezi nejčastější zákazníky patří: Geus okna a.s., LD Invest, Madeta, Vidox, Intercom Bohemia, Poor, Mane, GPN.

Státní instituce jako farnosti, města, obce, léčebná a rekreační zařízení, historické objekty (muzea, hrady, zámky – Státní hrad Český Krumlov, Zámek Nové Hrady, Klášter Český Krumlov, Klášter Vyšší Brod, Kostel Týn nad Vltavou), městské stavby (Krajský úřad ČB, JU v Českých Budějovicích, Justiční areál Praha, Týn nad Vltavou - Městský úřad, Sokolovna, Obřadní síň).

Soukromá sféra – jedná se především o novostavby, kde jsou dodávány dveře, okna a kompletní truhlářské vybavení interiérů.

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ

5.1 Plánování

Dle Příručky kvality (2010) vedení společnosti TRUST-ts spol. s r.o. plánováním stanovuje nutné úkoly a zdroje vyúsťující v neustálé zlepšování. Zabezpečování plánovaných činností souvisejících s řízením systému je zajišťováno stanovením odpovědností za konkrétní činnosti všemi pracovníky v rozsahu stanovených kompetencí a dokumentovaných pracovních postupů.

Ve společnosti TRUST-ts spol. s r.o. se vytvářejí plány na střednědobé a především na krátkodobé období. Dlouhodobé plány, též nazývané strategické, představují pouze myšlenky top managementu, který se zabývá více plánováním taktickým než plánováním strategickým.

5.1.1 Cíle

Společnost má definované cíle, kterých se snaží za určité časové období dosáhnout, ale jak vyplývá z plánovacího procesu, chybí jí přesně definovaná strategie, kterou by se ubírala do budoucnosti.

Proces plánování kvality zahrnuje každoročně stanovení Cílů kvality, které představují budoucí stavy, kterých chce daná společnost dosáhnout. Vycházejí ze zjištěných potřeb společnosti, úrovně spokojenosti zákazníka, dosažené a plánované úrovně znaků kvality, sledování vývoje u konkurence, ale jsou brány v úvahu i sociální a motivační faktory. Cíle kvality jsou v souladu s Politikou kvality a jsou rozpracované na jednotlivá oddělení.

Cíle kvality pro rok 2012 definuje společnost takto: zvýšení kvantity ve výrobě moderního strojového vybavení, minimalizace neshod ve skladovém hospodářství, zlepšení organizace práce v přípravě výroby, zaměření se na zákazníka a jeho potřeby. Na základě těchto cílů sestavuje plány a poté Program kvality, který stanovuje realizační úkoly nutné k dosažení těchto cílů.

Jako dlouhodobé cíle prosazuje plné uspokojování potřeb zákazníků, maximalizaci zisku, zvyšování pozice na trhu a zvyšování kvality výrobků a služeb.

5.1.2 Střednědobé plánování

Společnost stanovuje střednědobé plány na období jednoho až pěti let. Ve střednědobém období plánuje inovace ve vybavení strojového a vozového parku. Tyto plány se týkají oblastí, kde je potřeba většího množství finančních prostředků. Tím, že se strojový park obohatí o automatický CNC stroj, se změní celý proces výroby, bude se muset pozměnit i organizační struktura, neboť se zavede vícesměnný provoz.

5.1.3 Krátkodobé plánování

V truhlářství se nejvíce využívá plánování krátkodobé na období jednoho roku, ale i plánování týdenní nebo denní, což odpovídá operativnímu plánování.

5.1.3.1 Plán výroby

Společnost TRUST-ts spol. s r.o. má podrobně vypracovaný výrobní plán, konkrétně Plán realizace produktu, jehož cílem je realizace produktu, který na základě ověřování, validace, kontroly a zkoušení splňuje požadavky zákazníka stanovené a dokumentované v záznamech o kvalitě. Plán výroby je pro chod společnosti velice důležitý a odvíjí se od jednotlivých zakázek. Na každou zakázku je nutné vyhradit v první řadě časový prostor, poté lidské zdroje a materiálové zdroje tak, aby byla zakázka splněna do požadovaného termínu a zákazník byl maximálně spokojen. Není možné řídit výrobu bez plánování. Pokud nemá společnost pro nějaké zakázky dostatečný prostor,

spolupracuje se stálými subdodavateli. Každá zakázka se plánuje na základě Harmonogramu akce, kde je uveden název plánovaného výrobku, stanovuje odpovědnost za dodržení plánovaných činností, způsob kontroly, požadavky na zajištění potřebných zdrojů a termíny, ve kterých budou uvedené činnosti realizovány.

5.1.3.2 Plán zdrojů

Plán zdrojů je rozpracován do plánů materiálových, personálních a finančních zdrojů. Vedení společnosti zjišťuje a plánuje potřebu zdrojů v průběhu celého kalendářního roku během realizace jednotlivých zakázek.

Plán materiálových zdrojů

Plán materiálu na jednotlivé zakázky se tvoří před jejich realizací, aby se mohl materiál s časovým předstihem objednat. Materiál se plánuje přesně dle potřeby na zakázku, aby nevznikaly skladové zásoby. Když materiál přijde, přesune se do meziskladu, kde je připraven pro výrobu.

Plán personálních zdrojů

Na každý rok je sestavován Plán personálních zdrojů, kde je naplánován počet zaměstnanců. Na rok 2011 společnost plánovala 23 zaměstnanců, ve skutečnosti byl stav zaměstnanců ke konci roku 24.

Mistr výroby sestavuje na období jednoho týdne Plán práce, kde přiděluje každému truhlářovi práci na realizovaných zakázkách. Práci rozděluje tak, aby byly plněny zakázky do stanovených termínů a zároveň docházelo k plnému využití pracovní síly i strojů.

Společnost podporuje pracovníky ve zvyšování odborné způsobilosti na všech úrovních a plánuje finanční zdroje na školení a kurzy. Požadavky na výcvik stanovuje jednatel společnosti do Plánu výcviku a školení, který je plánován na období 10 měsíců. Do Plánu výcviku a školení se uvádí jména pracovníků, u kterých je třeba provést školení a

v případě, kdy skutečná kvalifikace neodpovídá kvalifikačním požadavkům. Centrálně ho sestavuje představitel vedení pro kvalitu a předkládá jej ke schválení jednatelem společnosti. V roce 2011 se plánovalo na školení vynaložit 65 000,-Kč, ale ve skutečnosti činily náklady 63 740,-Kč.

Plán finančních zdrojů

Finanční plány jsou stanoveny na základě prováděných finančních analýz. Dlouhodobým cílem finančního plánování je zvyšování zisku.

Plánované investice na rok 2011 na přístavbu dílny a výstavbu fotovoltaické elektrárny činily 3 500 000,-Kč, ale ve skutečnosti se rovnaly 3 800 000,-Kč. Na rok 2012 je vypracovaný investiční plán v hodnotě 3 500 000,-Kč, neboť bude společnost investovat do automatického CNC stroje.

5.1.3.3 Ostatní plánování

Mezi ostatní plány na období jednoho roku, které společnost vytváří, patří Plán údržby, kontrol a revizí, Plán interních auditů systému managementu kvality.

5.1.4 Zavedený postup při sestavování plánů

1. Vytyčení záměrů, kterých by mělo být dosaženo.
2. Získání informací nutných pro tvorbu daného plánu.
3. Sestavení návrhu plánu.
4. Projednání plánu se zainteresovanými pracovníky.
5. Případná korekce plánu.
6. Schválení plánu.

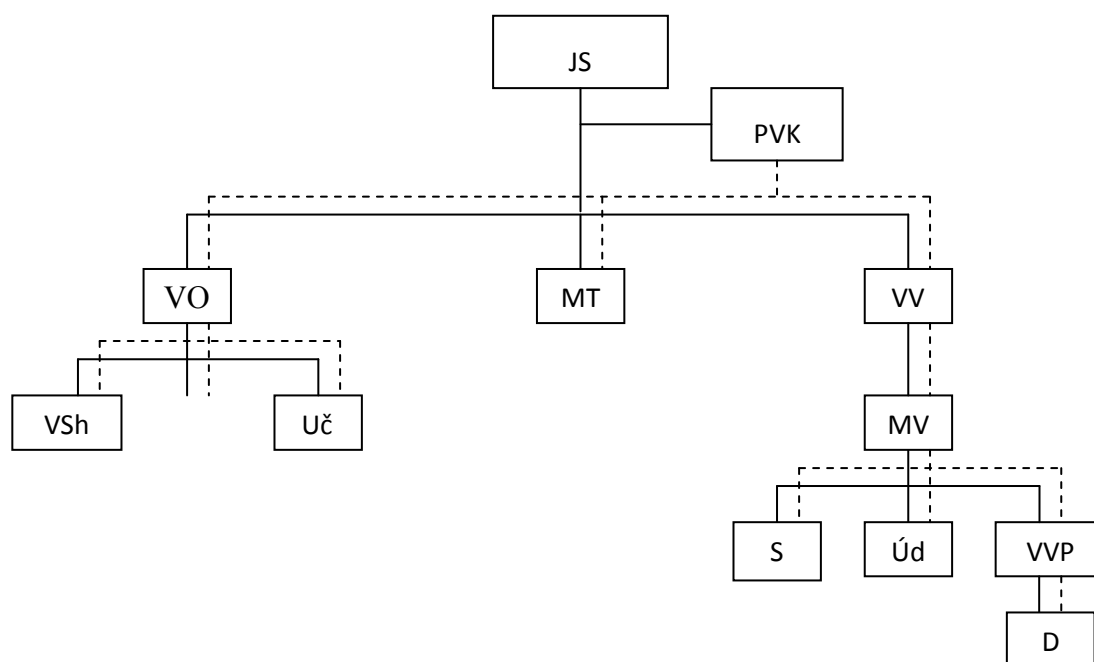
5.2 Organizování

Dle Příručky kvality (2010) jedním z hlavních činitelů zakládajících úspěšnou činnost společnosti TRUST-ts spol. s r.o. je systematické a průhledné řízení systému vedení, který je zaměřen na trvalé zlepšování činnosti a vzájemného plnění a respektování potřeb a požadavků zúčastněných stran.

5.2.1 Organizační struktura

Základem organizování ve společnosti je strmá organizační struktura, konkrétně funkčně štábní.

Obrázek 4 Organizační schéma společnosti Trust-ts spol. s r. o.



Zdroj: TRUST-ts spol. s r.o.

Systémová podřízenost

JS	Jednatel společnosti
PVK	Představitel vedení pro kvalitu
VV	Vedoucí výroby
VO	Vedoucí obchodu
MV	Mistr výroby
Úč	Účetní
VSh	Skladník
MT	Metrolog
S	Seřizovač
Úd	Údržbář
VVP	Vedoucí výrobní party
D	Dělník

Funkční organizační struktura představuje seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů a aktivit a štáb neboli představitel vedení pro kvalitu plní poradní funkci v oblasti systému managementu kvality. Výhodou této organizační struktury je především efektivní využití zdrojů, což představuje to, co od začátku ovlivní výsledek celého realizačního procesu, na jehož konci je zákazník. Jednotlivé útvary jsou vytvořeny na základě specializace zaměstnanců.

Koordinaci všech oddělení a činností zajišťuje jednatel společnosti, který tvoří vrcholový management. Pod ním se nachází vedoucí obchodního úseku, metrolog a vedoucí výroby. Organizační struktura je typická centralizovaným řízením, kdy jsou pravomoci přenášeny na vyšší stupně řízení. Nejvíce je centralizované řízení viditelné mezi jednatelem společnosti a jednotlivými odděleními nebo mezi vedoucím výroby spolu s mistrem výroby a dělníky. Decentralizované řízení je typické mezi mistrem výroby a vedoucími výrobních part, na které jsou v určitých chvílích pravomoci přenášeny a oni mohou mít tak pocit odpovědnosti za řízení společnosti.

Rozpětí řízení je v tomto případě u každého oddělení jiné, pohybuje se v rozmezí 2 – 5 zaměstnanců. Jednatel společnosti má největší rozpětí řízení, neboť je na vrcholu organizační struktury (viz obrázek 4). Vedoucí obchodu má na starosti skladníka a účetní. Vedoucí výroby koordinuje mistra výroby a ten zase řídí seřizovače, údržbáře a vedoucí výrobních part, kteří mají odpovědnost za dělníky.

5.2.2 Popis pracovních míst

Odpovědnosti a pravomoci jsou uvedeny a pracovníkům společnosti sdělovány prostřednictvím popisů pracovních míst. Na základě toho jsem popisovala pravomoci a odpovědnosti.

Popis pracovního místa „Jednatel společnosti“

- má odpovědnost za celkovou prosperitu společnosti
- úvěrovou a personální politiku
- jeho pravomoci je provádění důležitých organizačních změn ve společnosti
- schvalování vnitřních předpisů a mzdových návrhů

Popis pracovního místa „Vedoucí obchodního úseku“

- má odpovědnost za evidenci, správnost všech poptávek, objednávek a smluv
- evidenci a vyřizování reklamací
- přijímání preventivních a nápravných opatření
- jeho pravomocí je sjednávání a uzavírání smluvních vztahů
- hospodaření s přidělenými limity zdrojů

Popis pracovního místa „Vedoucí úseku řízení výroby a metrolog“

- má odpovědnost za plánování výroby
- efektivní využívání výrobních kapacit
- jeho pravomocí je navrhování personálních a mzdových změn
- určování týmů z pracovníků jeho úseku k řešení úkolů a problémů

Popis pracovního místa „Mistr výroby“

- má odpovědnost za soustavnou kvalifikační přípravu podřízených
- stanovení a rozvržení pracovní doby
- jeho pravomocí je delegování své pravomoci na podřízené pracovníky
- využívání legislativních opatření vůči svým podřízeným

Popis pracovního místa „Pracovník obecně“

- musí akceptovat strategii společnosti
- cílevědomě zvyšovat svoji kvalifikační připravenost
- dbát na dobré jméno firmy
- dodržovat pracovní dobu
- jeho pravomocí je zaznamenávání neshod a navrhování změn
- vylepšení organizace firmy

5.2.3 Pracovní den jednatele společnosti

- 6:30 příchod do práce
- 7:00 podepisování a kontrola cenových nabídek, přijatých faktur, korespondence
stav účtu aj.
- 8:00 porada s vedoucími jednotlivých oddělení
- 8:30 zadání úkolů účetní, mistrovi, jednotlivým vedoucím,
obchůzka po dílnách
- 10:00 jednání s obchodním partnerem, zákazníky
- 12:00 oběd
- 13:00 kontrolní den na zakázce
- 15:00 návrat do firmy,
schůzka s projektantem, obchodními partnery
porada s mistrem a vedoucími o průběhu pracovního dne
- 16:00 kurz angličtiny

5.3 Komunikace

Za velmi důležitý faktor úspěchu je považováno umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky ke kvalitnímu výkonu a správně s nimi komunikovat.

Bez plně fungující komunikace se žádná společnost neobejde, neboť bez ní by v dnešním světě nemohla ani existovat.

5.3.1 Ústní komunikace

Ve společnosti TRUST-ts spol. s r.o. převládá komunikace ústní, která je využívána jak uvnitř podniku, tak navenek se zákazníky a dodavateli.

5.3.1.1 Interní komunikace

Interní komunikaci zajišťuje vedení společnosti tak, aby byly vytvořeny vhodné procesy komunikace v rámci společnosti a aby se komunikace uskutečňovala s ohledem na efektivnost systému managementu kvality. Nejvyšším stupněm interní komunikace je pravidelná porada vedení společnosti konaná minimálně 1x měsíčně. V případě potřeby je svolána mimořádná porada vedení společnosti, které se zúčastňuje jednatel, představitel vedení pro kvalitu, vedoucí výroby a vedoucí obchodního úseku. Na těchto poradách se kromě otázek spojených s řízením společnosti projednávají zprávy z výsledků interních auditů, výsledků externích auditů, organizační a personální záležitosti, reklamace, kontrola plnění úkolů a je zde prostor pro námitky, připomínky nebo nápady. Nakonec je z jednání těchto porad sepsán zápis z porady, který je rozeslán všem zúčastněným.

Dalším stupněm komunikace jsou denní porady, kdy jednatel společnosti jedná s vedoucím výroby, mistrem výroby a vedoucím obchodního úseku. Na těchto poradách se projednávají aktuální požadavky vznikající při realizaci jednotlivých zakázek. Poté probíhají denní porady vedoucích a také porady na dílně vedené mistrem výroby, který rozděluje jednotlivým dělníkům úkoly a určuje práci na probíhajících zakázkách.

Mezi určitou formu ústní komunikace bych zařadila také různé semináře či školení, které probíhají uvnitř společnosti.

Existuje také komunikace zdola, kdy každý pracovník má kdykoliv možnost využít přímé osobní návštěvy u jednatele společnosti.

Za neformální formu ústní komunikace se považuje každoroční vánoční večírek, který zahájí jednatel společnosti proslovem ke svým zaměstnancům, jehož začátkem je poděkování a poté zhodnocení uplynulého roku. Zakončen je plány na další rok.

5.3.1.2 Externí komunikace

Externí komunikaci orientuje společnost směrem k zákazníkům v průběhu přezkoumání a vyjasnění požadavků zákazníka, v období před a v průběhu vlastní realizace zakázky, při předávání zakázky do užívání a následně při používání zařízení a na obchodních jednáních. Komunikaci se zákazníkem při vyřizování poptávek, nabídek, smluv, následně při praktické realizaci zakázky, až po sledování funkčnosti předané zakázky zajišťuje jednatel společnosti nebo vedoucí výroby. O získaných informacích z jednání se zákazníkem informují na pravidelných poradách.

Spokojenost zákazníků je sledována nejvíce osobním jednáním. Písemné zjišťování spokojenosti zákazníků formou dotazníku se neosvědčilo, a proto bylo od něj upuštěno. Na základě záznamů z jednání se zákazníkem je možno konstatovat, že zákazníci jsou se společností celkově spokojeni, což se projevuje u mnohých zákazníků opakovanými objednávkami a další spoluprací.

Komunikace s potencionálním zákazníkem probíhá především při výběrových řízeních. Případné požadavky nebo podněty vzniklé při jednáních zaznamenávají příslušní pracovníci formou zápisu z jednání.

Ze strany zákazníka probíhá komunikace při řešení reklamací a stížností nebo při zjišťování spokojenosti zákazníka v průběhu užívání produktu. Z jednání se zákazníky

vede příslušný pracovník zápisy formou záznamu v obchodní dokumentaci nebo formou zápisu z jednání, zápisu ve stavebním nebo montážním deníku nebo v zakázkovém listu.

Komunikaci s dodavateli zajišťuje vedoucí obchodního úseku nebo vedoucí výroby při osobním kontaktu nebo po telefonu. Společnost spolupracuje se stálými dodavateli. Noví dodavatelé kontaktují společnost sami a v případě splnění požadavků může dojít též ke spolupráci.

5.3.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace je velmi důležitá, reprezentuje společnost a vytváří první dojem. Představuje určitou záruku, co je psáno, to je dáno. Slouží také jako určité potvrzení ústního ujednání.

Mezi dokumenty písemné komunikace patří veškerá dokumentace společnosti jako objednávky, poptávky, obchodní smlouvy, faktury, reklamační listy, doklady o převzetí díla aj. Jako reprezentační materiál slouží kniha o historii budovy, leták nebo katalog s informacemi o společnosti TRUST-ts spol. s r.o.

Některé písemnosti odesílá organizace poštou, např. vydané faktury nebo zasílá k podepsání předávací protokoly nebo obchodní smlouvy.

Při informování zaměstnanců v písemné podobě se využívá nástěnka, kde si zaměstnanci můžou přečíst různá rozhodnutí, vyhlášky, změny, vzkazy a jiné důležité informace.

5.3.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je ve společnosti TRUST-ts spol. s r.o. běžně používanou součástí každodenní práce některých zaměstnanců. Nejvíce je využívána u zaměstnanců, kteří pracují v oblasti administrativy a neobejdou se bez e-mailu ani internetu. Jedná se zejména o jednatele společnosti a všechny vedoucí pracovníky. Ve

společnosti funguje Intranet, který je propojen mezi všemi počítači v rámci organizace, kde jsou dokumenty týkající se zakázek, výroby, vnitřní písemnosti, evidence nabídek a poptávek. V rámci Intranetu jsou také propojeny účetní programy jako Helios nebo Pohoda.

Elektronická komunikace může probíhat i přes webové stránky společnosti, které jsou podle mého názoru zpracované ve velmi dobré kvalitě. Pozitivní ohlas přijímá společnost i od zákazníků. Na úvodní stránce je umístěna fotografie s budovou společnosti a dále odkazuje na informace o firmě, historii objektu, výrobě, prodeji a kuchyňském studiu. Společnost průběžně aktualizuje ukázky prací, kde si může každý prohlédnout velkou spoustu fotografií realizovaných zakázek. Tyto ukázky prací se dělí dle druhu na nábytek a kuchyňské linky, schody, historické stavby, bytové domy, městské stavby, výrobní objekty, hotely a restaurace a ostatní zakázky. Důležitou součástí webových stránek je kontakt na jednotlivá oddělení a mapa, která ukazuje umístění společnosti. V případě dotazu nebo poptávky je zde také možnost využít poptávkový formulář.

5.4 Kontrolování

Manažerskou funkci kontrolování využívá truhlářství pro porovnání stanovených plánů se skutečným plněním těchto plánů. Kontrolou zjistí nedostatky, které následně odstraní a tím zajistí lepší výsledky a vývoj společnosti.

5.4.1 Kontrolní procesy dle úrovně řízení

Společnost, jak už bylo zmíněno, nemá stanovenou strategii, neprovádí strategické plánování, tudíž nemá zavedenou ani strategickou kontrolu. Tu využívá jednatel pouze ve specifických situacích jako je zavedení nové technologie do výroby, pronikání na jiné trhy nebo při změně struktury pracovníků aj.

Manažerská kontrola se uskutečňuje nejvíce ze strany jednatele společnosti, který celkově kontroluje, jak vedoucí výroby, mistr a vedoucí obchodního úseku hospodaří s materiálními, energetickými, finančními a lidskými zdroji. Předmětem této kontroly je také dodržování harmonogramu jednotlivých zakázek. Nejdůležitější je sledování termínů dokončení zakázek, protože pokud není zakázka splněna do stanovené doby, vyplývají ze smlouvy vysoké sankce. Druhým kontrolovaným problémem je dodržování postupu práce, na kterém závisí kvalita díla. Tato kontrola je v působnosti vedoucího výroby nebo mistra.

Ke kontrole na operativní úrovni se využívá vnitřní kontrolní systém společnosti, vedoucí každého oddělení a to v krátkých časových intervalech. Dělníci jsou pod neustálým dohledem svého nadřízeného, tzn. vedoucího výroby nebo mistra. Jedná se především o kontrolu dílčích úkolů a činností na probíhajících zakázkách.

5.4.2 Kontrolní procesy dle charakteru provádění

5.4.2.1 Pravidelná a nepravidelná kontrola

Pravidelnou kontrolu provádí jednatel společnosti nebo vedoucí výroby obchůzkami po dílnách. Kontrolu pořádku na dílnách provádí mistr každý den a vedoucí výroby jednou týdně, protože dělníci nedbají na pořádek ani na dodržování bezpečnostních předpisů.

Jednatel společnosti neustále kontroluje přijaté faktury, aby nedocházelo k plýtvání s finančními prostředky. Samozřejmostí je kontrola plnění termínů objednávek a kontrola přijatého fyzického zboží s dodacím listem a poté kontrola přijaté faktury s dodacím listem. V působnosti jednatele je také kontrola plnění úkolů, které byly přiděleny při minulé poradě.

Dle Příručky kvality (2010) představitel vedení pro kvalitu kontroluje pravidelně plnění Cílů kvality na základě podkladů, které předloží jednotliví pracovníci odpovědní za příslušné cíle. Jejich aktuálnosti předkládá 2x ročně jednateři společnosti. Neplnění Cílů kvality může být podle závažnosti řešeno uložením úkolu z porady vedení nebo vystavením nápravného opatření, popřípadě změnou termínu či cíle kvality.

Další důležitou pravidelnou kontrolu představuje plnění Plánu údržby, kontrol a revizí, kde se jedná o kontrolu strojového parku, vozového parku a měřidel. Na konci každého měsíce kontroluje vedoucí obchodního úseku Knihu příchodů a odchodů s odpracovaným počtem hodin jednotlivých pracovníků, skladník kontroluje stav řeziva a jednatel společnosti kontroluje každý měsíc spotřebu materiálu na zakázkách. Jednatel kontroluje také každý den návštěvnost webových stránek společnosti.

Kontrolních dnů se účastní většinou jednatel společnosti nebo ho zastupuje vedoucí výroby. Kontrolní den je řízen dozorem stavby za účasti investora a probíhá ve dvou fázích. První fáze se uskutečňuje přímo na stavbě, kde se řeší veškeré technologické postupy a rozsah prací dle smlouvy. Kontroluje se celkový průběh plnění zakázky, projednávají se změny, projekty, termíny dodání, průběžná fakturace. Dále se vzorkují materiály a koordinují se práce navazujících ostatních řemesel. Ve druhé fázi probíhá zápis, který se píše v kanceláři firmy. Tento zápis obsahuje veškeré dohodnuté a projednané záležitosti a je stvrzen podpisy všech přítomných.

Zanedbatelná není ani kontrola nepravidelná, protože vytváří u pracovníků povědomí o tom, že budou kontrolováni, a že by při kontrole byly zjištěny nedostatky v jejich vykonané práci, za které by jim hrozil postih. Náhodně se také provádí mimořádná inventura zásob.

5.4.2.2 Preventivní, průběžná, následná kontrola

Preventivní kontrolu využívá společnost z důvodu odhalení potenciálních rizik v budoucnosti. Tato kontrola se vždy přesunuje před vlastní realizaci zakázky a provádí ji v první řadě jednatel společnosti a poté vedoucí výroby nebo mistr.

Vedoucí výroby a mistr průběžně kontrolují výrobu a celkový průběh na jednotlivých zakázkách, práci na stavbách a na montážích, ale také práci subdodavatelů.

Zpětná kontrola je zaměřená na konečné výsledky společnosti, tzn. kontrola na dokončených zakázkách. Dle Příručky kvality (2010) pracovník, pověřený realizací akce, je po dokončení akce povinen provést výstupní kontrolu akce před vlastním předávacím řízením, v případě potřeby ve spolupráci s nezávislým kontrolorem (revizní

technik). Pověřeným pracovníkem je obvykle vedoucí výroby nebo mistr výroby. Ti provádějí kontrolu provedení všech prací a prokazují jejich shody s požadavky objednatele, technickým řešením, plánem kvality, ve formě záznamů v montážním deníku nebo zakázkovém listu, předávacími protokoly dodávek prací, protokoly o funkčních a komplexních zkouškách, atesty a osvědčením o kvalitě materiálů/výrobků, a s prohlášením o shodě. V případě zjištěných nedostatků je pracovník pověřený realizací akce odpovědný za jejich odstranění. Dále je povinen provést kompletaci a kontrolu kompletnosti veškeré dokumentace k zahájení předávání akce. Výsledek kontroly oznámí jednateli společnosti a ten vyzve objednatele k převzetí akce.

5.4.2.3 Interní kontrola

Interní kontrola neboli vnitřní kontrola představuje kontrolu, která je prováděna na řídicích úrovních tzn., že ji provádí vedoucí jednotlivých oddělení. Může mít podobu interního auditu. Ve společnosti se vytváří podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon. Společnost má definovaný vnitropodnikový předpis, který vymezuje formální pravidla pro vnitřní kontrolu. Tento předpis je označován jako vnitřní kontrolní systém. Vnitřní kontrolní systém hraje velkou roli ve včasném zjišťování, vyhodnocování a minimalizování rizik vznikajících v souvislosti s plněním cílů společnosti. Nejvíce se zaměřuje na kontrolu v procesu výroby a montáží truhlářských výrobků a konstrukcí, které společnost provádí. Za funkci účinnosti vnitřního kontrolního systému má odpovědnost jednatel společnosti.

5.4.2.4 Externí kontrola

Externí kontrola je ve společnosti uskutečňována ze zákonných požadavků. Je kontrolována bezpečnost práce Oblastním inspektorátem práce, další kontroly provádí Živnostenský úřad, Okresní správa sociálního zabezpečení, Zdravotní pojišťovny, Finanční úřad, Hasičský záchranný sbor, Krajská hygienická stanice Jihočeského kraje, která kontroluje hlučnost a prašnost na pracovišti a s tím související lékařské prohlídky zaměstnanců.

5.4.3 Audit

5.4.3.1 Interní audit

Dle Příručky kvality (2010) pro zabezpečení požadavků normy ČSN EN ISO 001:2009 se ve společnosti TRUST-ts spol. s r.o. zajišťují tyto činnosti:

- periodické provádění interních auditů,
- volba auditorů a provádění auditů musí zajistit objektivitu a nestrannost,
- přidělení auditorů k interním auditům tak, aby jejich pracovní činnost byla nezávislá na předmětu auditu, popř. výběr externího auditora,
- zaznamenávání výsledků a vypracování zpráv pro vedení společnosti,
- při zjištění odchylek uplatnění opatření k nápravě,
- kontrola realizace a efektivnosti přijatých opatření,
- o auditech a jejich výsledcích musí být vytvářeny a udržovány záznamy.

Program interních auditů zpracovává představitel vedení pro kvalitu na období kalendářního roku. Četnost auditů stanovuje s ohledem na stav a význam činností a oblastní v souvislosti s výsledky předchozích auditů. Obvykle se uskutečňuje ve společnosti interní audit 2x ročně. Účastní se ho jednatel společnosti, představitel vedení pro kvalitu, mistr, vedoucí výroby, vedoucí obchodní úseku a metrolog. Z interního auditu je vždy vyhotovena Zpráva z interního auditu se závěrečným vyjádřením auditora k fungování QMS.

5.4.3.2 Externí audit

Externí audit provádí ve společnosti autorizovaný kvalifikovaný externí pracovník jednou ročně. Prověřují se vždy všechny prvky systému managementu kvality normy ČSN EN ISO 9001:2009. Z auditu je vyhotovena Zpráva z auditu, kterou autorizovaný pracovník zašle společnosti. Při minulém auditu byly ve společnosti zjištěny nedostatky klasifikované jako zjištění. Odstranění těchto zjištění je kontrolováno při interním auditu.

6 DISKUSE, NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ

6.1 Plánování

Dlouhodobým plánováním, též nazývaným strategické plánování, se firma příliš nezabývá. Chybí jí přesně definovaná strategie, kterou by se ubírala do budoucnosti. Podle mého názoru, pokud chce společnost dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr. Proto bych navrhovala společnosti v rámci strategického plánování vypracovat SWOT analýzu určením silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a následně stanovit strategii jejího rozvoje.

Samotná SWOT analýza se stanoví na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Doporučila bych společnosti v rámci vnějšího prostředí vypracovat Porterův model pěti sil, který popisuje konkurenční prostředí. Konkrétně charakterizuje odběratele, dodavatele, konkurenci, hrozby nově vstupujících firem a možné substituty.

V rámci analýzy vnitřního prostředí by se společnost měla zaměřit na analýzu výsledků ve funkčních oblastech jako oblast výroby, marketingu, oblast úrovně řízení a lidských zdrojů, oblast vědy a výzkumu a oblast financí. Výsledky, kterých společnost dosahuje v těchto oblastech, je nutné vyhodnotit a zjistit trend jejich vývoje, který je z pohledu strategie velmi podstatný.

Na základě předchozích analýz jsem vypracovala SWOT analýzu této společnosti.

Obrázek 5 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
1. 40 let historie 2. dobré reference 3. firma je držitelem ISO normy ČSN EN 9001:2001	6. nedostatečná propagace 7. sezónní výkyvy 8. nedokonalá organizační struktura 9. nedokonalá příprava výroby

4. používání kvalitních materiálů 5. stabilní tým pracovníků	10. chybějící software
Příležitosti	Ohrožení
11. orientace na nové zákazníky 12. rozšíření a inovace strojového parku 13. zvýšení kvalifikace řídících pracovníků 14. rostoucí počet zákazníků 15. získání nových dodavatelů	16. vyšší cena výrobků 17. změna legislativy 18. důsledky ekonomické krize 19. měnící se potřeby zákazníků 20. stávající konkurence

Zdroj: vlastní

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří především 40 let historie, což vypovídá o její stabilitě. Další důležitou silnou stránkou jsou dobré reference, které vytvářejí určité povědomí u zákazníků, a díky nim získává společnost zákazníky nové. Společnost je držitelem ISO normy ČSN EN 9001:2001, na základě které se může ucházet o státní zakázky a následně je i realizovat. Mezi výhodu se řadí také výroba z kvalitních materiálů za účelem minimalizace reklamací a spokojenosti zákazníků. V neposlední řadě do této oblasti výhod patří i stabilní tým pracovníků, což se odráží na dobré kvalitě odvedené práce.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky jsem zařadila nedostatečnou propagaci. Společnost má umístěnou reklamu pouze v Trhosvinenských listech. Nevýhodou jsou sezónní výkyvy, kdy nejvíce zakázek je realizováno v jarních a letních obdobích. Naopak nejméně práce má společnost po novém roce. Za problémem nedokonalé organizační struktury vidím chybějící pozici kalkulanta. Mezi slabé stránky patří také nedokonalá příprava výroby. Dělníci se během realizace zakázek neustále dotazují, protože nedostávají přesnou výrobní dokumentaci, které by se drželi. Za poslední slabou stránku považují chybějící software na cenové nabídky a aktualizaci programu ArCon.

Příležitosti

Příležitostí pro společnost je možnost orientace na nové zákazníky, konkrétně soukromou sféru. Společnost má v této době podepsanou objednávku na automatický CNC stroj, který představuje rozšíření a inovaci vozového parku, ve kterém vidí zatím největší příležitost z těchto všech uvedených. Další příležitostí je zvýšení kvalifikace řídících pracovníků, neboť neustálé vzdělávání a zdokonalování je velmi důležité pro zefektivnění práce. Další příležitostí by byla spolupráce s novými dodavateli, kteří např. poskytují lepší výhody než má společnost od stávajících.

Hrozby

Hrozbou je pro společnost vyšší cena všech výrobků, které jsou realizovány. Důvodem těchto vyšších cen je vysoký podíl lidské práce a především zakázková výroba, která je vždy dražší než výroba sériová. Změna legislativy představuje také určitou hrozbu v oblasti zvýšení DPH a daně z příjmu PO. Ekonomická krize má samozřejmě velký vliv na celkový vývoj a fungování společnosti. Do hrozeb jsem dále zařadila měnící se potřeby zákazníků, neboť od potřeb zákazníků se vyvíjí i výroba. Poslední hrozbou je stávající konkurence v oblasti výroby kuchyňských linek a nábytku. Společnost má u těchto výrobků vyšší ceny než konkurence.

Pro určení konkrétní strategie jsem použila metodu párového srovnání, kdy jsem porovnávala všechny stanovené faktory ze SWOT analýzy navzájem a přidělila jim odpovídající váhu. K hodnocení jsem použila Fullerův trojúhelník.

Dle provedeného párového srovnání byla určena strategie ST = konfrontace. Podnikové silné stránky a ohrožení zde mají zásadní vliv. Společnosti TRUST-ts spol. s r.o. bych doporučila využít silné stránky k zamezení hrozeb, které se objevují ve vnějším prostředí. Firma je podle mého názoru dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Například bych společnosti doporučila využít dobré reference, dlouholetou historii a to, že je držitelem ISO normy ČSN EN 9001:2001 v boji se stávající konkurencí. Měla by věnovat větší pozornost stálým zákazníkům, poskytovat věrnostní slevy a potlačit tak hrozbu konkurence.

Plány na střednědobé a na krátkodobé období jsou podle mého názoru na dobré úrovni. Hlavním problémem, který jsem ve společnosti shledala, je plánování zakázek tak, aby byly plněny do termínu. Proto je důležité zvažovat potvrzování termínů zákazníkům. Navrhovala bych plánování této oblasti na delší časové období do harmonogramu výroby tak, aby nedocházelo při realizaci zakázky k pracovnímu shonu a panice. V rámci tohoto plánování je také důležité rozpoznat, zda stihne podnik množství zakázek sám nebo bude třeba zajistit spolupráci se subdodavateli.

6.2 Organizování

Společnost TRUST-ts spol. s r.o. je charakteristická funkčně štábní organizační strukturou, kde jsem shledala určité nesrovnalosti.

Vedoucí výroby a mistr věnují většinu svého času realizaci zakázek a zbývá jim málo času na vypracovávání cenových nabídek. Doporučovala bych společnosti zřídit pozici kalkulanta, která by zajistila plnění veškerých cenových nabídek, které společnost obdrží. Kalkulant by byl podřízen vedoucímu obchodního úseku a jeho hrubá mzda za měsíc by činila 15 000,-Kč.

Pokud by společnost nechtěla zřídit toto místo, navrhovala bych zakoupit softwarový program na cenové nabídky, který by jejich tvorbu i časovou náročnost ulehčil. Konkrétně program DAEX Generátor v11 OKNA & DVEŘE, který umí navrhnout okna a dveře včetně materiálu, kování, rozměrů a především cen. Náklady, které by společnost musela na software vynaložit, by činily 40 980,-Kč bez DPH.

Další problém, který jsem shledala, je zastaralá verze programu ArCon, která neumí zakreslit kóty v navrhovaném výkresu. Kreslení se tak stává časově velmi náročným, protože se návrhy musejí překreslovat ručně. Jako možné řešení bych uvedla zakoupení novější verze programu nebo přijmout zaměstnance na jednorázové kreslení výkresů na základě dohody o provedení práce. Zlepšily by se tak pracovní podmínky a došlo by

k úspoře času při navrhování. Náklady na program Arcon 14 Profesional by se rovnaly 35 000,-Kč bez DPH za základní verzi + 6 000,-Kč za modifikovanou knihovnu. Na druhou stranu, pokud by společnost přijala zaměstnance, vyplácela by mu hrubou mzdu ve výši 100,-Kč/hodinu. Obvykle se jeden návrh ve více variantách kreslí dle náročnosti 5-8 hodin.

Podle mého názoru je ještě nutné zlepšit organizování pracovníků na jednotlivých zakázkách a tím i produktivitu práce. Stává se totiž to, že se dělníci věnují více zakázkám najednou nebo přeskakují z jedné zakázky na druhou, a z toho důvodu může dojít k pochybení. Když se bude každý věnovat té své práci, výsledek bude určitě bezchybný a odpovědnost za výrobek bude jednoznačná.

Když jsem se zabývala popisem práce vedoucích, zjistila jsem, že u vedoucích oddělení se odpovědnost liší od skutečnosti. Především vedoucí výroby nemá odpovědnost vypracovávat cenové nabídky, ale ve skutečnosti je sestavuje. Naopak u pravomocí jsem zásadní problém neshledala.

Posledním problémem, který jsem shledala, je rozpětí řízení, konkrétně mistra. Mistr má pod sebou dle organizační struktury vedoucí výrobních part, seřizovače a údržbáře. Ale ve skutečnosti řídí všechny dělníky. Podle mého názoru je toto rozpětí řízení moc široké, kdy při velkém množství zakázek vzniká chaos a dochází k nízké kvalitě práce. Proto bych navrhovala přijmout ještě jednoho mistra, jehož měsíční hrubá mzda by byla 25 000,-Kč.

6.3 Komunikace

S porovnáním popisu otevřeného a uzavřeného komunikačního klimatu jsem usoudila, že společnost TRUST-ts spol. s r.o. preferuje komunikační klima otevřené, kde je kladen důraz na orientaci na řešení, zájem o druhé, rovnost, odpouštění a zpětnou vazbu. Komunikace ve společnosti je zvládnuta až na nějaké nedostatky velmi dobře.

V oblasti komunikace je nutné podle pracovníků zlepšit domlouvání detailů pro výrobu, které nejsou zakresleny v projektové nebo výrobní dokumentaci. A také je nutné předávat včas pracovníkům změny, ke kterým na zakázkách dochází.

Další oblasti, které je nutno věnovat pozornost, je komunikace mezi výrobou a skladem. Bylo zjištěno, že není odepisován plošný materiál a řezivo dle skutečné spotřeby. Řešením by bylo, kdyby byli pracovníci proškoleni, že při vyzvednutí plošného materiálu a řeziva pro výrobu si musí vést záznamy s uvedením množství materiálu a zakázky. Tyto záznamy by odevzdali k poslednímu dni v měsíci skladníkovi k odepsání.

Problémem písemné komunikace se zákazníkem je, že před výrobou některých zakázek chybí písemná objednávka. Výroba na zakázce bývá započata pouze na základě ústní dohody, případně je vystavena v průběhu realizace nebo až po zakončení zakázky. Objednávku musí podepsat jednatel společnosti a představitel vedení pro kvalitu ji založí do evidence. Je nutné upomínat a vyžadovat od zákazníka písemnou objednávku, na základě které se začne teprve vyrábět. Pracovníci by měli dbát na podepisování projektové a výrobní dokumentace, aby měla společnost k dispozici stvrzení domluvy a nedocházelo v budoucnosti k rozporům se zákazníky.

V rámci zlepšení zjišťování spokojenosti zákazníků bych navrhovala vymezit pro tuto problematiku místo v Předávacím protokolu, který vyplňuje zákazník při předání díla, protože zavedené dotazníky pro zákazníky se neosvědčily jak ze strany společnosti, tak ze strany zákazníků.

K vylepšení webových stránek bych žádné zásadní změny nedoporučovala, pouze bych k vylepšení navrhla přidat diskusi, kde by mohli zákazníci psát své názory a mohla by také sloužit jako určitá forma zjišťování spokojenosti zákazníků.

6.4 Kontrolování

Kontrola je poslední manažerskou funkcí. Společnost TRUST-ts spol. s r.o. nahlíží na kontrolu tak, že jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

Manažerská funkce kontrolování je ve společnosti uskutečňována nejvíce na operativní úrovni a je na ni kladen velmi vysoký důraz. Pokud by společnost zavedla strategické plánování, musela by provádět i strategickou kontrolu. Jediné, co by se v této oblasti dalo zlepšit, je důkladnější dohlížení na servis strojového a vozového parku, aby nedocházelo ke zbytečným škodám. Podle mého názoru je jinak oblast kontroly v pořádku a společnost nemusí nic měnit.

7 ZÁVĚR

Na závěr lze tedy říci, že řízení podniku zahrnuje několik funkcí, které jsou důležité pro jeho fungování a také pro jeho samotnou existenci. V mé práci jsem se konkrétně zabývala manažerskými funkcemi plánování, organizování, komunikace a kontrolování, které jsem aplikovala ve společnosti TRUST-ts spol. s r.o.

Cílem mé bakalářské práce byla charakteristika a zhodnocení vybraných manažerských funkcí (plánování, organizování, komunikace a kontrolování) ve společnosti TRUST-ts spol. s r.o. a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení této společnosti.

Po analýze jednotlivých manažerských funkcí jsem dospěla k závěru, že si společnost vede v dlouhodobém horizontu docela dobře a manažerské funkce jsou zvládnuty. Ve zkoumaných oblastech jsem však shledala místa, kde má společnost nedostatky. Proto jsem navrhla řešení k jejich odstranění, která přispějí k efektivnosti fungování manažerských funkcí a řízení celé společnosti.

V souvislosti se splněním stanoveného cíle spatřuji přínos práce v získání praktických zkušeností za pomoci spolupráce společnosti TRUST-ts spol. s r.o. Na základě mých teoretických znalostí jsem si udělala obrázek, jak se manažerské funkce realizují a jak fungují v praxi. Na druhou stranu se stala tato práce přínosná i pro společnost. Obohatila se o spolupráci tohoto rozsahu, s ochotou se mi věnovala a ráda se mnou bude spolupracovat i při psaní diplomové práce. Se vstřícností přijala mé návrhy na změny a využije je pro zefektivnění a zlepšení řízení podniku.

Na závěr bych chtěla říci, že podnik na mě působí jako konkurenceschopný.

8 SUMMARY

Aim of this baccalaureate work is assessment of choiced manager functions – planning, organising, communication and verification, applied in a given company TRUST-ts spol. s r.o. Further then proposition of appropriate general changes to effective improve the managing a business.

Planning for the medium and short-term of the company is at a good level. The company is based primarily on short-term planning for one year. The long-term planning, also known as strategic planning, the company is not fully covered. What is missing is precisely defined strategy that the company would be moving in the future.

As far as managerial functions of organizing, the company is well-organized unit That is characterized by functionally-staff organizational structure that operates at a very satisfactory level. The organizational structure of the company is characterized by centralized control and the most power has executive director, which forms top management.

The company prefers open communication climate, which is typically oriented on solutions, on the interest in other, equality, forgiveness and feedback. Dominates here verbal communication, which is used inside and outside the company with customers and suppliers. The highest degree of internal communication represents meetings.

Managerial function of controlling the company uses for compare of a set plans with the actual implementation of these plans, thereby ensuring better development of the entire enterprise. Emphasis is placed on the control of the set goal. In my opinion, being checked at a sufficient level and do not need to change anything.

In conclusion I would like to say that managerial functions are well managed.

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

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.

DONNELLY, J.; GIBSON J.; IVANCEVICH J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

TRUNEČEK, J. A KOL. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.

TRUNEČEK, J. A KOL. *Management I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, a.s., 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

ROBBINS P. S., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ROLÍNEK, L. *Přednášky z předmětu management, 2010*.

ŘEHOŘ, P. *Přednášky z předmětu management, 2010*.

STRÁSKÝ, F. *Životy Ladislava Stráského*. 1. vyd. Trhové Sviny: František Stráský a dědicové, 2008. 228 s. ISBN 978-80-254-2328-8.

ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2001. 228 s. ISBN 80-213-0709-9.

Ostatní:

Vnitřní písemnosti

ČSN EN ISO 9001:2009. *Příručka kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009: TRUST-ts spol. s r.o.*, 2010.

Internetové zdroje:

TRUST-TS SPOL. S R.O. [online] 12. 03. 2006 [cit. 12 – 04 - 05]. Dostupný na World Wide Web: www.trust-ts.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obecné schéma plánovacího procesu	5
Obrázek 2 Funkční organizační struktura	12
Obrázek 3 Model komunikace se zpětnou vazbou.....	14
Obrázek 4 Organizační schéma společnosti Trust-ts spol. s r. o.....	31
Obrázek 5 SWOT analýza.....	43

SEZNAM PŘÍLOH

Fullerův trojúhelník

Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

PŘÍLOHY

Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	<u>1</u>	1	<u>1</u>	1	1	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	1	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	1	1	<u>1</u>
<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	6	<u>7</u>	8	<u>9</u>	<u>10</u>	11	12	13	<u>14</u>	15	16	17	<u>18</u>	<u>19</u>	20
	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	<u>12</u>	13	14	15	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>	19	20
		3	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	3	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	3	<u>3</u>	<u>3</u>	3	3	<u>3</u>	<u>3</u>	
		<u>4</u>	5	6	7	8	<u>9</u>	10	11	12	13	<u>14</u>	15	16	<u>17</u>	<u>18</u>	19	20
			4	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	4	4	4	4	<u>4</u>	4	4
			<u>5</u>	6	7	8	9	10	11	12	13	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	18	<u>19</u>	<u>20</u>
				5	5	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	5	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	5	<u>5</u>	5	5	<u>5</u>
				<u>6</u>	<u>7</u>	8	9	10	11	<u>12</u>	13	14	15	<u>16</u>	17	<u>18</u>	<u>19</u>	20
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<u>6</u>	6	6	<u>6</u>
					<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	17	<u>18</u>	<u>19</u>	20
						<u>7</u>	7	<u>7</u>	7	7	<u>7</u>	7	<u>7</u>	7	<u>7</u>	7	7	7
						8	<u>9</u>	10	<u>11</u>	<u>12</u>	13	<u>14</u>	15	<u>16</u>	17	18	<u>19</u>	<u>20</u>
							<u>8</u>	8	8	8	<u>8</u>	8	<u>8</u>	8	<u>8</u>	8	<u>8</u>	8
							9	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	13	<u>14</u>	15	<u>16</u>	17	<u>18</u>	19	<u>20</u>
								9	9	9	<u>9</u>	9	<u>9</u>	9	<u>9</u>	9	<u>9</u>	9
								<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	13	<u>14</u>	15	<u>16</u>	17	<u>18</u>	19	<u>20</u>
									10	10	10	<u>10</u>	<u>10</u>	10	10	10	<u>10</u>	<u>10</u>
									<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	14	15	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>	19	20
										11	<u>11</u>	11	<u>11</u>	11	<u>11</u>	11	11	11
										<u>12</u>	13	<u>14</u>	15	<u>16</u>	17	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>20</u>
											<u>12</u>	12	<u>12</u>	<u>12</u>	<u>12</u>	12	12	<u>12</u>
											13	<u>14</u>	15	16	17	<u>18</u>	<u>19</u>	20
												13	13	13	13	13	13	<u>13</u>
												<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>	<u>19</u>	20
													<u>14</u>	<u>14</u>	<u>14</u>	<u>14</u>	14	<u>14</u>
													15	16	17	18	<u>19</u>	20
														15	<u>15</u>	15	15	15
														<u>16</u>	17	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>20</u>
															16	16	<u>16</u>	16
															<u>17</u>	<u>18</u>	19	<u>20</u>
																17	17	17
																<u>18</u>	<u>19</u>	<u>20</u>
																	<u>18</u>	<u>18</u>
																	19	20
																		<u>19</u>
																		20

Zdroj: vlastní

Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl (%)
1	9	4,74	Silné stránky 31,05
2	15	7,89	
3	13	6,84	
4	11	5,79	
5	11	5,79	
6	3	1,58	Slabé stránky 17,89
7	9	4,74	
8	6	3,16	
9	8	4,21	
10	8	4,21	
11	8	4,21	Příležitosti 22,63
12	13	6,84	
13	3	1,58	
14	15	7,89	
15	4	2,11	
16	12	6,32	Ohrožení 28,42
17	6	3,16	
18	16	8,42	
19	12	6,32	
20	8	4,21	
Celkem	190	100,00	100,00

Zdroj: vlastní