

Technická univerzita v Liberci
Fakulta textilní
Katedra technologie a řízení oděvní výroby

Bakalářský studijní program: TEXTIL

Studijní obor: Technologie a řízení oděvní výroby – 3107R004

Zaměření: Konfekční výroba

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Název práce: Management textilní, oděvní firmy
(struktura, funkce a nástroje)

Name of thesis: Management of textile, clothing company
(structure, function, instruments)

Kód: 390/07

Autor bakalářské práce: Kateřina Sejkorová

Vedoucí BP: Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.

Konzultant: JUDr. Luděk Korč

Počet stran	Počet obrázků	Počet příloh
68	3	11

Prostějov 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých parametrů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v Univerzitní knihovně TUL.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména §60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití mé bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Beru na vědomí, že si svou bakalářskou práci mohu vyzvednout v Univerzitní knihovně TUL, po uplynutí pěti let po obhajobě.

V Prostějově, dne

.....

Podpis

Poděkování

Tímto děkuji Všem osobám, které mi byli ochotné poskytnout odborné vedení, konzultace a informace vztahující se k zpracování bakalářské práce. Zejména chci poděkovat společnosti SLEZAN Frýdek – Místek a.s., která mi zprostředkovala informace o firemním managementu a chodu celé organizace. **Jmenovitě děkuji JUDr. Lud'kovi Korči a Ing. Jaroslavovi Zlámalovi, Ph.D.** za čas, který mi byl věnován při řešení dané problematiky.

Anotace

Téma: Management textilní, oděvní firmy (struktura, funkce, nástroje)

Autor: Kateřina Sejkorová

Obor: Technologie a řízení konfekční výroby

Cílem této bakalářské práce je přiblížit problematiku managementu v textilním, oděvním průmyslu. Určení reálné aplikace principů managementu, na základě teoretickém, v případě konkrétní firmy. K aplikaci funkcí managementu jsem si vybrala společnost SLEZAN Frýdek – Místek a.s., jejímž základním předmětem činnosti je výroba bavlnářských přízí, lněných přízí, bavlnářských tkanin v režném i upraveném stavu včetně potisku tkanin a konfekční výroba.

Na základě provedené analýzy předkládám své hodnocení, zjištěné nedostatky a možná řešení problémů charakterizovaného podniku.

Annotation

Name of thesis: Management of textile, clothing company (structure, function, instruments)

Author: Kateřina Sejkorová

Branch: Technology and garment industry management

The aim of those bachelors work is give you an idea of problems management in textile, clothing industry. Determination real application principles of management, on the theoretic basis, in the example of the concrete firm. For the application of managements functions I chose the company SLEZAN Frydek – Místek a.s., whose basic subject activities is production of cotton industry yarn, linen yarn, cotton industry fabrics in grey and modified state inclusive printing fabrics and ready - made clothes.

On the basis of effected analyses I set up my classification, ascertained deficits and perhaps the solution of problems characterized company.

Klíčová slova

Komunikace	Communication
Kontrola	Controlling
Organizování	Organizing
Plánování	Planning
Rozhodování	Decision making
Řízení	Management
Řízení implementace	Implementation management
Řízení lidských zdrojů	Human resource management

Seznam zkratk

A.s.	Akciová společnost
CAD	Computer Aided design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CAQ	Computer Aided Quality Check
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EMS	Enviroment Management Systém
MBO	Řízení podle cílů
QMS	Quality Management System
ŘOO	Řídící organizační opatření
TQM	Total Quality Management

Obsah

1	Úvod	11
I. TEORETICKÁ ČÁST		
2	Pojetí managementu	12
2.1	Definice managementu.....	12
2.2	Činnosti managementu.....	13
2.3	Úrovně managementu	13
2.4	Vývoj managementu	13
2.4.1	Historie managementu.....	14
2.4.2	Vývojová stádia.....	14
3	Funkce managementu	16
4	Rozhodování	16
4.1	Proces rozhodování	17
4.2	Metody rozhodování	18
5	Plánování	19
5.1	Plánovací proces	19
5.2	Sestavování plánů	20
5.3	Druhy plánů	20
5.4	Strategické plánování.....	21
5.5	Operativní plánování.....	21
6	Organizování	22
6.1	Organizační formy	23
6.2	Organizační struktura s pružnými prvky.....	24
7	Kontrola	26
7.1	Fáze kontroly	26
7.2	Hodnotící krytéria	27
7.3	Kontrolní systém organizace.....	27
7.4	Metody a druhy kontrol	28
8	Komunikace	29
8.1	Komunikační kanál	30
8.2	Komunikační systém organizace	30
9	Řízení	31
9.1	Řízení lidských zdrojů	31

9.1.1	Činnosti personálního útvaru.....	32
9.2	Řízení implementace	33
9.2.1	Motivace.....	33
9.2.2	Ovlivňování.....	34
9.2.2.1	Nástroje ovlivňování.....	34
9.2.3	Vedení lidí.....	35
9.2.3.1	Vedení vizí.....	35
9.2.3.2	Koučování.....	36
9.2.3.3	Zmocňování.....	36
9.2.3.4	Týmová práce.....	36
9.2.3.5	Koordinace.....	36
II.	ANALYTICKÁ ČÁST	
11	Profil společnosti SLEZAN Frýdek-Místek a.s.	37
11.1	Historie společnosti.....	37
11.2	Charakteristika společnosti.....	38
11.3	Výrobní sortiment.....	39
11.4	Podniková kultura.....	40
12	Rozhodování	42
13	Plánování	44
13.1	Strategické plánování.....	44
13.1.1	Stupně strategického plánování.....	45
13.1.2	Metoda hledání a identifikování zdrojů na pokrytí sortimentu.....	46
13.2	Operativní plánování.....	47
13.2.1	Plánování zakázky.....	47
13.2.2	Plánování výroby.....	48
13.3	Plánování výrobní.....	50
14	Organizování	51
14.1	Orgány společnosti.....	51
14.2	Výrobní stupně.....	53
15	Kontrola	54
15.1	Kontrolní systém šicí dílny.....	55
15.2	Systém řízení jakosti.....	55
16	Komunikace	56
17	Řízení	57

17.1	Podnikové řízení.....	57
17.2	Řízení lidských zdrojů a implementace.....	58
17.2.1	Odměňování.....	59
18	Shrnutí.....	62
19	Hodnocení a doporučení na optimalizaci managementu.....	62
20	Závěr	66
21	Seznam použité literatury	67
22	Seznam příloh.....	68

1. Úvod

Ve světové ekonomice se uskutečnilo mnoho změn. Rostoucí moc Dálného východu na světových trzích, rozvoj Evropského sdružení volného obchodu s miliony zákazníků, pokrok v technologii, obrat v hospodářství ad.

Vzniklými situacemi dochází k dramatickým změnám na trhu s textilem. Textilní průmysl se přesvědčil, jak bylo chybné rozhodnutí Světové obchodní organizace o jednostranném uvolněném obchodu s textilem. EU otevřela textilní dodávky výrobků z celého světa. Nejznámějšími a nejrozsáhlejšími na trhu se staly výrobky v asijské oblasti včetně Číny. Jak na základě svých vlastních zkušeností popisuje také firma SLEZAN.

Tento fakt způsobil totální kolaps trhu s textilem v EU. Tato situace postihla prakticky všechny výrobce v EU, včetně Itálie, Španělska a Francie, kde dosud textilní průmysl hraje poměrně velikou roli. Na tlak výrobců textilu v EU byla nucena Evropská komise omezit expanzi textilních výrobků do Evropy.

Firmy jsou si vědomy jak těžké je vybudovat si pověst a jak lehce ji mohou ztratit. A proto tyto změny musí zachycovat, zaznamenávat a zkoumat. Dokonce musí v některých případech změnit předpoklady, na nichž vybudovali svůj obchod.

Nakonec vítězí ty firmy, které nejlépe uspokojují své zákazníky.

Management je funkcí firmy, identifikuje potřeby a požadavky trhu a pomáhá předkládat řešení.

V první části Bakalářské práce se věnuji teorii managementu a základnímu rozboru hlavních manažerských funkcí jako takových.

Analytická část, je zpracována ve spolupráci s firmou SLEZAN Frýdek – Místek a.s., kde se svou prací zaměřuji na funkční schopnosti managementu, jeho efektivnost, kvalitu a výkonnost. Dodávám své hodnocení a případná doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 Pojetí managementu

Management je proces se značně specializovanou činností, bez které se neobejde žádný větší organizační celek.

Management je založen na všeobecných znalostech, které se týkají společenských věd, kulturní historie, matematiky a dalších vědních oborů.

Představuje soubor poznatků sloužící jako východisko pro práci manažera.

2.1 Definice managementu

Management podniku je proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech dostupných zdrojů [3].

Management lze nejobecněji charakterizovat, jako celek všech činností, které je třeba vykonat k zabezpečení životnosti a chodu organizace.

Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují a společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle. (H. Koontz a H. Weihrich)

Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí. (E. Dále, J. Hayes)

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. (K. H. Chung)

Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů. (J. A. Peare, R. B. Robinson)

Management jako **specifická aktivita (profese)** je činitel ovlivňující prosperitu každé organizace klade důraz na složky, které naplňují manažerské profese (názory, zkušenosti, doporučení, přístupy a metody), zdůrazňuje smysl managementu, tzn. dosažení cíle a zdůrazňuje další faktory manažerské činnosti spojeny s prostudováním rizikem, realizace změny za účelem dosažení žádoucích efektů.

Management jako **vědní disciplína**, která neposkytuje nezvratná fakta. Jelikož se realita stále mění, jsou i doporučení managementu proměnlivá. Jsou nahrazována novými koncepcemi. Zároveň existují obecné zkušenosti ve spojitosti s praxí. Návody nejsou univerzální, neboť jsou při řízení respektovány faktory teritoriální, časové apod. Opírá se o poznatky vědních disciplín. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů[2].

2.2 Činnosti managementu

Tabulka č. 1

Průřezové činnosti	Naplňující fáze managementu
<ul style="list-style-type: none"> - rozhodování; - organizování; - řízení lidských zdrojů; - komunikování; - informační systém. 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování; - implementace; - kontrola.

2.3 Úrovně managementu

Top management (vrcholový management) – tvoří nejvyšší řídicí pracovníci organizace, jejichž postavení a pravomoc obvykle specifikují statutární dokumenty organizace. Zastupují pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce dané organizační jednotky. Na tuto řídicí skupinu pracovníků je kladen velký důraz a důležitost, protože na jejich práci závisí konečné výsledky. Přebírají odpovědnost za vlastníky.

Middle management (střední management) – tvoří pracovníci štábních útvarů, nižších liniových útvarů. Činnost středních manažerů spočívá ve větším rozsahu poskytování a získávání informací. Patří zde manažeři závodů a vedoucí různých útvarů.

Lower management (základní management) – tvoří pracovníci nejnižší úrovně řízení, kdy manažer řídí výkonné pracovníky. Tato úroveň manažerského postavení je jen o stupeň vyšší nad výkonnými pracovníky. Patří zde předáci, mistři, vedoucí dílen apod.

2.4 Vývoj managementu

Management se neustále vyvíjí, ale jeho myšlenkové pohledy se často vrací do minulosti. Starší principy znovu nabývají nové formulace, dochází k jejich zkvalitnění. To je důvod proč znát historii managementu.

Jak řekl sám Cicero: „*Historia magistra vitae.*“ („*Dějiny nás učí životu.*“)

2.4.1 Historie managementu

Historický vývoj každé společnosti je spojován s nástupnictvím vládnoucí mocí panovníků. Společnost rostla také rozvojem výrobních postupů, technologií, se schopností vést a organizoval lidi se zaměřením na dělbu práce a vést hlavně lidi k dosažení stanovených cílů.

S prvky, které označujeme jako funkce řízení, se setkáváme už od starověku.

Řízení je ve starověku i středověku je spojován s využitím fyzického násilí (otroctví, nevolnictví). V dalších fázích vývoje dochází k přetvoření společnosti k ekonomickým podmínkám, což znamenalo humanizaci činných prostředků.

Rozvoj průmyslové výroby přinesl nové požadavky, jako je evidence, kontrola, kalkulace atd. To vyvolalo pozornost, věnovat se samostatnému procesu řízení.

Moderní řízení začalo vznikat počátkem 20. stol v USA, kdy klasičtí teoretikové, ekonomové a průmysloví inženýři začali prezentovat klasický přístup pro potřeby zvyšování produktivity práce jednotlivců a organizací [7].

2.4.2 Vývojové stádia

Klasické období managementu

Rozvíjelo se od konce devatenáctého století do prvních tří desetiletí dvacátého století. Rozvoj managementu se dělí do dvou proudů: Evropský a Americký.

USA se zaměřily na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek. Zapotřebí k tomu bylo zvyšování pracovní disciplíny, zavedení pořádku v časových rozvrzích a tlak na ekonomii výrobních operací. Do organizací byly zavedeny pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, způsoby odstraňování ztrát při výrobě, metody plánování ad. Mezi představitelé patří F. W. Taylor, H. Ford, H. Gantt, manželé Gilbertovi ad.

Evropa se zaměřila na úlohy manažerů, funkční náplň řízení, stanovení pravidel řízení apod. K představitelům patří M. Weber, V. Pareto, H. Fayol, český Tomáš Baťa ad.

Management čtyřicátých až sedmdesátých let

Rozvíjely se různé teorie, jejichž počátky často spadají do klasického období managementu.

Rozvíjely se iniciativní metody managementu. Klade se důraz na lidský faktor. Plánování organizací se zaměřuje na mikro a makro měřítku. Vzniká nový obor logistika. Manažeři se stávají důležitým bodem pro rozvoj organizace.

Přístupy managementu mají charakter sociální, procesní, systémový, dále jako kvantitativní metody rozhodování a metody empirické.

Management konce dvacátého století

Řada společensko-ekonomických rysů se promítla do managementu.

Vývoj světové ekonomiky signalizoval změnu jejího řízení. Růst produktivity vyvolával tlak na strukturální změny. Management si kladl otázku restrukturalizace – za výrobek či službu odpovídá a bude odpovídat požadavkům zákazníka, zda výroba bude klást důraz na kvantitativní či kvalitativní parametry. Určujícím na trhu se stává zákazník, což znamenalo hledání nových podnikových strategií. Řeší se jak si zákazníka udržet. Narůstá reklamní podpora prodeje. Organizace klade větší nároky na univerzální kvalifikaci pracovníků podílejících se na řízení. Systémy řízení se zakládají formou podílnictví na zisku a v další fázi na podílnictví majetku. Zavádí se PC technika do všech oborů řízení organizace. Zavádějí se systémy CAD/CAM, CIM ad. Vzniká celosvětová síť Internet, která se rozšiřuje informační systém. Využívá se automatizační techniky, robotizace a telekomunikace. Tím vzniká potřeba zavedení nových procesů manažerského myšlení a chování.

Management na počátku 21. století

Novým trendem světového hospodaření se stává globalizace. Nese podobu hypertrhů, resp. megatrhů celosvětové komunikace. Tento jev přináší pro managementu nové otázky, které musí řešit. V podnikatelských aktivitách nabývají na hodnotách činitelé v podobě znalostí – know-how, informace, invence, inovace apod.

Vnější vlivy působí na změnu filozofie podnikání, řízení podniku a zkvalitnění myšlenek managementu.

3. Funkce managementu

Funkcemi managementu se rozumí aktivity, které manažeři v organizacích realizují. Souladem manažerských funkcí se dosáhne splnění cílů organizace. Což je vlastním posláním managementu.

Členění funkcí managementu :

- rozhodování;
- plánování;
- organizování;
- řízení lidských zdrojů;
- komunikace;
- kontrola;
- řízení implementace (motivace, ovlivňování, vedení lidí, koordinace).

4. Rozhodování

Efektivnost fungování a prosperita organizace závisí na správném rozhodnutí manažera. Manažer volí a realizuje nejlepší cesty, tak aby zajistil úspěch celého kolektivu a organizace. Součástí rozhodování je jistá míra rizika a minimalizace možností nesprávného rozhodnutí. Proto je pro rozhodování důležité získat potřebné množství dostačujících informací pro tvorbu variant jednání. Samotnou podstatou rozhodování je nalezení nejvhodnější varianty jednání, při věnované pozornosti množství řešení. Na základě této skutečnosti mohou mít řešené problémy charakter krizový, běžný a příležitostní.

Rozhodování probíhá na různých úrovních řízení organizace a posuzuje se ze dvou stránek, a to meritorní (věcná, obsahová) a formálně logická (procedurální).

Obecné schéma rozhodování:

- sběr informací, které identifikují problém;
- tvorba variant možného řešení, která může být systematická a nesystematická;
- hodnocení a tvorba variant, které zahrnují několik přístupů;
- zavedení (implementace), fáze uskutečňování zvolené varianty;
- hodnocení rozhodnutí v prostředí organizace (stabilní, labilní), tvoří zpětnou vazbu.

Povinností každého manažera je rizika eliminovat, odvracet, tzn. hledat účinné nástroje jak riziku předcházet. Rizika rozdělujeme dle umístění v hospodářské sféře průmyslové a obchodní, finanční, mezinárodní a inflační.

Manažeři se často dopouštějí chyb při rozhodování, protože neovládají problematiku a neznají podstatu problému, rozhodují se pod tlakem a při nedostatku času, nemají k dispozici potřebné materiály a informace, počet variant je neúměrný, rozhodují se podle standardního schématu. Faktory, které ovlivňují rozhodování manažera, mohou být organizační (pozice manažera apod.), dané kulturou organizace a stavem ovladatelnosti rizika (v celém rozsahu, částečně a nemožnost ovlivnění). Podstatou je minimalizace rizik a maximalizace správného rozhodování, které závisí na objektivní racionalizaci manažerova rozhodnutí. Opakem je subjektivita, která není optimálním řešením pro rozhodování. Kdežto kolektivní rozhodování vyžaduje větší čas a je kvalitnější.

Na základě těchto aspektů vznikají čtyři kombinace rozhodování:

1. rychle a správně – vyžaduje se u rozhodování
2. pomalu a správně – dosáhne se požadovaného cíle, ale z časového hlediska není zcela optimální
3. rychle a špatně – nedosáhne se požadovaného cíle, protože bylo rozhodováno v časovém nátlaku
4. pomalu a špatně – nejhorší situace, manažer by se jí měl vyvarovat

4.1 Proces rozhodování

Rozhodovací proces směřuje k vytýčeným cílům organizačních činností. Je ovlivněn a dán jednotlivými faktory a prvky:

- objekt rozhodování, tzn., o čem se bude rozhodovat;
- subjekt rozhodování, tzn., kdo bude rozhodovat;
- cíl rozhodování;
- rozhodovací situace, určuje stav jistoty rizika, kdy rozeznáváme tři momenty:
 - rozhodování za stavu jistoty
 - rozhodování za stavu rizika
 - rozhodování za stavu naprosté nejistoty;
- prostředí subjektu rozhodování, tzn. způsob ovlivňování rozhodnutí okolím;
- faktory rozhodování, tzn. vnitřní (ovlivnitelní) a vnější (neovlivnitelné);
- pravidla rozhodování, které jsou předem dány v písemné formě.

Posloupnost rozhodování:

- 1) **Tvorba rozhodování**, která musí provést identifikace rozhodovacího problému, stanovit cíle, shromáždit a vyhodnotit informace, na jejichž základě vytvoří možné řešení, z jejichž možností se provede jednotlivé hodnocení a výběr varianty řešení (stanovení kritérií a hodnocení procesem);
- 2) **Implementace rozhodování**, která zahrnuje sdělování řešení, realizace řešení a kontrola výsledků (posuzování odchylek, nápravná opatření).
- 3) **Formulování případu podřízeným**, za využití daných pravidel. Formulace příkazu musí být správná; konkrétní; jasná a přesná; úplná; adresná; časově zachycené a doložená podmínkami.

4.2 Metody rozhodování

Rozhodování má významné důsledky na hospodářské výsledky organizace a její prosperitu. Proto je snahou manažerů dosáhnout co nejvyšší kvality rozhodování, která je ovlivněna okolními faktory. Uplatňují se racionální postupy rozhodování podpořené kvalitním informačním systémem a využitými metodami rozhodování. Největší počet metod a modelů, vyvinutých teorií rozhodování, se vztahuje k fázi stanovení důsledků variant rozhodování vzhledem ke kritériím hodnocení kvalitativní povahy, resp. k hodnocení variant a volbě optimální varianty při jednom nebo větším počtu kritérií hodnocení[2].

Využívají se:

- metody vícekritériálního hodnocení;
- metody stanovení vah kritérií;
- rozhodovací matice, pomocí pravidel:
 - pravidla rozhodování za rizika (př. pravidlo očekávaného úsudku ad.)
 - pravidla rozhodování za nejistoty (př. pravidlo minimum, maximum, Laplaceovo ad.);
- pravděpodobnostní stromy k stanovení důsledků rizikových variant (diskrétní faktory rizika) a
- metoda Monte Carlo k stanovení důsledků rizikových variant (spojité faktory rizika).
- Efektivní uplatnění uvedených metod zvýrazňuje využití počítačových programů v podobě systému na podporu rozhodování.

5. Plánování

Plánování je činnost, která vymezuje cíle a cesty, jimiž má být daných cílů dosaženo. Tato manažerská aktivita se zaměřuje na budoucí vývoj organizace. Cílem se rozumí konečný stav, ke kterému směřují veškeré plánovací aktivity. Podnikové cíle tvoří hierarchickou strukturu, které odpovídá struktura plánů. Plán určuje cestu k dosažení stanovených cílů. Plánování stejně jako ostatní funkce managementu přihlíží k chování konkurence. Proces plánování závisí na zdrojích organizace jakožto finančních, personálních, technických apod. Plánování v každé organizace je chápáno jako nástroj rozvoje a prostředek zabezpečující vzájemný soulad a úměrnost v rámci celku organizace.

Jednotlivé plány musí na sebe navazovat z hlediska časového (vzájemné propojení strategických, taktických a operativních plánů); věcného (propojení obchodních, výrobních, personálních aj. plánů) a hlediska organizačních úrovní (vzniká kaskáda plánů). Pracovníci pověřeni plánováním musí systematicky uvažovat, v přítomnosti i budoucnosti, musí mít schopnost předvídat nečekané situace, stanovovat priority a termínovat realizaci jednotlivých dílčích cílů.

Plán by měl obsahovat takové cíle, které mají význam pro daný objekt plánování. Specifikace cíle by měla být srozumitelná a kvantifikovatelná (měřitelná), což umožňuje efektivnost plnění plánování. Důležitým požadavkem plánování je také přiměřenost. Množství cílů musí být stanoveno tak, aby nedocházelo k rozporu mezi jimi samotnými. Přiměřenost by měla být promítnuta do věcné náplně cílů [2].

K dosažení cílů je zapotřebí tzv. **aktivit**. Tímto pojmem je myšleno jisté opatření, činnosti a procesy. Charakter aktivit závisí na povaze cíle.

Ovlivňujícím faktorem realizace plánů je **zabezpečení zdrojů** (tzn. lidské, finanční, fyzické, informační, materiálové, technologické, systémové apod.). Do plánů se uvádějí pouze ty, které jsou organizací omezeny (např. finance). Čím přesněji budou specifikovány požadavky na zdroje, tím se zaručí vyšší úspěšnost realizace plánů. Dalšími podstatnými znaky, které musí plány obsahovat, jsou **termíny a odpovědnosti**.

5.1 Plánovací proces

Plánovací proces vychází z cílů organizace a vymezuje prostředky, k dosažení těchto cílů. Hovoříme tak o cílově zaměřeném rozhodovacím procesu. Prvky plánovacího procesu tvoří cíle, strategie, zdroje, akce, předpovědi, plány a politika.

Základem plánovacího procesu je soustava plánů organizace, vzájemné uspořádání cílů, koordinace prostředků a cesta k dosažení stanoveného cíle.

5.2 Sestavování plánů

- analýza současného stavu vycházející z průzkumu trhu;
- specifikace možností organizace na základě patřičných informací;
- odhad dalšího vývoje na základě předvídání budoucího vývoje s předstihem;
- určení záměrů plánování;
- vypracování variant plánů;
- stanovení konkrétních postupů a seznámení organizačních útvarů s návrhem plánů;
- postoj útvarů k návrhu plánu;
- zařazení plánů do časových souvislostí v souladu dotčených útvarů;
- schválení konkrétních mechanismů a vydání konečné podoby plánů.

5.3 Druhy plánů

Jednotlivé plány dělíme z hlediska:

- časového
 - Krátkodobé - do 1 roku
 - Střednědobé - od 1 roku až do rozsahu pěti let
 - Dlouhodobé - zpracované na dobu delší než pět let
- úrovně řídicího procesu
 - Strategické – v nichž jsou konkretizovány strategické záměry organizace, zpracovává je vrcholový management (řeší strategické a inovační otázky, vymezují cesty k dosažení cílů).
 - Taktické – směřují k uskutečnění strategických plánů, specifikují konkrétní úkoly. Jejich příprava probíhá v úrovni středního managementu.
 - Operativní – sestavovány na čtvrtletí a kratší časové úseky. Sestavovány na základě taktických plánů. Vypracování je náplní středního managementu a managementu první linie.
- náplně plánu – souvisí s předmětem činnosti organizace (marketingový, finanční, výrobní plán, nebo inovace výrobku apod.)
- účelu – využití plánů jako nástroje řízení.

S plány organizace je důležité seznámit všechny zaměstnance jednotlivých útvarů, tak aby byla zajištěna efektivnost chodu. Tuto vlastnost zajišťuje daný systém přenosu informací plánů uvnitř organizace. Tento systém je označován jako **řízení podle cílů-MBO**.

5.4 Strategické plánování

Účelem strategického plánování je jasně formulovat poslání a cíle organizace. Určuje, čeho chce dosáhnout a jakou cestou má jít. Strategie jsou řazeny dle důležitostí, jako růstové, udržovací, oživovací a obratové. Strategický plán se týká dlouhodobých cílů a určuje cesty jak jich dosáhnout, zahrnuje předvídání a nedělá rozhodnutí v budoucnu. Jsou potřebné pro řízení.

Proces strategického plánování se skládá ze tří fází:

- základní, které zahrnují poslání, manažerské hodnoty a aspirace organizace, její kultura, které udávají cíle;
- analytické, které zahrnují analýzu prostředí vnitřního a vnějšího;
- rozhodování, které zahrnuje strategické možnosti, volby, implementace, zavedení, kontrolu a hodnocení, na které navazují případné změny.

Strategické plány vytvářejí profil organizace v budoucnu, tento proces se nazývá **plán portfolio**. Plánování není samoučelné, navazuje na ně řada činností organizace. Rozhodující roli těchto návazností mají operační plány. Návaznost strategických plánů a operačních plánů tvoří vazby přímé a zpětné.

5.5 Operativní plánování

Jejich obsahem jsou operativní cíle a cesty k jejich dosažení s návazností na plánování strategické. Tvoří se, pro každý organizační útvar (př. finanční, personální, plánování výroby apod.) na kratší časové období.

Proces operativního plánování je v praxi chápán jednak jako základní, který určuje cíl; dále jako analytický, který hodnotí stávající situaci, její možnosti; jako rozhodnutí, tvorba plánu a jeho realizace.

6. Organizování

Organizování je nepřetržitý proces, jehož cílem je uspořádat jednotlivé elementy v systému, jejich úkoly a aktivity, authority, kontrolu apod. Jde o vytváření vnitřní struktury určitého celku, který nazýváme organizace. Organizace jakož to výsledek organizování chápeme, jako formalizovaný, hierarchicky uspořádaný celek. Organizování musí zabezpečit cíl firmy. Organizaci dále vytvářejí vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomocí, odpovědnost apod. Takovouto organizaci nazýváme formální. Neformální organizací určují vztahy vzniklé samovolně v průběhu mezilidských vztahů.

Základními prvky organizování je specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a kompetence. Specializace člověka v systému zvyšuje produktivitu práce, usnadňuje kontrolu výsledku, ale vyžaduje větší koordinaci, kterou zajišťujeme potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědnosti za splnění úkolů vedené skupiny. Touto pravomocí vznikají vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jednotlivé skupiny pracovníků nazýváme útvar, který má své kritéria (př. místo, pracovní proces, funkce, specializace, kvalifikace, zákazník, výrobek). Tyto útvary je třeba řídit v určitém rozpětí, které vyjadřuje počet podřízených pracovníků nadřízenému a je dán ovlivňujícími faktory (př. prostory, kvalifikace pracovníků, schopnosti manažera apod.). Aplikací rozpětí řízení vzniká organizační struktura. Jednotlivé útvary a jejich pracovníci jsou pověřeni příslušnou pravomocí a odpovědností za splnění stanovených cílů. **Ovlivňujícími faktory** je vliv prostředí (politické, ekonomické...), úroveň managementu, kvalifikace managementu, strategie organizace, rozsah spolupráce útvarů a typ řízení.

Organizaci lze rozdělit dle přenesené kompetence na:

- 1) centralizovanou – přenesení kompetence na vyšší úroveň (př. nákupčí nenakoupí bez povolení manažera).
- 2) decentralizovanou – přenesení kompetence na nižší úroveň (př. nákupčí smí nakupovat materiál dle vlastního uvážení a zkušenosti).

Žádná organizace však není zcela centralizovaná či decentralizovaná.

Formální organizační struktura je dále charakterizovaná dokumenty, které upravují jednotlivé vztahy. Těmito dokumenty, též organizačními normami jsou stanovy, organizační řád, pracovní řád, bezpečnostní předpisy atd.

Tabulka č.2

Organizační stupně řídicí	Organizační stupeň výkonný
<ul style="list-style-type: none"> • Holding • Podnik • Závod • Provoz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dílna

6.1 Organizační formy

Formy organizačního uspořádání tvoří kostru umožňující plnit stanovené cíle. Vychází se z potřeb vnitřního prostředí. Organizační struktura je konstruovaná tak, aby se řetězec příkazů nezastavil, nekřížil a nepřerušil.

Základní členění organizační struktury:

- formální,
- neformální.

Členění dle dělby kompetencí:

- centralizovaná,
- decentralizovaná.

Členění organizačních útvarů a jejich charakteristika:

- liniové:
 - Liniové prvky
 - Liniové vazby
 - Odpovědný vedoucí
 - Jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými
 - Komplexní působnost vedoucího pracovníka
- funkcionální,
 - Funkcionální prvky
 - Funkcionální vazby
 - Specializovaný vedoucí
 - Mnohostranné vazby
 - Specializovaná pravomoc a odpovědnost (vedoucímu příslušná specializovaná funkce)
- liniově štábní
 - Liniová a štábní složka

- Rozdílné úkoly v řízení složky liniové a štábní
- Liniová složka komplexně řídí daný útvar. Vedoucí je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně štábu
- Štábní složka vytváří předpoklady a podmínky pro činnost liniových útvarů
- Specializace funkčních vedoucích – vysoká odbornost
- Z hlediska komunikace mezi složkami probíhá vazba funkční neboli po linii metodické vedení
- Často podrobovány kritice, vznikající neudržitelnou situací vzhledem k nízké adaptaci na modernizaci výroby (technologie a řízení) a faktorů s ní spojených, především problematika komunikace. Jako novější aplikace štábního útvaru se využívá integrovaných informačních systémů výpočetní techniky. Každý řídicí pracovník dostane z počítače ve formě jakou potřebuje pro práci
- Pracovníci útvaru spolu začínají úzce spolupracovat, tento jev vede k rozčlenění odpovědnosti (diverzifikaci) a struktuře překřížené odpovědnosti.

6.2 Organizační struktury s pružnými prvky

Formu řízení uvedených organizačních struktur posilují tzv. doplňkové struktury, které nemají hlavní rozhodující způsob organizačního uspořádání, avšak zůstává hlavní vztah nadřízenosti a podřízenosti. Současně se vytváří i vztahy dočasné či trvalé, seskupující pracovníky k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena.

Hovoří se o tzv. kombinovaných organizačních strukturách, organizačních strukturách s pružnými prvky apod. K řešení daného úkolu se vytváří týmy (vhodných pracovníků) bez ohledu na liniové či štábní zařazení. Použití struktur sahá především do inovačních oblastí, ale i do začlenění cílově programového přístupu. Pružné organizační struktury doplňují nebo zdokonalují dosavadní struktury a jsou charakterizovány dočasností, účelností.

Nejnámější organizační strukturou s pružnými prvky je maticová organizace. Organizace vzniká rozšířením liniově štábní organizace o doplňkovou strukturu, kterou tvoří tým. Podílejí se na řešení komplexních programů, projektů či úkolů. Životnost

organizační formy odpovídá době řešení úkolů. Po jeho vypracování se pracovníkům vrací do svých útvarů. Struktura je vhodná pro firmy spružnou reakci na trh a podmínky, s vysokými požadavky, inovačními frekvencemi a s náročnými výrobky a službami.

Členění vycházející z činností:

- funkční struktura
 - v útvaru jsou seskupeni pracovníci podle podobnosti úkolů, aktivit, kvalifikace, a zkušeností (př. vývojoví pracovníci)
 - v čele útvaru stojí odborný ředitel
 - použití v malých a středních podnicích s vysokou specializací
 - převládá centralizované řízení
- divizní struktura
 - vytvoření nižších samostatných organizačních celků (divizí)
 - jednotlivé divize mají sloučené aktivity dle výrobku, služby, místa působení, zákazníka...
 - vytváří předpoklady decentralizace pravomoci na nižší organizační celky
- hybridní struktura
 - složená z funkční a divizní struktury s cílem posílení kladu a potlačení nedostatku.

7. Kontrola

Kontrola je činnost, která zajišťuje plnění plánů. Z obecného hlediska se kontrolou rozumí zpětná vazba. Tímto se manažer přesvědčuje o plnění svých příkazů, výsledném efektu svých rozhodnutí a momentálním stavu jím řízeného systému. Podstata kontroly spočívá v zhodnocení dané skutečnosti s ohledem na řídicí záměry. Posuzováním specifikujeme příslušné závěry. Nesplnění specifického požadavku nastává neshoda. Tím je myšlen nežádoucí jev, který je třeba identifikovat a dostat se do žádoucího stavu.

Kontrolní proces členíme na **interní**, neboli vnitřní, tím se myslí kontrola iniciována vnitřními strukturami organizace a to řídicími pracovníky, nebo pracovníky k této činnosti zmocněnými a **externí**, neboli vnější, kde kontrolu provádí subjekt stojící mimo organizaci na základě smluvních nebo zákonných požadavcích.

Z hlediska úrovně managementu rozlišujeme kontrolu strategickou, taktickou a operativní.

7.1 Fáze kontroly

- 1) **Určení předmětu kontroly** – musí se respektovat určité obecné zásady
- 2) **Zjištění skutečností** – na základě získání a výběru informací potřebných pro kontrolu. Informace jsou dvojího charakteru a to primární a sekundární. Primárními informacemi jsou poznatky z terénu, většinou získané přímým pozorováním. Sekundárními informacemi se rozumí hlášení, zprávy, sdělení apod. Podle těchto informací manažeri často rozhodují.
- 3) **Ověření správnosti získaných informací** – zahrnuje posuzování formální i věcné správnosti informací.
- 4) **Porovnání skutečností a hodnocení kontrolovaných procesů** – podstatou hodnocení je srovnávání, zjišťují se příčiny a důsledky vzniku odchylek. Zjištěné údaje porovnáváme se soustavou hodnotících kritérií (soustavou norem, standardů a právních pravidel).
- 5) **Závěry kontroly a opatření subjektu** – je to fáze rozhodování jak bude subjekt dále postupovat. Závěrem může být nenalezení žádného problému, čili opatření nejsou nutná; odchýlení v dílčích oblastech od žádoucího stavu, je potřeba korigovat opatření, aby bylo dosaženo žádaného stavu a zjištění nežádoucího stavu nebo závažného

nedostatku, kdy je třeba přijmout nové rozhodnutí (popř. zavedení provizorního opatření).

6) Kontrola realizace závěru – neboli zpětná kontrola, realizována na základě předcházející kontroly jež byla navržena.

7.2 Hodnotící kritéria

Kontrolní činností posuzujeme stav na základě pevně stanovených hodnotících kritérií, těmi mohou být:

1) **Standardy** - nejběžnější kritérium kontroly. Dělíme je:

- Obecné normy chování (např. dodržování bezpečnostních předpisů)
- Specifické požadavky, které konkrétně vytýčí dílčí či cílové hodnoty, jichž má být dosaženo.

2) **Časové srovnání** – analyzuje a srovnává kontrolovaný objekt v sledovaném období s obdobím minulým

3) **Konkurenční srovnání** – hodnotící veličina specifikuje, v jaké oblasti se nachází konkurenční firma

4) **Správné řídicí a provozní praktiky** – představují obecné požadavky, které jsou dané, a pracovník je musí znát.

Management doporučuje se zaměřit se na kontroly procesů, které směřují k výsledkům. Hrozícím potížím se zabrání, zjištěním nežádoucího vývoje v procesu a na základě zjištěných závěrů můžeme pojmout korigující opatření.

7.3 Kontrolní systém organizace

Systém řízení funguje dobře, pokud se opírá o vhodný kontrolní systém. Vrcholový management odpovídá za správnou funkci organizace, jeho odpovědností je nalezení tohoto kontrolního systému. Systém by měl zahrnovat seskupení kontrolních činností a jejich vzájemné propojení.

Kontrolní systém zahrnuje účel funkce a smysl kontroly, určuje, jaký bude předmět kontroly, kým bude kontrola provedena (subjekt), jaká bude doba trvání kontroly (periodicita) a jakým způsobem, metodou proběhne kontrola.

Funkce kontroly je inspekční, která spočívá v zajišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s danými požadavky; preventivní, která působení svou přítomností a eliminační na základě funkce kontroly jsou činěny zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích stavů.

V předcházejících letech se kontrola zaměřovala na odhalování nedostatků. V dnešní době se navíc zaměřuje na prověřování funkce systému celé organizace.

Předmětem kontroly určujeme, co má být kontrolováno, tak aby bylo dosaženo pozitivních výsledků. Na základě zjištěných informací analyzujeme a vyhodnotíme všechny případy nežádoucích stavů a určíme přístupy kontroly. Kontrola se zaměřuje na regulované elementy, nestabilní procesy, zvláštní procesy a nové aktivity, dále na aspekty kvalitativní, ekonomické, kvantitativní a časové.

Subjekty kontroly mohou být vedoucí pracovníci, jednotliví zaměstnanci organizace, vnitřní kontroloři (pověření specialisté, vyškolení pracovníci) a externí odborník ve službách vnitřní kontroly organizace, nebo státu.

7.4 Metody a druhy kontrol

- běžná vnitřní kontrola, proces realizovaný statutárními orgány a/nebo managementem, jejichž úkolem je zajistit dosažení cílů;
- interní a externí audit, představuje nestranné ověření skutečnosti, funkce útvaru, výrobku apod. z hlediska procesů a výsledků (př. Externí audit odpovídá požadavkům normy ISO, interní audit kontroluje systém uvnitř organizace - shoda dokumentace, spolehlivost a úplnost informací, shoda s postupy a jejich přiměřenost, efektivnost využívaných zdrojů, dosahování výsledků s ohledem na cíle, odhalování případných nedostatků a podvodů.);
- controlling, zahrnuje koncepcce;
- automatická kontrola, aplikovaná jako zpětná vazba, kontrola technologických procesů, výrobků, zařízení apod. V dnešní době podpořena informačním systémem (PC, systémy CAD, přenosové sítě...).

Fáze činnosti kontrolora členíme na přípravnou (vypracování programu), realizační a hodnotící. Hodnotící fáze uzavírá průběh vnitřních kontrolních činností. Výstupem je závěrečná zpráva.

8. Komunikace

Komunikací je myšlen transport informací mezi subjekty. Během komunikace se informace předávají a vyměňují. Jednotlivé složky komunikace tvoří komunikátor, komuniké (sdělení), komunikant (příjemce).

Přístupné informace znamenají jednoznačně výhodu, na významu přibývá schopnost jejich dalšího zpracování, analyzování, sdílení a transformování.

Na komunikaci se dá dívat v rámci organizace v různých souvislostech, např. kdo a jak informace předává, jakou formou apod. Probíhá na různých úrovních, různorodými prostředky a slouží mnoha účelům. Považuje se i za přesvědčování lidí, aby jednali podle podněcovatele.

Komunikace organizace lze vnímat jako:

- Externí (organizace jako celek navenek s veřejností, organizacemi, politickými orgány a mezinárodní komunikace);
- Interní (vnitroorganizační, mezi jednotlivými útvary a pracovníky).

Komunikace je nezbytnou součástí řízení a ostatních funkcí managementu. Je pilířem práce každého manažera. Každá organizace si vytváří svůj komunikační systém. Nezbytnou součástí je vybavení moderními komunikačními prostředky.

Požadavkem komunikace je správnost a úplnost slovního vyjádření, pravdivost informace, včasnost transportu informace, výstižnost a jednoduchost, působení na příjemce a zajištění zpětné vazby.

Roviny komunikace jsou verbální a neverbální; jednosměrná a obousměrná; symetrická a asymetrická; harmonická a konfliktní; formální a neformální; kompetitivní a kooperativní; ústní a písemná.

Ústní komunikace tvoří nejrozšířenější formální formu, je formována přípravou, zásadami a pravidly řízení diskuze. Součástí ústní komunikace je jednání, která má za cíl objasnit skutečnosti jak minulého, současného, tak budoucího stavu organizace a dohodnout se o nich.

Písemná komunikace zahrnuje písemné dokumenty, které by měly splňovat aspoň jeden nebo dva z nároků, kterými jsou informovat příjemce, požadovat, přesvědčovat k aktivitě a budovat pověst firmy. Informace zprostředkováváme písemně, faxem a elektronickou poštou (vnější a vnitřní komunikační síť).

8.1 Komunikační kanál

Komunikačním kanálem se myslí cesta, kterou se vysílaná zpráva šíří. Existují dva druhy komunikačních kanálů a těmi jsou oficiální a neoficiální cesty. Oficiálními cestami mohou být horizontální, vertikální (shora, zdola) a diagonální. Neoficiální cesta je daná osobními vztahy mezi jednotlivými pracovníky organizace.

Komunikační řetězec je tvořen idejí informace, kterou vzniká, zakódováním a dekodováním informace, vysíláním a příjmem informace, interpretací a zpětnou vazbou. Komunikační kanál většinou probíhá mezi více pracovníky, kdy hovoříme o komunikačních sítích - strukturách. Tyto sítě mohou tvořit tvary, jako jsou řetěz, hvězda, kruh, hierarchickou strukturu, typ klas apod. jednotlivé struktury mají své specifické vlastnosti, které manažer musí brát na vědomí.

Základem komunikace je získat druhé, aby dělali, co je třeba. Důležité je, aby pracovníci vnímali organizaci pozitivně a perspektivně. Z toho vyplývá potřeba informovanosti pro vytvoření vlastního pohledu a ztotožnění s organizací. Negativním efektem může být právě nedostatek komunikace mezi managementem a řádrovými pracovníky.

8.2 Komunikační systém organizace

Komunikační procesy v organizaci, mezi organizacemi a s okolím, musí být organizovány a řízeny. Jedním z komunikačních prvků je podniková kultura, která ovlivňuje všechny činnosti a procesy. Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi jednotlivými prvky, ale také definovat neformální komunikaci mezi zaměstnanci.

Informační systémy v manažerské praxi tvoří hardware, software, komunikační sítě, pracovní stanice, robotika a inteligentní čipy. Komunikaci dále tvoří informační systémy datových transakcí (podpora operativního řízení), manažerské informační systémy (zajištění informační podpory plnění standardních úloh, CAD, CAM, CIM, CAQ), systémy pro podporu rozhodování (podpora analytických a rozhodovacích operací manažerské práce) a pro podporu vrcholového vedení (zajišťují vazby a vhodné zpracování dat interních a externích datových zdrojů).

9. Řízení

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činností manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů v konkrétních podmínkách[2].

Obecně lze rozdělit řízení do dvou kategorií:

- řízení věcných procesů, tzv. procesní řízení,
- řízení lidských zdrojů, tzv. personální řízení.

Rostoucí trendy a prohlubování globalizace, zasahuje do života organizace a ovlivňuje její řízení, které se stává obtížnější, vyžaduje větší kvalifikovanost a požadavky na manažera.

Řízení a vedení lidí vyžaduje vzájemný soulad s vedením věcných procesů a prostředků za účelem dosáhnout cílů podniku.

V řízení se kladou na manažera velké požadavky, musí oplývat schopnostmi a dovednostmi jednak technickými, technicko – administrativními, sociálními, koncepčními neboli všeobecného rozhledu. Úloha manažera spočívá v objasnění pracovního cíle, stanovení pravidel, rozdělení rolí ve skupině, předávání podstatných informací, zpráv, dat a v neposlední řadě reprezentovat organizaci svým vystupováním. Manažer by se měl vyhýbat deprimování skupiny kritikou, demotivací, ztrátě nadějí na dosažení stanovených cílů, vytváření roztržštěných skupin, nevhodnému chování vůči skupině a organizaci.

9.1 **Řízení lidských zdrojů**

Pilířem úspěšného fungování organizace je schopnost zformovat lidské zdroje a vyžít je k plnění stanovených cílů. Lidské zdroje jsou hlavním činitelem, který uvádí do pohybu ostatní zdroje – materiální, finanční a informační. Řízení lidských zdrojů se soustřeďuje na člověka v jeho pracovním procesu. Zabývá se získáváním pracovníků, jejich formulováním, fungováním, využitím jeho pracovní síly, organizováním a kooperací jeho činností a uspokojení z ní, rozšiřováním a formováním jeho pracovních schopností a chování, formováním mezilidských vztahů. S podmínkou dodržení souladu mezi počtem pracovníků a strukturou pracovníků v podniku.

O postavení personálního řízení, jeho struktuře, postoji, zaměření a terminologii v organizaci rozhoduje management. Dále rozhoduje o počtu zaměstnaných pracovníků,

restrukturalizaci a reorganizaci pracovních sil. Zahrnuje strategické aspekty, od kterých se odvíjí a orientaci na vnější faktory formování a činnost podnikové pracovní síly. Zajímá se o sociální a demografické aspekty prostředí a trh práce.

Personálním řízením se zabývají jednak řídící pracovníci, specialisté, personální pracovníci a personální pracovníci.

Personální práce zahrnuje strategické řízení, personální plánování a jejich nástroje.

1) **strategické řízení** lidských zdrojů, které vyžaduje představy o cestách a metodice stanovených dlouhodobých cílů pokrytí potřeby pracovních sil a zdrojů určených personální strategií.

Strategické řízení se jednak opírá o podnikovou filozofii, poslání, cíle, své silné a slabé stránky, roli na trhu a budoucí vlivy prostředí. Pomocným ukazatelem je SWOT analýza.

2) **personální plánování**, které soustřeďuje svou činnost k tomu, aby podnik měl v přítomnosti a budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s danými znalostmi a charakteristikami (motivované, flexibilní apod.), ve správný čas a správném místě, s dodržением přiměřených nákladů.

9.1.1 Činnosti personálního útvaru:

- plánování pracovníku
- získávání pracovníků na základě plánu pokrytí pracovní potřeby,
- výběr a jejich rozmístění na základě analýzy pracovních míst s optimálním využitím pracovních schopností,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení práce na základě charakteristiky pracovních míst,
- odměňování a motivování,
- podnikové vzdělávání, tak aby byli pracovníci připraveni na podnikové změny,
- pomáhat pracovníkům v personálním a kariérovém rozvoji,
- zajistit bezpečnost práce, ochranu zdraví a vhodné pracovní podmínky,
- zajistit sociální péči, aktivity volného času,
- zajistit fungující personální informační systém a být prostředníkem mezi organizací a odbory,
- zajistit penzionování a propouštění pracovníků.

9.2 Řízení implementace

Řízení je široký okruh aktivit mezi spolupracovníky, s cílem dosáhnout stanovených záměrů, s hospodárným využitím zdrojů, za maximální bezpečnosti práce a s ohledem na prostředí. Úkolem manažera je dosáhnout žádoucí mobility a aktivity pracovníků, tedy žádoucího chování s ohledem na dané cíle. Požadovaného stavu docílí pomocí motivace, což je vnitřní stav člověka, který se projevuje navenek jeho přístupem a chováním.

Naplnění řídicích záměrů musí vedle orientace na lidský faktor řešit otázky správného (časového, kvalitativního, teritoriálního) nasazení zdrojů, alokace výrobků či služeb apod.[2].

9.2.1 Motivace

Motivace začleňuje psychickou a fyzickou činnost člověka k danému cíli. Opírá se o vnitřní stav člověka, který je naplněn představou, tužbou, zájmy a úsilím. Neuspokojení těchto potřeb vyvolává psychickou narušenost a odráží se na chování jedince. Potřeby dělíme na primární a sekundární.

Manažer se zaměřuje na pracovní motivaci v tom smyslu, aby bylo dosaženo cílů a poslání firmy. To znamená, že usměrňuje smýšlení a chování vedených lidí. Musí vzbudit zájem, ochotu a aktivitu zapojit se do řešení úkolů a činností. Manažerské motivování se opírá o řadu metod, technik, systému odměn a trestu atd.

Motivační nástroje manažera směřují k motivaci, která je žádoucí. Zároveň ale může dojít k **nežádoucí motivaci**, demotivaci, která vyvolá nežádoucímu jednání za působení řady faktorů. Původ může být ze strany manažera, který chybně zvolil motivační nástroj, nebo postrádá některé řídicí vlastnosti anebo je špatně praktikuje, ignoruje podněty vnitřních nebo vnějších faktorů.

Manažeři by měli dostatečně komunikovat a informovat své podřízené o vizích, záměrech, představách a budoucnosti organizace. Tímto se zabrání jisté dezinformovanosti mezi podřízenými, čímž se vyloučí pochyby, přispěje se ke stavu jistoty o stavu organizace a zájmu o pracovníka. Manažer by měl být objektivní, dávat všem stejnou šanci a vydávat jasné a určité příkazy. Management by neměl ignorovat výzvy vnitřních a vnějších problémů organizace. Tímto se zabrání nežádoucímu otupování pracovního zaujetí, pracovní kultury a pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků.

9.2.2 Ovlivňování

Ovlivňování lidí je součástí vedení ke kvalitnímu a efektivnímu plnění firemních úkolů, podporování aktivity, iniciativy a tvůrčího ducha. Je omezeno respektováním humánní a etické zásady. Tak aby byly uplatněny požadavky manažera v souladu s potřebami druhého člověka.

Ovlivňovanými subjekty jsou podřízení, zákazníci, dodavatelé a relevantní třetí strany (banky apod.). Na ovlivňování působí rostoucí vliv globalizace, která nese nové moderní prvky.

9.2.2.1 Nástroje ovlivňování

1) Přímé nástroje

Manažer tyto nástroje používá v případě přímých příkazů a očekává-li kázeň při plnění uložených úkolů. Příkazy mohou být vydány písemnou či ústní formou. Vymezuje základní pravidla, zásady, postupy, aby byla zajištěna funkčnost organizace a dodržena disciplína.

Přesnou formu chování v opakujících se situacích představují směrnice, pokyny, instrukce, které jsou firmou dokumentované. Tyto postupy zároveň obsahují delegování pravomoci.

2) Nepřímé nástroje

Manažer využívá v případě samostatného chování podřízených pracovníků, přičemž přístupy částečně i dosažené výsledky nechává na jejich vůli. Při výběru vhodných nástrojů je na manažery kladen velký nárok.

Patří zde:

- ekonomické nástroje

- Zaměstnanecké akcie,
- Mzdy, odměny, prémie,
- Sankce,
- Podíl na hospodářském zisku.

- neekonomické nástroje

- Kultura pracovního prostředí (dobré podmínky, klima, humanizace),
- Sociální klima (dobré mezilidské vztahy)
- Pochvaly a veřejné uznání.

- cílové řízení, které je podkladem pro přiznání ekonomických povzbuzování.

Rozporně je v manažerské literatuře hodnoceno využívání stimulačních nástrojů typu účasti podřízených na výsledcích hospodaření firmy ať v podobě podílu na zisku nebo v podobě podílu na vlastnictví ve firmě(zaměstnanecké akcie)[2]. Naopak zastánci zdůrazňují zapojení a ztotožnění pracovníků se záměry firmy a plnění úkolů vedoucích ke zvýšení hospodaření firmy.

Využívá se přístupu humanizace práce, která omezuje jednotvárnost práce a dělá ji zajímavější a přitažlivější.

9.2.3 Vedení lidí

Definice vedení Johna Kottera:

„Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“

Vedení lidí spočívá v přesvědčování lidí a uvádění v činnost výkonné pracovníky, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů. Podněcování aktivity, tvořivého a podnikatelského ducha směřuje dál za stanovené úkoly. Důraz se klade na kvalitu práce, dodržení stanovených termínů, ochrany prostředí, hospodárnost apod.

Za klasické prvky motivace se považují výkonové normy a úkolové mzdy.

Hlediska vedení směřují k orientací na rozvoj pracovníka, probouzení k činností, motivaci a angažovanosti výkonných pracovníků.

V základech vedení se objevují nové metody a módní termíny. Posiluje se prvek demokratizace, samostatnosti a zapojení výkonných pracovníků. Vedle příkazů a kontroly vystupuje vedení prostřednictvím sdílné vize, koučování, zmocňování, týmové práce atd. Vůdce má odpovědnost za to, aby byly splněny dané úkoly a odpovědnost postarat se o své podřízené spolupracovníky. Vlastnosti manažera je odborná úroveň, znalosti, zkušenosti a dovednosti, ale také osobní úroveň, charisma, vystupování apod. Měl by důvěřovat svým podřízeným, inspirovat, „velet“ téměř autoritativně, nebát se podstoupit riziko, být plně kompetentní, mít úctu k zaměstnancům, ovládat složité situace a problémy a vyvolat diskuzi.

9.2.3.1 Vedení vizí

Vedení vizí je jedna z moderních manažerských technik, která vtáhne pracovníky do dění organizace a seznámí je s veškerými představami o budoucnosti. Vize představuje motivační nástroj chování pracovníků a směr usilování za koordinace

lidí. Úplná identita všech pracovníků organizace s vizemi a zásadami je důležitým prvkem řízení sdílnou vizí. K tomu je nutné zajistit informovanost s cílem, aby všichni pracovníci chápali smysl své práce, místa a osobní účasti.

9.2.3.2 Koučování

Koučování můžeme chápat jako formu poradenství a styl řízení. Kouč dokonale zná svůj tým, připravuje ho a vede k nejlepšímu výkonu. Manažer musí mít dobrou autoritu, bohaté znalosti a zkušenosti. Manažer by měl postupně ustupovat postavení zadavatele úkolů a sledování plnění, ale měl by být instruktorem a poradcem.

9.2.3.3 Zmocňování

Zmocňování je způsob vedení lidí, který uvolňuje prostor vlastnímu rozhodování a převzetí náležití odpovědnosti pracovníka při výkonu svěřené práce. Jde o motivační nástroj, který potlačuje vedení pomocí příkazů a kontroly. Zmocněnec tak kontroluje sám sebe a nese odpovědnost za vlastní činy.

Zmocňování je v úzké souvislosti s delegováním, a to když pověřím výkonem nebo přenesu pravomoc a odpovědnost na jinou osobu.

9.2.3.4 Týmová práce

Týmová práce můžeme chápat jako uskupení lidí, kteří jsou sloučeni za účelem plnění pracovních úkolů nebo k tvůrčímu řešení. Na výsledku záleží spolupráce všech členů a skupinové klima.

9.2.3.5 Koordinace

Smysl koordinace spočívá v uvedení do vzájemného souladu fungování organizace. Aby skupina mohla fungovat, musí její členové jednat koordinovaným způsobem. Jednou z nutností je také koordinace organizace na tržní prostředí. Koordinaci je třeba věnovat pozornost při sestavování cílů, plánů, při organizování a vedení, tak aby byl eliminován výskyt odchylek a chyb a dosaženo žádoucího stavu.

II. Analytická část

Praktická část se skládá z analýz jednotlivých funkcí managementu ve společnosti SLEZAN Frýdek-Místek a.s. Je zde popsán rozsah a funkčnost daných funkcí, jejich nedostatky a přednosti.

Výstupem této analýzy je vlastní ohodnocení a případné doporučení.

Zdroj informací tvoří primární zdroje, které tvoří vlastní poznatky z jednotlivých konzultací, rozhovorů a sekundární zdroje, jež tvoří jednotliví pracovníci a studium jednotlivých dokumentů.(výroční zprávy, ŘOO, kolektivní smlouva apod.).

10. Profil společnosti SLEZAN Frýdek-Místek a.s.

10.1 Historie společnosti

SLEZAN Frýdek-Místek akciová společnost je představitelem bavlnářského průmyslu. Textilní výroba v Podbeskydí se datuje od **roku 1832**, kdy zahájila provoz „soustředěná“ manufaktura Josef Munk a synové, Frýdek. **V roce 1864** obdržel Filip Landsberger oprávnění na úpravu tkanin a jeho syn později rozšířil živnost o tkalcovskou činnost. Prvotní ruční strojný povoz byl následně zmechanizován. **V roce 1894** založil společně s Neumany přádelnu (dnešní závod 07), kteří již od roku 1868 vlastnili svou přádelnu ve Frýdku. Jan Elzer provozoval tkalcovnu v budově staré pošty a v **roce 1899** založil nové provozy přádelny a tkalcovny včetně úpravny (dnešní závody 03 a 04). **V roce 1893** vybudoval Alois Lemberger (dnešní závod 01) továrnu s mechanickými stavy anglické výroby. **Slezské bavlnářské závody, n.p., Frýdek-Místek**, dále jen SBZ, vznikly 1.ledna 1946, kdy došlo ke sloučení a centrálnímu řízení čtyř největších místních znárodněných textilek:

- **Adolf Landsberger, Frýdek**, První slezská přádelna bavlny, tkalcovny, bělidlo a úpravny
- **Jan Elzer, Místek**, Přádelna bavlny, mechanická tkalcovna, barvírna, úpravna, bělidlo a cihelna
- **Textilní závody Burschik, Ladek a spol., Frýdek**
- **Textilní závody Burschik a spol. Místek**

V roce 1947 – 48 byly k SBZ připojeny mimo jiné konfiskáty německých firem **K. Herlicka, Místek a Fr. Kirchof, Raškovice**. **Od 1. listopadu 1949** bylo dosavadní

firemní znění nahrazeno zněním **Slezan, bavlnářské závody, n.p., Frýdek-Místek**. V roce 1958 byl k podniku připojen **n. p. Buchlovan** se sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Tím byla zhruba stanovena organizační struktura podniku Slezan, který tehdy celkem vlastnil 15 závodů se 4 přádelnami, 10 tkalcovnami, 2 úpravami, skárnou, rekonstrukčními dílnami a odborným učilištěm. Organizace začala od **1.7.1988** hospodařit jako státní podnik. Na základě privatizačního projektu vznikla k **1.5.1992** **akciová společnost Slezan, Frýdek-Místek**, jejímž zakladatelem byl Fond národního majetku. Společnost se 1.7. 1996 sloučila s **Tiskárnou textilu Frýdlant v Čechách**, tím získala vlastní tiskárnu.

V průběhu roku 2004 koupila společnost SLEZAN Frýdek-Místek a.s., část podniku konkursní podstaty společnosti Nobleslen a.s. Z této části vznikl Závod 05 – přádelna lnu v Hanušovicích. Výrobní sortiment společnosti se tak navýšil o sortiment lněných pololněných a žakárský tkaniny, které dále zahrnují konfekční a stolní prádlo. Nyní firma čeká na dořešení vlastnických vztahů se společností PYRR s.r.o. (Nobleslen a.s., závod Hanušovice) konkursní podstaty.

Společnost SLEZAN Frýdek-Místek a.s. v rozmezí roku 1947 – 1991 zaopatřovala Textilní školu na ulici Potoční. Společnost se v současnosti znovu zaměřuje na výchově svých stávajících zaměstnanců touto formou. Pro rok 2007 byla podána žádost, v rámci SOU a SOŠ Řemesel a podnikání na Ministerstvu školství o otevření nového učebního oboru, řešící textilní problematiku, který byl úspěšně akreditován.

10.2 Charakteristika společnosti

SLEZAN Frýdek-Místek a.s.

Na Příkopě 1221

738015 Frýdek-Místek

IČ: 45193371

SLEZAN Frýdek-Místek a.s., Na příkopě 1221, Frýdek-Místek, IČ 45193371, byla založena prohlášením ve formě notářského zápisu ze dne 17.4.1992 a vznikla ke dni 1.5.1992 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Okresního soudu v Ostravě, oddíl B, číslo vložky 313. Na základě smlouvy o sloučení se s účinností od 1.7.1995 stala součástí společnosti zaniklá akciová společnost Tiskárna textilu Frýdlant[8].

Právní forma: Akciová společnost

Identifikační číslo: 45193371

Základní kapitál společnosti činí: 806 433 000,--Kč

Nemovitosti společnosti se nacházejí v sedmi katastrálních územích okresu Frýdek, Místek, Raškovice, Frýdlant v Čechách a Hanušovice.

Popis hlavních aktivit společnosti, předmět činnosti společnosti zapsaný v Obchodním rejstříku (viz. příloha).

Základním předmětem podnikání je výroba:

- bavlnářských přízí, lněných přízí,
- bavlnářských tkanin v režném i upraveném stavu včetně potisku tkanin,
- oděvní výroba a
- pomocné a doplňující činností, jak jsou zapsány v obchodním rejstříku

10.3 Výrobní sortiment

Společnost SLEZAN Frýdek-Místek patří k evropským producentům bavlnářských, polyesterových, viskózových a lněných přízí, strečových tkanin, šatovek, manšestrů, keprů pro pracovní oblečení, bytových textilií, tkanin pro technické účely a žakárských tkanin určených pro stolní prádlo. V menší míře se zabývá konfekcí. Větší procento výrobního sortimentu tvoří právě metráž. Výrobní sortiment dále zahrnuje tisky a úpravy, hotové výrobky, lůžkoviny, tkaniny pro zdravotnictví.

Společnost není závislá na cizích patentech, licencích, ani průmyslových vzorech.

Výrobky společnosti zaujímají jak tuzemský, tak zahraniční trh, kde se vyváží 70% zboží.

Firemní jméno, značku Slezan nesou 4% výrobků, 96% výrobku je dodáno odběratelům k dalšímu zpracování.

Prodejná síť tvoří tři prodejny ve Frýdku-Místku, Uherském hradišti a Frýdlant v Čechách. Reklamní kampaň výrobního sortimentu je více zaměřena na odběratele než na veřejný trh.

Zahraniční odběratelé se rozhodují na základě kvality, která je pro ně velmi důležitá.

Vývojový útvar, se kterým společnost spolupracuje na rozšíření sortimentu, se zaměřuje na aktuální textilní trendy, jako jsou např. různé formy elastických textilií a Nano-vláknenné textilie, technické textilie apod., jakožto speciální formy pro letectví a

automobilový průmysl. Prozatím se jedná o stádium rozpracovanosti. Kromě toho společnost momentálně zkouší nový druh výrobků na stávajících strojích a pracovnících.

Společnost vytváří podmínky pro rozšíření výroby a prodeje vlněných šátků na trhu s možností zaujmout dobré postavení (Rumunsko, Středoasijská republika). Současný stav zaujetí zahraničního trhu se jeví jako dobrý.

Další strategií společnosti tvoří proniknutí do obchodních sítí (např. Makro) s výrobkem, který by mohl stabilizovat situaci společnosti (ekonomickou, výrobní) v dlouhodobějším horizontu.

Plnění zakázek by mělo být zkvalitněno novým strojním vybavením na provozech přádelny, tkalcovny a úpravny, kterými se také zajistí lepší pracovní podmínky, snižování energetické spotřeby, finanční a mzdové náročnosti.

Formy zakázek:

- vlastní návrh odběratele (požadavek zákazníka),
- výběr z firemních katalogů (elektronická forma E-chop).

10.4 Podniková kultura

V každé organizaci se vytváří specifická vnitřní kultura. Je to faktor, který vnáší organizaci do svého okolí. Základ podnikové kultury společnosti vychází z podnikové strategie. Podnikovou kulturu společnosti tvoří budovy, technologie, vnitřní vybavení, stroje a zařízení, společenské hodnoty a normy. Podniková kultura usnadňuje orientaci ve vnitropodnikovém dění a má sjednocující charakter. Pracovníci si ji osvojují v procesu a výrazně ovlivňuje jejich jednání. Ztotožňuje s děním v podniku. Jde o proces sociálního učení. Je dána sociálním, psychologickým, biologickým a kulturním systémem, který se neustále vyvíjí.

Podniková kultura má svou vnitřní diferenciaci na dílčí subkultury, tzn. mezi úrovní řídicí hierarchie (mistři, dělníci, řídicí pracovníci apod.) a mezi funkčními oblastmi (marketingu, výroby apod.).

Důležitým prvkem je, dosažení všech stanovených cílů, priorit a cest. Proto je potřeba společnosti cílevědomě posilovat sjednocení spolupracovníku v různých úrovních a profesích podniku. Což se společnosti moc nedaří.

Podniková kultura je součástí rozhodovacích procesů řídicích a výkonných pracovníků. Z toho vyplývá, že dalším významným prvkem podnikové kultury je

ochuzení přímé a jednoznačné komunikace, která by měla posilovat právě její rozhodování, implementaci, efektivnost, inovace apod.

Kultura organizace je strukturovaná, zároveň je součástí kultur vyšších (národní, Frýdecko-Místecké, zahraniční ...).

Vnímatelným atributem podnikové kultury je logo organizace, firemní uspořádání, vybavení a zařízení, styl oblékání pracovníků, způsob komunikace a firemní rituály (oslavy výročí založení firmy ...).

Jsou zde vytvořena určitá pravidla jednání, která jsou částečně vědomá a částečně ovlivnitelná, pro externího pozorovatele z části rozpoznatelná. Zažité hodnoty se projevují ve vztahu k zákazníkovi, k zaměstnancům, ke konkurenci, k riziku a podnikatelským zásadám.

Dva přístupy pojetí podnikové kultury lze vyjádřit, že organizace má kulturu (právní, organizační, ekonomické a sociální normy a předpisy) a sama je kulturou (kultura je sama v pracovnících zakořeněná a zažitá, převládá velké sociální klima).

Podniková kultura by měla být jedním z nástrojů dobrého řízení firmy. Jde o nástroj, který ovlivňuje chování, výkonnost, angažovanost, adaptabilitu, iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců. Zároveň podporuje jejich loajalitu, odpovědnost vůči firmě a přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Charakterizuje uspokojení zaměstnanců, spolupráci, kooperaci, vztah k nadřízeným apod. Vzhledem k direktivitě řízení je tato skutečnost potlačena. Druhou stránku tvoří osobní postavení managementu k povinnostem. Prvek sebeřízení některých pracovníků je slabý a spoléhá se na rozkazy z vyšší úrovně, nebo má strach se prosadit vůči dominanci nadřízených.

11. Rozhodování

V procesu řízení a plánování se manažeři rozhodují na základě variability prostředí, stanovených cílů a zkušeností. V rozhodování stanoví alternativy a konkrétní realizaci dosažení cílů. Organizační řízení je v koordinaci se všemi útvary společnosti.

Manažeři při svém rozhodování určí podmínky pro splnění dílčího úkolu, vytvoří matematický model a vyhodnotí ho, tím identifikují alternativy a varianty splnění úkolu, zhodnotí je z hlediska cílů a uskuteční rozhodnutí o výběru vhodné alternativy.

Manažeři se rozhodují racionálně a promyšleně, zároveň se opírají o své zkušenosti. Důležitým prvkem pro manažera jsou shromážděné informace z hlediska zamýšlených cílů v daných podmínkách a omezeních. Racionalita manažerova rozhodování však není zcela úplná, vyskytuje se zde prvek direktivity rozhodování vzhledem z vyššího stupně.

Rozhodování do budoucnosti však působí svou neurčitostí, nelze popsat veškeré její alternativy zvláště při rozhodování o stavu, který v minulosti nenastal. Takovýto jev nastává ve strategickém plánování, vzhledem ke složitosti tržního prostředí, zdražování energetických zdrojů a legislativy. Strategické rozhodování, ať už ekonomické, cílové, výrobní apod., disponuje moderními analytickými a výpočetními technikami. Manažer se musí rozhodnout mezi momentálním stavem zisku s rizikem a jistotou bez zisku, vzhledem ke změně k očekávanému vývoji. Moment při rozhodování vychází z koncepce omezujících nebo strategických faktorů, odpovídající dané situaci.

Vodítkem rozhodování manažerů při určování variant, analýze a výběru jsou jednak faktory kvantitativní (čas, fixní a variabilní náklady, úvěry, hospodářský výsledek, apod.) a faktory kvalitativní (technické změny, sociální klima, politika, apod.). Manažer posuzuje jejich vliv na dosažení organizačních výsledků.

Manažeři na základě ekonomických a časových možností rozhoduje dle svých zkušeností, experimentů, výzkumu a analýzy.

Příčemž využívají těchto nástrojů:

- PC systém, který monitoruje stav výroby, jejich kapacit a výkonů
- Analýzu trhu a prostředí
- Analýzu výrobků
- Analýza efektivnosti nákladů a jejich užitků
- Experiment testování nového výrobku

- Výzkumně-analytické modely
- Časové harmonogramy
- Analýzu rizika
- Hodnotící kritéria
- Metody hledání kritické cesty
- Metody síťových analýz
- Cílové programování
- SWOT analýzu

Význam rozhodnutí spočívá ve správnosti, ale také v ekonomičnosti. Manažer určí relativní význam rozhodnutí a přidá mu potřebnou důkladnost a odpovědnost.

Manažeré sestavují plány tak, aby se daly snadno měnit s ohledem na budoucí stav, který by mohl nastat. Některé změny plánů jsou pro společnost obtížnější, neboť zahrnují těžko měnitelné postupy činností. Proto manažer musí pečlivě uvážit, jak se bude rozhodovat a postupovat k dosažení stanovené vize. Např. momentálně společnost plánuje zavedení nových výrobků, kde musí zvážit potřeby k jeho zajištění (strojní a technické vybavení s odborným personálem) a rozhodnout se o začlenění do výroby. Jasně cíle a předpoklady manažerům v tomto rozhodování umožňují jednodušší rozhodnutí.

12. Plánování

K rozvoji podniku, činnosti managementu a výstavbě objednávky společnost využívá plánování. Jde o vytváření plánů definovaných podnikovými cíly. Tyto plány řízení činnosti spojují plány distribuční a časové.

K realizaci cílů využívá společnost těchto plánů:

- Strategické – řeší strategické a inovační otázky, vymezují cesty k dosažení cílů
- Taktické – specifikují konkrétní úkoly dosažení strategických plánů
- Operativní – jsou sestavovány na základě taktických plánů
- Objemové plány výroby (výrobní plánování)
- Rozpočty, metody
- Postupy, programy pracovišť a plány technologie

Využívaná délka plánovacího období člení plány na **dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé**.

Oblasti řízení rozlišují plány informačních toků, finančních toků, materiálových toků (doprava, zásobování), personální (nasazení lidských zdrojů) a plány výrobní (zpracování apod.).

Důležitým prvkem plánování je koordinace výroby mezi jednotlivými závody, tak aby bylo dosaženo cílů ve stanovený čas, množství a kvalitě. Vyžaduje se udržování provázanosti všech schéma plánů a mechanismů, aby se dodržela správná korekce dílčích plánů. Plánování společnosti se opírá o logistiku, bez níž by nemohla fungovat v souladu.

12.1 **Strategické plánování**

Kategorie:

- plánování nákladů
- plánování kontraktů (tržní zacílení), pro plánování výroby
- hodnocení výsledků plánování

Cílem – strategií společnosti SLEZAN Frýdek-Místek a.s. jsou:

- Výrobky velkého objemu nacházející se v obchodních řetězcích (prodej zboží v supermarketech a hypermarketech)
- Prodeje zboží v hotelový řetězcích a prádelnách

- Nový sortiment výrobku
- Stabilní odběratelé (pravidelné zásobování) a vybraní odběratelé.

Z pohledu organizace se neustále mění náhledy na určité jevy, které jsou dány tržním a organizačním mechanismem, což vyžaduje změny, které je třeba plánovat. Vliv těchto změn na dosažení cílů organizace zaznamenává, analyzuje, hodnotí a zpracovává možné cesty oddělení strategického plánování. Je to nástroj rozvoje organizace, zabezpečuje vzájemný soulad a úměrnost v rámci organizace společnosti.

Plánování je sestavováno na přesně vytyčených cílech organizace, jimiž jsou představy budoucího stavu a výsledku. Na strategické plánování navazuje veškeré plánování v podniku., prolíná se do všech výrobních stupňů.

Systém strategického plánování z časového hlediska tvoří průběžné roční a víceleté plány, ale i krátkodobější, tzn. čtvrtletní a měsíční plány.

Vrcholovým orgánem, který rozhoduje o tom, co se bude v a.s. dít je Valná hromada. Jejíž porada vedení se konají jedenkrát týdně, na základě informací strategického plánování jednotlivých oborů. Právě valná hromada stanoví rozhodnutí dané strategie. Porada vedení rozdělí úkoly. Otázka pravomoci je stanovena podle charakteru úkolů, stanoví se termíny plnění.

12.1.1 Stupně strategického plánování

1) **Finanční plánování** – zhotovuje plánování finančních toků, které se prolínají do ostatních oblastí (mzdové, bankovní činnosti, obchod, financování zásob, nákup, prodej apod.). Hodnotí se investiční přínos.

2) **Obchodní plánování** – jež tvoří předpoklad poptávky z tuzemska a zahraničí, které budují základny pro plánování výroby. Očekávané efekty se předpokládají ve fakturaci a inkasu (splatnost)

Samostatný oddělení marketingového útvaru společnost nezaopatřuje. Tuto funkci zaopatřuje obchodní a ekonomické oddělení. Obchodník dostane milník-cíl, který musí zajistit (zisk). Je nositelem o stavu na trhu z pohledu poptávky po určitém výrobku. Přináší prvotní informace, jejichž základem je příprava inovace výrobku a její plánování (technická příprava výroby, technologové).

Strategické plánování tvoří předpoklady na to, co přijde, je to stav očekávání. Kde se na základě kontroly, zmapování trhu a nalezení vhodné oblasti se rozjíždí první kroky akce a předpřipravuje se nová výroba sortimentní skladby. Na základě nabídky trhu, přijde poptávka o nový druh výrobku, na jehož výrobu je společnost připravena.

V pružné reakci na tržní potřeby, kdy stoupá poptávka po speciálních a technických textiliích (hledají se nová barviva, metody...), spočívá efektivnost strategického plánování. Odborníci navštěvují veletrhy, kde hledají nové podnikové strategie a nové kontakty. Strategie hledá takový druh sortimentu, aby vytvořil zisk pro společnost. Nedílnou součástí obchodníků je předcházení rizikovosti podniku (pojištění poptávek apod.).

Navazujícím prvkem je plánování pracovníků, výrobních prostředků, mzdy, racionalizace opatření, modernizace apod., což vede k zajištění produktivity práce. Obchodní oddělení je spojeno vazbou s úsekem prací a mezd.

3) Oblast hodnocení činnosti společnosti z pohledu nákladů a výnosu

Plánování nákladové určující cenu na základě kalkulace výrobku, jež udává přehled materiálové, energetické a mzdové spotřeby. Ve všech nákladech se prolíná dramaticky rostoucí cena využívaných zdrojů. Nepříznivý vliv pro společnost nese kurzovní rozdíl koruny vůči ostatním měnám. Náročnost na postavení kurzu koruny a elektřiny, soustřeďuje úsilí o levnější výrobu (stroje méně náročné na spotřebu) a levnější pracovní sílu. Předvídaná hodnota je prvním měřítkem hodnocení hospodaření.

Při zachování skladby sortimentu v případě výkyvu poptávky, je důležité si udržet kapacity a zdroje. Jelikož je tento jev cyklický po určité době může nastat oživení a zdrojů bude potřeba v původním nasazení. V tomto období výkyvu, se výroba soustřeďuje na tvorbu zásob, pro nastávající obnovu poptávkového stavu.

Cash Flow – finanční přehled:

- Posouzení výsledků zpětně
- = pohledy množství nákupu, dovozy, stavy zásob, počty pracovníku.
= ukazatel pro vedení situace vývoje podniku,
= podklady pro to, co by se mělo změnit.
- Cesty a metody jak zaměřit nepřetržitý vývoj
- = můžeme ovlivnit nebo navrhnout metody a podklady pro vrcholový management, jak se situace vyvíjí a bude v budoucnu.

12.1.2 Metoda hledání a identifikování zdrojů na pokrytí sortimentu

Kalkulace a měření ziskovosti

- 1) klasický model kalkulace a ziskovosti je „**bat'ovský**“, tzn., že každý výrobek si musí vydělat na sebe i na neziskové a fixní náklady

2) inovační metodou je **Kalkulace krycího příspěvku**. Což je ekonomický ukazatel (číslo), který ukazuje, kolik daný výrobek přináší nákladů na pokrytí dalších činností. Ukazuje kolik, každý výrobek přináší efektu na náhradu nákladu. Některé výrobky nenesou krycí příspěvek. Příležitosti firmy a silnou stránku, nástrojem je výrobek přijatý do portfolia zakázek. Tzn., pokud se krycí příspěvek blíží k nule nebo se rovná 1,2, přičemž je potřeba pětinového příspěvku, je třeba se rozhodnout, jestli se daný výrobek zaplňuje.

Jedná se o strategickou metodickou novinku přispívající objektivnímu pohledu na současně a budoucně vyráběné výrobky.

12.2 Operativní plánování

Manažer vychází z určité objednávky, kterou zajišťuje obchodní úsek. Na základě toho dochází k:

- plánování zakázky a
- plánování výroby.

Plánování zakázky se uskutečňuje v rámci prodejního oddělení, které jedná se zákazníky o žádaném zboží a možném termínu. Prodejce vzájemně komunikuje s plánovači, kteří na základě přehledu o stavu a pohybu výrobku potvrdí možnost další výroby (plánování výrobní) a stanoví konkrétní možný termín dodání zakázky. Prodejce tuto informaci vzdělí zákazníkovi a na základě dohody uzavřou kontrakt. Vystaví se zakázkový list. Provede se navztupování plánů do výroby. Důležitou roli hraje splnění termínu dodání. Kdyby došlo k výkyvu výroby a zakázku by nebylo možno dodat ve stanovený den, může odběratel tuto zakázku odmítnout nebo požadovat slevu (sankce).

12.2.1 Plánování zakázky

Plánování zakázky se uskutečňuje v rámci obchodního a plánovacího oddělení denně. Obchodník předloží zakázku plánovači, který zjistí stav zásob (předbělené a režné zboží) a výrobních kapacit. Jestliže mají potřebné zboží na skladě, stačí zaplánovat výrobu jen na úpravně. To by znamenalo kratší termín dodání zakázky. Kdyby potřebné zboží na skladě nebylo, musela by se naplánovat výroba příze, tkaniny a následně úprava textilie. Termín dodání by byl delší.

12.2.2 Plán výroby

Plánování výroby se provádí na měsíc, který se dělí na tři dekády, které ukazují kolik množství je v dané dekádě vyrobeno a jestli se plní stanovené plány (cíle). Provádí se ekonomické propočty. Plánování závisí na materiálních zdrojích (dostupnosti přize apod.) a možných zásobách. Rozhodování o nabídce má své kritéria a uvažuje se o její vhodnosti z hlediska možnosti zpracování, druhu výrobku a nabídky zásob. Běžný výrobek sortimentu má jednodušší plán.

Zhotovuje se plán dodávek, který navazuje na plán výroby a určuje, kde se má zboží posílat, kdy (v jakém období) a v jakém množství.

Plánovací reakce se uskutečňují cca 1měsíc dopředu, nástrojem plánovače je PC systém a plánovací časový harmonogram.

Plánovací postupy se dělí:

- postup u standardních druhů
- vlastní požadavek, který zahrnuje přípravu výroby, rozbor, návrh řešení z vlastních možností, návrh varianty zhotoveného prototypu, zkouška výrobku, zohlednění vzorovací partie zákazníkovi, který na základě vyhovujícího výrobku může zadat větší zakázku.

Tvorba plánu výroby se uskutečňuje v těchto stupních:

1° - plán úpravy - Dispečerka úpravny ošetří zakázku, hledisko délkové změny a kvalitativních výpadků. Na základě těchto ošetření stanoví technický předpis výrobku pro tkalcovnu (šíře a délka nevysrážená, kterou musí dostat z tkalcovny). Stanoví se plán pro tkalcovnu na textilie v režném stavu. Obdobně pracuje i dispečerka tiskárny ve Frýdlantu v Čechách.

2° - plán tkalcovny – Tkalcovna na základě technického předpisu stanoví potřebné množství přízí. Jestliže jej materiální zásoby nepokrývají, tkalcovna generuje technický předpis pro přádelnu. (tkalcovna napočítá množství přize na tuny).

3° - plán přádelny – Odvíjí se od spotřeby předcházejícího stupně.

Úpravna plánuje průběžně. Výrobek k závěrečnému zpracování by měla dostat 10 dnů před exportem. Denní zakázky na úpravně ovlivňují faktory, jako jsou zajištění chemikálií, barev, prostředky na apretace apod. Veškeré potřebné prostředky je třeba zajistit a naplánovat na základě technického předpisu. Tuto funkci zabezpečuje nákupní oddělení, které provádí plánování nákupu. Nákupčí hlídá stav v intervalech. Společnost

má konsignační sklad barviv dodavatelské firmy. Tím se snižují náklady a zabezpečuje se rychlost dodávky a výroby.

Tkalcovna plánuje na měsíc, současně se provádí zaplánování tkanin z předchozích období (zůstatek na konci měsíce). Vystavení plánu se uskutečňuje tři dny před koncem měsíce. Jestli výroba nestíhá plnit stanovené cíle, rozhoduje se o přidání stavu. Komunikační systém je členěn kódy jednotlivých tkalcoven (tři tkalcovny), které mají rozlišné kapacity vybavení podle druhu a složitosti zpracovávaného výrobku.

Vedoucí nevyrábí pouze na plánované množství, ale tvoří si zásoby pro další možnou zakázku, nebo pro pokrytí vzniklé vady na výrobku.

Přádelna plánuje dle výrobního plánu, který udává spotřeba tkalcovny. Potřeba příze na příští období stanovuje plán předání na další měsíc.

Tkalcovna i přádelna obdrží hlavní plán výroby tři dny před začátkem nového měsíce.

Špatný výrobek ovlivní zakázku, výrobu a stav zásob. Obchodníci jednají s odběrateli o vzniklém problému a uskuteční se domluva mezi stranami. Zákazník buď netrvá na dokončení. Chce jen tu část zboží, která je dobrá. Nebo požaduje celý objem zboží. Dohotovení má přednost ve výrobě, tím se odkloní výroba, nastane skluz ve výrobě ostatních zakázek, výrobní plán tiskárny a úpravny se naruší. Tento jev se musí co nejdříve stabilizovat a uvést do žádaného stavu. Odběratel dále může odřeknout celou zakázku, požadovat sankce-slevy, nebo se stanoví náhradní termín.

Realizace prodeje kazových materiálů (nižší jakost, drobná vada, jiný odstín...) je obtížná, většina jde na prodejní sklady, dříve polský trh, nebo má speciální využití (nadace, školy apod.).

Na konci měsíce se provede **vyhodnocení**, zda výroba proběhla podle stanovených cílů, naplánovaných dekád, jaké jsou zůstatky a je-li v souladu s uzávěrkami. Sleduje se konečná suma. PC systém umožňuje průběžnou kontrolu stavu. Jedenkrát do měsíce se také pořádá schůze vedení, kde se provádí zhodnocení minulého měsíce a výhled do budoucího.

Komunikační kanál mezi jednotlivými závody o stavu výroby zaopatřuje telekomunikace a PC informační systém. Tento systém monitoruje v úzkých bodech stav výroby, zásob, pohyby na skladě a výrobní kapacity pro další zakázku na závodě. PC systém umožňuje přehlednost o stavu materiálu na přádelně, tkalcovně i úpravně a

jejich bilance. Vypočítává se vytížení provozu. Z výrobního čísla zakázky si mistři mohou zobrazit celý výrobní postup.

12.3 Plánování výroby

Prvotní podnět pro plánování výroby jde z obchodního oddělení, které vytváří zakázku. Postup vytvoření termínu dodání zakázky je obdobný jako u operativního plánování. Obchodní oddělení se spojí s výrobním závodem, oznámí konkrétní zakázku a její požadavky. Ředitel závodu do svého systému zaplňuje výrobu a vzdělí možný termín. Jestli odběrateli vyhovuje, uzavře se kontrakt. Komunikace s výrobou se uskuteční pomocí telekomunikace a PC systému.

Řídící pracovník vytváří plány měsíční (v programu Excel) a zároveň vyhotoví přednávrh na další měsíc. Denní plán výroby tvoří mistr na základě dohody s řídicím závodem (určí se přednostní zakázka, důležitou roli hraje jméno zákazníka).

Zakázka obsahuje veškeré informace o výrobku, jeho balení a exportu. Referentka vystaví balící list pro danou zakázku, vytvoří se signo (popis kartonu, poznámky apod.). Referentka přes dopravu spočítá objem a stanoví počet kamióňů pro odvoz zakázky.

Plánovač dílny do svého systému zaplňuje zakázku na základě zjištění stavu zásob na skladě. Sestaví si výrobní kapacity na dílnách a určí, která bude konkrétní výrobek zpracovávat. V případě, že by kapacity šicích dílen byly plné, kontaktuje externí dílny (kooperující dílny), jimž stanoví podmínky a zajistí dovoz, přívoz zboží.

Fáze plánování zakázky a výroby na šicí dílně tvoří poptávka, sdělení její formy referentce, která pošle návrh kalkulace. Kalkulantka provede kalkulaci výrobku, jejímž základem je střih výrobku. Mistr odsouhlasí výrobu. Určí se potřebný termín dodání metráže, která není na skladě, referentce tkalcovny (v kooperaci s plánem tkalcovny) a zaplňuje se do výrobního cyklu. Ředitel závodu všechny tyto fáze zaznamenává do svého plánovacího systému a po sečtení všech časů stanovuje termín obchodnímu oddělení.

Výrobní stupně tvoří stříhárna, šicí dílny a balení. Následuje export.

System kontroly pro plánovanou výrobu jsem již popsala v kapitole kontrola.

Celá výroba se opírá o logistický systém, který vytváří plánovači a řídicí závodu za stále komunikace.

13. Organizování

Struktura a postavení společnosti je dána stanovami, které upravují vnitřní strukturu společnosti.

Organizování a organizační struktura vytváří organizační řád společnosti, popis pracovních funkcí a zařazení pracovníků do těchto funkcí.

A.s. nemá organizační složku zahraničí [8].

Společnost SLEZAN Frýdek-Místek a.s. v současné době zaměstnává 1 739 zaměstnanců. V porovnání s předchozími obdobími (pro rok 1991, kdy firma zaměstnávala 5 200 zaměstnanců) došlo k redukci výrobních kapacit. Přičemž produktivita práce narostla.

13.1 Orgány společnosti

Orgány společnosti:

- valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti,
- představenstvo, které je statutárním orgánem a
- dozorčí rada, která je kontrolním orgánem.

Řídící orgány společnosti mají tyto povinnosti:

Představenstvo jmenuje zástupce funkcí generálního ředitele společnosti, obchodního ředitele, finančního ředitele, technického ředitele, výrobního ředitele, personálního ředitele a ředitele jednotlivých závodů.

Jménem společnosti jednájí a vystupují dva členové představenstva nebo pověření zaměstnanci, v souladu se zápisem v obchodním rejstříku a podpisovým řádem společnosti, případně rozhodnutím představenstva.

Obchodní zákoník, stanovy a.s. a řídicí pravomoci určují pravidla a strukturu řízení společnosti. Určují jednotlivé vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Rámcová náplň funkcí managementu a výkonných pracovníků je dána popisem činností jednotlivých funkcí.

V rámci dané organizační struktury s návazností na stanovy společnosti se řídí jednotliví zaměstnanci pokyny svých nadřízených, které jsou v souladu ustanovení zákoníku práce a pracovního řádu akciové společnosti.

Identifikace a klasifikace řídicích úloh a funkcí vyplývá z uvedené organizační struktury společnosti (viz příloha). Tímto společnost vytvořila prostředí pro efektivní spolupráci a koordinaci vnitřních procesů.

Jednotky organizační struktury společnosti jsou tvořeny podle produktů, výrobních stupňů, které určují vazby mezi jednotlivými závody.

Společnost SLEZAN Frýdek-Místek a.s. je **formální centralizovanou** organizací s funkční organizační strukturou. Pro společnost se jeví, jako vývojově vhodný způsob organizování a řízení. **Organizační stupně** společnosti tvoří podnik, závod, provoz a dílna.

13.2 Výrobní stupně

V současnosti rámec celé akciové společnosti tvoří pět výrobních stupňů:

1° Přádělna – zajišťuje výrobu bavlnářských a syntetických přízí, přičemž cca 97% produkce je určeno k dalšímu zpracování. Přádělna lnu zpracovává vlákna pro vlastní potřebu i pro přímý prodej.

2° Tkalcovna – vyrábí rozsáhlý sortiment tkanin, kde více než 95% výroby je dále zušlechťováno, zbývající části náleží přímý vývoz.

3° Úpravna – zajišťuje finální zpracování tkanin formou bělení, barvení a speciálních úprav.

4° Tiskárna

5° Výroba konfekce

V říjnu 2005 byla uzavřena přádělna 01/002, z důvodů zvýšení efektivity. Funkční přádělna podniku je ve Starém Městě u Uherského Hradiště.

Členění závodů:

Přádělny – závod 01	– provoz Staré Město
Tkalcovny – závod 02	– provoz Frýdek-Místek, Hálková 938 – provoz Frýdek-Místek, Beskydská 1488 – provoz Frýdek-Místek, Těšínská ul. – provoz Raškovice
Tiskárna textilu – závod 03	– provoz Frýdlant V Čechách
Úpravna a šicí dílna – závod 04	– provoz úpravna, Frýdek-Místek, Beskydská 1488 – provoz šicí dílna, Frýdek-Místek, Na Příkopě 1175
Přádělna lnu – závod 05	– provoz Hanušovice, Pražská 90

Závody mají omezenou rozhodovací pravomoc. Dostávají přímo stanovené plány s předem danými normativy, jako je spotřeba materiálu, výkonová norma a finanční prostředky na pokrytí mezd. Závody mají jediný cíl a tím je zajistit dodržení plánu výroby v patřičné kvalitě, kvantitě a stanoveném čase.

Formální struktura organizace je dána organizačními normami jako jsou stanovy, organizační řád, pracovní řád a Řídící organizační opatření (dále ŘOO). Podnik stanovuje další pomocné organizační normy jako je např. bezpečnostní řád, prémiový řád atd., které se dělí dle firemních úseků a zároveň podléhají legislativní změně.

Společnost řeší budoucí stav, který se týká vlastnictvím akcií společnosti v konkurzní podstatě PYRR s.r.o. se sídlem Nám. Hrdinů 3, Praha 4, IČ 25118960, s podílem 49,95%, který by mohl ovlivnit stávající sortiment výrobků a činností s ním související.

Společnost v roce 2005 získala **certifikáty ISO norem** v oblasti QMS - kvality, tak EMS - životního prostředí, podle norem 9001 a 14001. Vlastnění certifikace je důležitou podmínkou pro rozvíjení obchodních kontaktů s obchodními partnery a dobrého začlenění do tržního prostředí. Tento krok vede k neustálému **zdokonalování systému**, který společnosti upevňuje postavení na trhu a podporuje rozvoj nových obchodních kontaktů

Ukazatel organizační struktury a stávající organizační systém je pro firmu vyhovující- optimální, proto firma neuvažuje o budoucí reorganizaci.

14. Kontrola

Kontrola je součástí všech manažerských činností a výrobních procesů. Na všech organizačních stupních dochází ke srovnávání stavu skutečného se stavem žádoucím.

Ve společnosti se vyskytuje psaný a nepsaný systém kontroly. Psaný systém se opírá o řízení jakosti vycházející z norem ISO 900 a 14 000. Nepsaný systém tvoří samokontrola pracovníka a samokontrola vlastního úseku manažera.

Organizace provádí kontroly prostředků potřebných k činnosti, tzn. zařízení, zásob dokumentace, dat, pracovníků a pracovních podmínek, a kontrolu výsledků činnosti, tzn. jakosti produkce, efektivnosti produkce, obchodních výsledků, rozvoje a inovací. Strategická kontrola zahrnuje systematické vyhodnocení situace ve strategických kontrolních bodech. Tyto kontroly umožňují pozorovat předpokládané cíle se skutečností, mohou být východiskem pro změnu. Umožňuje pohled na organizaci a její okolí.

Společnost vypracovává jednotlivé **plány kontrol**, např. technických prohlídek, požární ochrany, přístrojů, přítomností pracovníků na pracovišti, účetnictví, aktuálností předpisů, norem a smluv apod. Provádí se měsíční a roční inventura.

Manažeři v souvislosti s plánováním se zabývají kontrolou efektivnosti výroby (produkce), kterou jim umožňuje interní komunikační systém mezi jednotlivými závody. Manažer odpovědný za marketing se zabývá kontrolou obchodních výsledků, na které reaguje celá organizace. Úsek technického rozvoje a inovací se zabývá kontrolou rozvoje a inovací. Na závěry z kontrol reaguje celý management. Jsou podmínkou pro život organizace a konkurenčním prostředkem.

V rámci **technické kontroly** se provádí vstupní, výrobní a výstupní kontroly výrobků. Technické a technologické postupy většinou říkají, co se má dělat a jakým způsobem kontrolovat. Závisí na konkrétním závodu. Každý proces má své vstupy a výstupy na jejichž základě se vyskytuje tzv. kontrola prvovýrobní, která se přenáší ze stávajícího výrobního stupně na následný.

Interní audity kontrolují funkce, průběh výroby a výstupy, tvoří je firemní auditorský tým. Externím kontrolu tvoří auditoři, statutární orgány, ale také zákazníci. V nedávné době proběhla výměna externího auditu, aby se zabránilo návyku na společnost a ranění podnikovou slepotou. Běžné nedostatky se odstraní, závažné vyžadují další audit. Hodnocení probíhá podle etalonů, zpracovávají se hodnotící cíle.

Audit se provádí v souladu se zákonem o auditorech a Mezinárodními auditorskými standardy a souvisejícími aplikačními doložkami Kontroly auditorů ČR.

Účetní uzávěrka je zpracována v souladu s Mezinárodními účetními standardy a Mezinárodními standardy účetního výkaznictví.

Manažeři odpovídající za výrobu a řízení jakosti provádí **kontroly jakosti produkce**, která se opírá o soustavu norem a standardů. Firemními metodikami jsou příručky QMS a EMS, normy, směrnice a politika ŘOO. Směrnice jsou dány na různé druhy výrobku sortimentu, jako jsou příze, tkaniny (režné, upravené), dále výrobky režné a upravené a směrnice na vedlejší produkt.

14.1 Kontrolní systém šicí dílny

Systém kontroly šicí dílny tvoří v prvním stupni stříhárna, mistr a řídící, jež podává vzorky k odsouhlasení jak na ředitelství tak zákazníkovi. Druhý stupeň kontroly je mezioperační kontrola, kterou v prvotní fázi provádí šička a poté následné zpracování. Mistr hodnotí velikost vady a zařazuje výrobky do nižší jakosti. Třetí stupeň tvoří balení, kde se provádí konečná kontrola výrobku.

14.2 Systém řízení jakosti

Řízení jakosti zabezpečuje plnění jednotlivých technických ukazatelů. Týká se všech podnikových činností. Vychází z uceleného systému jakostních norem, jejich kontrol a organizačních opatření. Zabezpečují výrobní proces firmy. Řízení se provádí na základě norem a požadavků zákazníků. Systém zaujímá mezinárodní systémové normy určené pro výstavbu a pověření systémů řízení jakosti.

Jakostní systém třídění se dělí do tří stupňů – hodnotící tabulky:

- 1) Kontrolní zkoušky – odběry
- 2) Mezioperační zkoušky – nové technologie.
- 3) Regulérní zkouška – zakázky.

15. Komunikace

Informační systém s návazností na organizační strukturu a řád určuje systém výměny informací ve společnosti. Komunikace je velmi důležitou složkou řízení vzhledem velikosti firmy. Mezi manažery vládne nutnost zabývat se jí.

Proces komunikace se uskutečňuje na základě informační sítě, PC systému, telekomunikace, faxu, písemní či ústní formy. Vyskytuje se i kombinace těchto variant v komunikačním kanálu. Důležitou složkou je její efektivnost, vyvarování se komunikačnímu šumu a zpětná vazba.

Komunikace je součástí podnikové kultury, působí na ní situační, organizační faktory, čas, procesy a firemní technologie. Základní komunikační technologickou částí je počítačová síť, jež umožňuje hromadné zpracování dat, se kterými pracuje celá společnost. Tím se zabezpečuje rychlost přenosu informací, která ve výsledcích ovlivňuje ekonomiku.

Organizační systém tvoří **komunikační model procesu**, jenž identifikuje proměnné a vzájemné vazby. Tento komunikační model vyplývá z organizační struktury.

Obsah informací pro individuálního pracovníka je různorodý podle organizačního stupně. Směry komunikace ve společnosti jsou shora-dolů (autoritativní atmosféra), zdola-nahoru a napříč.

Komunikace ve výrobním stupni probíhá v potřebné míře. Ve výrobním stupni šicí dílny byly zavedeny porady THP, které přenáší informace na vrcholový management. Informace se vztahují k předložení a řešení jednotlivých problémů, jak výroby, tak připomínek dělníků. Čím přesvědčivěji budou pracovníci vnímáni jako součást celku, tím lépe přijmu cíle organizace a budou ochotni usilovat o jejich dosažení.

Komunikační prostředky a nástroje tvoří instrukce, rozhovory, pracovní porady, schůze, kolektivní vyjednávání, konzultace, výroční zpráva, příručky, Zpravodaj akciové společnosti INTEX, nástěnky, zmíněný PC systém, telekomunikace a elektronická pošta.

Formální stránku komunikace ovlivňuje řízení jakosti. Přenos informací je korigován kontrolou. Neformální stránku komunikace ovlivňují mezilidské vztahy. Neformální komunikace se uskutečňuje na půdě firmy i mimo ní, v rámci společenských akcí.

16. Řízení

Řízení se soustřeďuje na postupy dosahování vytýčených cílů v konkrétních případech. Vyžaduje soulad mezi vedením věcných procesů a zdrojových prostředků.

16.1 **Podnikové řízení**

Složitá situace textilního průmyslu v celé EU, „určuje“ možnosti a záměry rozvoje společnosti. Tento jev má za následek zúžení tržního prostoru, nových odbytů, rozmanitost výrobního sortimentu a ekonomických podmínek.

Vzhledem k nedořešení vlastnických otázek společnosti PYRR s.r.o., konkurzní podstaty, jakožto majoritního vlastníka, je společnost řízená tak, aby nedošlo k jejímu poškození.

Podnikovým záměrem je udržet postavení společnosti jakožto významného textilního výrobce, jak na domácím tak zahraničním trhu, ekonomická stabilita a zisk.

Podnikové řízení směřuje ke stanovenému cíli, určuje účinnost, efektivnost a výkonnost společnosti. Kdy užitečnost je dána hodnocením uživatelů, efektivnost určuje komerční úspěšnost, výkonnost určuje expandující systém. Účinnost organizace je v schopnosti maximálně transformovat zdroje v užitečné výsledky, v níž je dána budoucnost podniku. Je dána vysokou poptávkou po výrobním sortimentu a spokojenost zákazníka.

Zvýšená produktivita a kvalita jednotlivých zakázek spočívá v konkrétních změnách strojního vybavení v jednotlivých provozech s podporou organizačních změn.

Podnikové řízení je orientováno k:

- Řízení směrem k cíli (stabilita podniku, konkurence schopnost, pronikání na trh apod.)
- Řízení věcných procesů (zabezpečující funkčnost organizace v kooperaci s jednotlivými stupni výroby)
- Řízení lidských zdrojů (zabezpečující plnění cílů, dostatek lidských zdrojů apod.)
- Řízení jakosti

Jednou z realizačních změn zvyšujících image a tržní postavení firmy je zmiňované přijetí certifikace ISO 9001 a ISO 14001. Z něj vychází metoda managementu kvality, která obohacuje podnikovou praxi. Jde o přístupy komplexního řízení jakosti – **TQM** (Total Quality Management). Tyto normativní postupy však

nezaručují vznik neshody. Očekává se od nich řešení nedostatků. Jednotlivé neshody a postupy se zaznamenávají. Tyto záznamy slouží jako zdroj informací pro analýzu, určování trendů a zpětnou vazbu. Tímto směrem zabezpečuje management dlouhodobou prosperitu. Jednak ukazuje jaký je situační vývoj organizace a zabezpečuje plnění jejich funkcí. Veškeré aktivity se soustřeďují na budoucnost, hledají faktory a vytváří potřebné předpoklady pro úspěšný rozvoj organizace ve vnitřním i vnějším prostředí v podmínkách nastávajících. Vnitřními činiteli ovlivňujícími prosperitu jsou strategie, struktura organizace a podniková kultura. Vnějšími aspektem je trh práce, územní samospráva, trh výrobků a služeb, trh kapitálu, environmentální požadavky a státní legislativa.

Řízení podniku efektivně a rychle reaguje na průnik globalizace na trh a její megatrendy, je ztotožněna s vývojem textilního průmyslu, kterému přizpůsobuje strategie, řízení, znalosti apod., což zajišťuje podniku budoucnost. Stabilita konkurenčních výhod je přímoúměrná přesycení trhu výrobky. Společnost si svým spolehlivým servisek a kvalitními výrobky, s podporou image firmy, udržuje stálé odběratele. Zároveň se soustřeďuje na nové odbytiště a pronikání do tržního prostředí. Další konkurenční výhodou je uspokojení odběratelů, zákazníků a vytváření přátelských vztahů se svými obchodními partnery. Řízení v tomto pohledu zabezpečuje dosažení cílů.

16.2 Řízení lidských zdrojů a implementace

Řízení lidských zdrojů je proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím jejich získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využití. Pracovní síla je pro společnost důležitým výrobním faktorem, záleží na ní prosperita a konkurenční schopnost.

Personální útvar se zabývá otázkami pokrytí pracovní potřeby, čili kvantity pracovníků a kvalifikací, tzn. kvality pracovníků, jejich rozmístěním, hodnocením a motivováním. Navazuje na to otázka, kde potřebné lidské zdroje společnost získá a jak si tyto síly v podniku udrží.

Společnost ke své personální činnosti využívá personální informační systém zvaný **Altos**. Který zahrnuje identifikující záznamy o zaměstnancích stávajících i minulých. Systém tvoří útvar ekonomiky práce, mzdová účtárna a personální útvar.

V rámci personálního oddělení jsou zhotoveny analýzy pracovních míst v jednotlivých stupních, jejich popis a specifikace požadavků na pracovní místo, na základě systému ISO. Tyto informace jsou směrodatné pro přijímání nových pracovníků, převedení stávajících pracovníků a hodnocení výkonu pracovníka.

Získávání pracovníků se uskutečňuje na základě pokrytí pracovního místa z vnitřních či vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje tvoří pracovníci schopní tvořit náročnější práci, z hlediska pracovní či organizační změny. Nástrojem získávání pracovníků pro společnost tvoří spolupráce s úřadem práce, SOU, SOŠ oděvní a TUL (čili čerství absolventi), zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit svou dosavadní práci, využití internetu či podnikové vývěsky, inzerce ve sdělovacích prostředcích, doporučení stávajícím zaměstnancem, volný nábor na ulici anebo se pracovníci uchází o práci sami a stále kontakty s předešlými pracovníky.

Výběr pracovníků je uskutečněn v jednotlivých fázích, kde jsou zhotovena jednotlivá kritéria. Po zjištění potřeby pracovního místa a informování o pracovní příležitosti personální útvar vyhodnotí jednotlivé životopisy a kontaktuje možné uchazeče. První kolo výběru probíhá na základě dotazníků a testu, kde se informují o potřebných znalostech a dovednostech. Druhé kolo výběrového řízení tvoří pohovor, po němž se koná konečný výběr a seznámení uchazečů o rozhodnutí. Dříve při výběru pracovníků spolupracovala společnost s agenturou, dnes tuto činnost plní zcela sama.

Personalistika a řízení lidských zdrojů se opírají o kolektivní smlouvu, která obsahuje tyto oblasti:

- Mezd, odměňování
- Sociálně právní
- Sociální výdaje
- Bezpečnost práce a ochrany zdraví
- Zaměstnanosti, kvalifikace a rekvalifikace
- Uvolňování funkcionářů pro výkon funkce a jejich ochranu
- Závěrečná ustanovení

16.2.1 Odměňování

Na základě předcházejících analýz proběhlých ve společnosti se zjistilo, že pracovníky nejvíce motivuje peněžní odměna (odměny, prémie, příplatky) a v menší míře pracovní postup, uznání kolegů a pochvala.

Nástrojem hmotné stimulace je mzda, kde se pro hodnocení používá katalog prací a.s. a příplatky ke mzdě, jednak povinné a nepovinné sjednané při kolektivním vyjednávání.

Odměňování členů představenstva a dozorčí rady projednává představenstvo společnosti a předkládá ke schválení valné hromadě. Odměňování vedoucích osob emitenta projednává a schvaluje představenstvo společnosti. Odměny jsou vypláceny měsíčně, jako pevná složka.

Valná hromada může rozhodovat o výplatě tantiémy členů a dozorčí rady na základě dosažených hospodářských výsledků společnosti. Výplata roční odměny je stanovena dle dosažených, předem daných výsledků společnosti a může dosáhnout maximálně šestinásobku pevné měsíční odměny.

Další **členové vedení** jsou odměňováni měsíční odměnou, pevné formy. Čtvrtletní odměna je opět vázaná na výsledky společnosti, které dále ovlivňují, na základě přiznání generálního ředitele, roční, popř. mimořádné odměny, prémie za vyřazení absence, při významných životních výročích apod. Prémie se ve výrobních stupních udávají na základě dodržení kvality. V opačném stavu hrozí pracovníkovi sankce, kde se přezkoumává rozsah zavinění.

Společnost neprovádí žádné periodické hodnocení pracovníků, využíváno je pouze hodnocení pro výplatu časových a úkolových mezd, sledování a hodnocení kvality pro výplaty prémie a hodnocení kritérií pro prémie za odpracovaný čas, pracovní účast, příspěvků na dovolenou, Vánoce a Seniority.

Protože hlavním předmětem činnosti je textilní výroba v jednotlivých stupních, nelze rozdělit zaměstnance podle druhu podnikatelské činnosti.

Tabulka č. 3

	r. 2004	r. 2005	r. 2006
Průměrný výdělek	11 877,--	12 124,--	12 311,--

Práce s lidskými zdroji je obtížná, neboť společnost nemá vyčleněny dostatečné finanční zdroje na vzdělání jednotlivých manažerů a dostatečné motivace svých pracovníků.

Společnost uplatňuje **filozofii samovzdělávání** pracovníků v rámci jejich vlastního zájmu.

V rámci fondů EU zde proběhlo školení mistru. Což tvoří přínos pro jednotlivé pracovníky a společnost. O školení managementu se neuvažují. Tato potřeba je ovšem pro společnost nepostradatelná.

Rozvoj pracovníků byl podporován posunem z jednoho pracovního místa na druhé, tzv. kolečko. Tento nástroj je momentálně "utlumen". Z pohledu organizace a různorodosti práce výrobních stupňů by byl tento krok pro společnost náročný. Někteří manažeři by tento postup uvítali, ale někteří se obávají nové odpovědnosti. V minulosti společnost pořádala jazykové a počítačové kurzy. Ze strany zaměstnanců nebyl o kurzy adekvátní zájem.

Společnost nemůže pracovníkům nabídnout ve větší míře atraktivní práci vzhledem k druhu výroby. Proto by měla pracovníky motivovat a stimulovat k lepším pracovním výkonům. Tím, že jim z hlediska ergonomie přizpůsobí pracovní prostředí. V některých případech výrobních celků je to obtížné, ale v určitých směrech tento krok zaostává. Klesá tím vnitřní podniková kultura, která se zobrazuje i navenek.

Pozitivním prvkem stimulace pracovníků je zájem o jejich zdraví. Společnost poskytuje svým pracovníkům zdravotnické a lékárenské produkty, očkování, příspěvek na stravování, rekreaci, poukazy, poskytuje dovolenou na zotavenou (čtyři týdny), pracovní volno a náhrada při překážkách v práci (př. matky s dětmi, vysoká teplota na dílně apod.) a poskytuje sociální výpomoc. Nehmotným nástrojem stimulace je pracovní doba, pracovní režim (dvousměrný apod.), pružná pracovní doba, atd.

Společnost samozřejmě nezapomíná na své pracovníky a veřejně jim gratuluje k jejím významným událostem a výročím (viz. prémie).

Sportovní a kulturní využití je ponecháno v plné působnosti odborových organizací. Společnost má k dispozici několik služebních bytů. O přidělení v tomto směru rozhoduje porada vedení a doporučení bytové komise.

Vedení z hlediska orientace na rozvoj pracovníka, probouzení činnosti, motivace a angažovanost výkonných pracovníků je mimo finanční motivační stránky slabá. Společnost nemá formálně vypracovaný motivační program, ale v rámci každého manažera se objevuje určitý individuální prvek motivace podřízeného pracovníka. Metody jako je vedení vizí, koučování, zmocňování, týmová práce a koordinace nejsou využívány. To zapříčiňuje nekreativitu práce a otupení pracovníků stereotypem.

17. Shrnutí

Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část.

Analytická část se zabývala praktikou funkcí managementu společnosti SLEZAN Frýdek - Místek a.s., kterou jsem analyzovala, charakterizovala a následně ohodnotila.

Analytická část obsahuje profil společnosti, tzn. historii, výrobní sortiment, kulturu společnosti, její činnosti a popis jednotlivých funkcí managementu, strukturu a využití nástroje.

18. Hodnocení a doporučení na optimalizaci managementu

Úvodem zdůrazňuji, že základem pro hodnocení a doporučení jsou veškeré poznatky, které jsou získané na základě osobních konzultací v několika cyklech a vlastním pozorováním.

Nejprve hodnotím **podnikovou kulturu**, která se promítá do veškerých činností managementu a marketingu. Podniková kultura má být jedním z nástrojů dobrého řízení firmy. Podniková kultura vychází z cílů podnikové kultury. **Určité cíle podnikové kultury společnost postrádá.** Této problematice se věnuje malá pozornost. Důležité je, aby bylo dosaženo všech stanovených cílů, priorit a cest. **Proto je potřebné cílevědomě posilovat sjednocení spolupracovníků v různých úrovních a profesích podniku. Sjednocování spolupracovníků s a.s., v různých stupních profesí organizace, se nedaří.** Silná podniková kultura předchází rizikům a problémům, vytváří dobrou image, kreativitu, sjednocenost, pevnost organizace a tím upevňuje postavení podniku v tržním prostředí. **Vnitřní kultura odpovídá slabému personálnímu řízení v oblasti mezilidských vztahů, rozvoje pracovníka apod.**

Vybavení některých pracovišť manažerů a THP pracovníků není zcela optimální, nemluvě o šatnách a společných prostorech společnosti. Proběhly zde určité rekonstrukce, ale ne v dostatečné míře. Tato realizační fáze je omezena financemi a jejím výsledným jevem je nízká estetika prostorů. Výhodou a určitým stimulem je dobré strojní a technické vybavení jednotlivých provozů. **Na vnější prostředí působící kreativita firemního uspořádání a image je na nízké úrovni. Což podhodnocuje ohodnocení společností certifikací ISO.** Některé budovy a prostory působí poněkud

„pochmurně“. **Doporučila bych oživení budov zevnitř i z venku (světla a barvy prostorů) a okolního prostředí společnosti.**

Kladně mohu ohodnotit angažovanost společnosti ve vnějším prostředí. Chvála hodná je spolupráce s nadacemi, dětskými domovy, pomoc zemím při postižení vlnami Tsunami, dodávání materiálu na tvorbu panenek Kivanis pro nemocnice a sponzoring sportovních klubů (sportovní šátky apod.). Paradoxem je, že veřejnost o podniku SLEZAN moc neví. **Doporučila bych článek v místním tisku, nové internetové stránky anebo historickou výstavu o společnosti ve Frýdeckém zámku. Specifický projekt na dané téma ve spolupráci s žáky okolních škol by byl velmi aktuální, vzhledem k rozvoji společenských hodnot (např. životní prostředí).**

Organizační struktura a systém společnosti je optimální k současnému stavu a vývoji. Je flexibilní k prostředí, firemním a tržním změnám.

Postrádám však prvek marketingového útvaru, který musí splňovat obchodní oddělení. I přes veškeré negativní zkušenosti by společnost měla tento útvar obnovit. V dnešní době prohlubující se globalizace a složitosti trhu, nemůže veškeré činnosti obstarávat obchodní útvar, který má také své specifické úkoly. Líbí se mi rychlá a účinná reakce systému na vnější okolí a celkový vývoj trhu a společnosti. **Pozitivně hodnotím sběr informací managementu, jejich vyhodnocení, i když s malou působností odborných analýz, které jsou spíše intuitivní a na jejichž základě se společně budují patřičné vize a strategie, prognózy, dále stanovují cíle a jejich plány.** V budoucnu to ovšem stačit nebude. Proto kladu důraz na rozšíření organizační struktury o marketingový útvar, který je v úzké souvislosti s managementem.

Plánování je optimálně uzpůsobeno chodu společnosti a výrobě. Včasnost, rychlá reakce a spolehlivost nese v plánování dobré jméno, výkon a užitek. Komunikační systém plánování je dobře zpracovaný a efektivní. **Přestože, je systém funkční a odpovídá požadavkům chodu společnosti, měli by se manažeři seznámit i s novějšími a modernějšími systémy plánování a řízení výroby na trhu.** Strategické plánování je ochuzeno o zmíněné marketingové oddělení, které by jej podpořilo.

Rozhodování jednotlivých pracovníků se opírá o osobní zkušenosti, instinkt a málo o odbornou analýzu rozhodovacího procesu. U některých funkcí je odborná analýza nevyhnutelná. **Kladu důraz na rozvoj znalostí stávajících pracovníků.** Manažerská školení jsou v dnešní době důležitá. Společnost se tím vyhne zbytečným chybám, rizikům a zkvalitní svůj proces.

Řízení ve společnosti uskutečněné směrem k cíli (tržní a sortimentní zacílení) je efektivní. Svou funkci v řízení věcných procesů plní v dostatečné míře. Řízení pracovníků se opírá o tvrdou decentralizaci, což vede k ochabnutí podřízených subjektů. Pracovník si zvykne dostávat příkazy a instrukce, které nemusí vypracovávat a nebude mít zájem o zodpovědnost. Druhým hlediskem decentralizace řízení je nedůvěra v pracovníka, kterou vidí nadřízený vůči podřízenému a podřízený vůči nadřízenému. Nežádoucí efekt vrhá kritika jednotlivých návrhu. Nápad se nikdy nesmí kritizovat, natož pracovník. Doporučila bych určité přenesení větší zodpovědnosti na pracovníka. Rozvíjení jeho kreativity pracovní náplně, čímž se určitým způsobem změní jeho postoj k povinnosti a zvětší svůj podíl na rozvoji společnosti.

Začlenění **personálního útvaru** do organizační struktury a podnikového řízení dává najevo, že se společnost o své pracovníky zajímá a pečuje o ně. Netají se tím, co může svým pracovníkům nabídnout. **Má však patřičné nedostatky v nefinanční motivaci a rozvoji schopností pracovníka. Na základě analýzy si dovoluji doporučit, téměř jako nutnost, přeškolení pracovníků a rozvoj jejich znalostí, dovedností a kreativity práce. Společnost by si měla zhotovit plán rozvoje a vzdělání, na základě uvědomění si, že tento krok může ovlivnit výkon, produktivitu, motivovanost a spokojenost zaměstnanců a přitáhnutí nové pracovní síly. Zavedení vzdělávacích kurzů by bylo optimální řešení. Důležitým faktem je vyhovování konání kurzu vzhledem k pracovníkově pracovní době a možnostech pracovníka. Rozhodujícím prvkem je také přesvědčit pracovníky o potřebě a efektu rozvíjení svých schopností. Manažerské hry pro rozvoj schopností jsou kreativní, mohl by příjemně povzbudit a motivovat. Motivace by měla také směřovat k povzbuzování pracovníků dělnických profesí, jejichž práce není nijak kreativní. Povzbudit je může rozšíření vybavení a stimulování pracovního prostoru, veřejné pochvaly a společenské uznání.**

Společnost rozvíjí, spoluprací se vzdělávacími institucemi SOU a SOŠ Řemesel a podnikání ve Frýdku-Místku, kde se účastní na rozvoji nových oborů, čímž si zaopatří kvalifikované pracovníky a Technickou univerzitou v Liberci, jejímž studentům poskytuje odbornou praxi a možné pracovní příležitosti. Tuto aktivitu hodnotím velmi pozitivně.

V blízké době bude společnost čelit hrozbě odchodu pracovníků, vzhledem k otevření nového podniku Hyundai v Nošovicích, který bude naskýtat četné a

perspektivní pracovní příležitosti. **Proto bych doporučila společnosti zaopatřit si možné rezervy pracovníků a pozitivně motivovat, stimulovat a prohloubit vztah stávajících pracovníků k podniku (hmotnou nebo nehmotnou formou).** Pilířem může být jistota ve společnosti. Neboť vím, že zaměstnanci společnosti SLEZAN Frýdek-Místek a.s. si váží toho, že každý měsíc dostávají výplatu a tím si společnost získává jejich důvěru a jistotu.

Patříčný nedostatek je v komunikaci. To nasvědčuje, že podniková kultura není vybudovaná v optimálním stavu. Sounáležitost s firmou je slabá. **Po neformální stránce by se mohla společnost aktivně účastnit různorodých společenských a sportovních aktivit, čímž by se uvolnily vazby mezi jednotlivými pracovníky a komunikace by byla plynulejší. Vzniká tím prvek týmové práce na základě společných vizí a možného řešení.** Čím přesvědčivěji se budou pracovníci vnímati jako součást celku, tím lépe přijmu cíle organizace a budou ochotni usilovat o jejich dosažení. Z formální stránky se zde vyskytuje jev, kdy informace manažerů s hora-dolů bývají přefiltrovány. Nižší stupně řízení jdou nedostatečně informovány o celkovém stavu společnosti. Tím se ztrácí možnost nových nápadů a řešení, důvěra ve společnost, přičemž vzbuzuje pocit nedocenění a ztotožnění se s firmou je malé. Tento jev má i druhé hledisko a tím je zabránění přesycení informacemi o záležitostech, které jsou ve fázi neurčitosti (rozvoje). Čímž by mohl vzniknout zmatek v řízení. Komunikace zdolana-horu je omezena direktivitou řízení a vlastním nezájmem komunikovat. **Je potřeba změnit osobní přístup manažera v předávání a získávání informací. Jednotliví pracovníci by si měli uvědomit, které informace jsou pro ně důležité a které by je jen zbytečně zmátly.**

Kontrola má slabinu vzhledem k rozmístění jednotlivých závodů. Tuto situaci lze posílit větší komunikací, odborným a spolehlivým personálem, nebo novým PC systémem. Jinak ji mohu ohodnotit kontrolní systém, jako velmi dobře propracovanou a fungující funkci managementu. Systém je podepírán řízením jakosti, který staví společnost do pozice spolehlivého a kvalitního dodavatele.

Závěrem hodnocení a doporučení je tvrzení, že společnost Slezan Frýdek-Místek a.s. je úspěšnou firmou, v dnešním složitém tržním prostředí. Z hlediska řízení je na dobré úrovni, až na určité zmíněné nedostatky. Jelikož se patřičně problematice věnuje určitá pozornost, dojde k určitým inovacím stávajícího managementu.

19. Závěr

Bakalářská práce se zabývala oborem managementu aplikovaného v textilním, oděvním průmyslu.

Cílem práce bylo porovnání aplikované teorie managementu v reálném prostředí společnosti Slezan Frýdek-Místek a.s.

Teoretická část charakterizuje základní znaky a funkce managementu. Rozsah teoretické části je přímoúměrný manažerské problematice. Nezachycuje pouze „stereotypní“ informace, ale opírá se o současný vývoj, stav tržního prostředí a globalizace. Uvedené poznatky na základě odborní studie, byly aplikovány na a.s. v praktické části bakalářské práce. Na základě analýzy firemního prostředí a funkčnosti managementu, bylo předloženo hodnocení a možné návrhy na zlepšení stávající pozice managementu.

Základem hodnocení společnosti Slezan Frýdek-Místek a.s. je úspěšnost tržního zacílení, fungování a upozornění na určité nedostatky.

Úspěšnost společnosti v konkurenčním prostředí není jednoduchá. Důkazem je sledování prostředí tuzemského i zahraničního trhu a průmyslu. Silnou konkurencí je vývoz z Číny, což je problém celé EU. Společnost SLEZAN Frýdek-Místek a.s. si tyto rizika plně uvědomuje a efektivně na ně reaguje. Vliv na firmu má také makroekonomická situace. Bohužel trh není dostatečně chráněn legislativou (př. hospodářská soutěživost). Přes to všechno lze konstatovat, že a.s. na základě správné strategie a řízení směrem k cíli prochází změnami v průmyslu hrdě, důstojně, kvalitně a efektně. Podporou a nástrojem v této situaci je dobrý marketing a management s využitím moderních nástrojů, které jsou úměrné tržní situaci. Tyto nástroje dokáží nejen analyzovat tržní segment a tržní zacílení výrobních strategií, ale pomáhají aplikovat poznatky do cest k úspěchu společnosti.

20. Seznam použité literatury

1. PHILIP KOTLER: Marketing, management (analýza, plánování, využití, kontrola), Victoria Publishing, Praha 1992
2. VEBER J. a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace, Praha Management Press 2000
3. KUBIAS SÁVA. Úvod do managementu, Liberec 2002
4. Internetové stránky www.atok.cz
5. Internetové stránky www.slezan.cz
6. ZLÁMAL J.: Přednáškové texty – Zimní semestr 2006, předmět Management
7. DONNELLY J. , GIBON J. L., IVANCEVICH J.M.: Management, Praha, Grada Publishing 1997
8. Výroční zprávy společnosti SLEZAN Frýdek-Místek a.s.
9. JIŘÍ HANDLÍŘ: Management, učebnice pro SŠ a VOŠ, Business books 1998

21. Seznam příloh

- Příloha č.1** Ekonomické hledisko výroby
- Příloha č.2** Popis hlavních aktivit společnosti, předmět činnosti společnosti zapsaný v Obchodním rejstříku
- Příloha č.3** Výrobní sortiment
- Příloha č.4** Číslování závodů Slezan Frýdek-Místek a.s. k 1.1 2006
- Příloha č.5** Organizační struktura společnosti Slezan Frýdek-Místek a.s.
- Příloha č.6** Nástroje a metodiky řízení lidských zdrojů
- Příloha č.7** Prvky rozhodování
- Příloha č.8** Časové hlediska kontroly
- Příloha č.9** Průvodce integrovaným systémem QMS a EMS
- Příloha č.10** Řízení jakosti
- Příloha č.11** Prostředí managementu

Příloha č.1**Ekonomické hledisko výroby**

SLEZAN Frýdek-Místek dosáhl v roce 2006 celkových tržeb za vlastní prodej výrobků, služeb a zboží ve výši 1 378,93 mil. Kč.

Hospodářský výsledek za účetní období k 1.1. 2005 před zdaněním činí 15 517,--

Pozitivním rysem je výrazné snížení cizích zdrojů.

Nárůst cen elektrické energie, zvýšil náklady společnosti o 20%, korunově vyjádřeno více než 19 mil Kč.

Tržby	r. 2003	r.2004	r. 2005	r.2006
Vlastní výrobky a služby	1 610 196	1 526 603	1 420 480	1 372 918
Z exportu	1 237 369	1 163 339	1 049 414	1 006 057
V tuzemsku	372 827	364 264	371 066	366 861
Podíl exportu z tržeb	76,84%	76,20%	73,88%	73,28 %

Výroba ve hmotných jednotkách	r. 2003	r.2004	r.2005	r.2006
Bavlnářské příze (t)	7 120	6 766	6 539	6 149
Lnářské příze (t)	0	161	357	308
Bavlnářské tkaniny režné (km)	26 679	24 518	24 377	24 412
Z toho lnářské žakárové tkaniny	0	226	335	388
Tkaniny upravené	27 151	27 195	25 438	24 877
Z toho tisky (km)	5 034	5 011	3 985	3 593
Ložní prádlo (tis. ks), konfekce	708	722	845	1 043

Příloha č. 2

Popis hlavních aktivit společnosti, předmět činnosti společnosti zapsaný v Obchodním rejstříku

- Ostatní textilní výroby – textilní výroba
- Barvení a chemická úprava textilií
- Ostatní služby převážně osobního charakteru – konfekční výroba
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodeje
- Zámečnictví
- Ostatní služby převážně osobního charakteru – poskytování ubytovacích služeb
- Výroba a rozvod tepla
- Provozování dráhy na železniční dráze – vlečce
- Hostinská činnost
- Silniční motorová doprava nakládání
- Kovoobráběčství
- Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu
- Výroba rozvaděčů nízkého napětí
- Výroba elektřiny[2]

Výrobní sortiment

1. tisky a úpravy

- tisky rotační (reaktivní, pigmentové)
- tisky ploché (reaktivní, pigmentové)
- bílení
- UNI barvení
- Zátěry
- Hydrofobní úpravy
- Nehořlavé
- Nemačkové
- Nežehlivé
- Antialergické

2. hotové výrobky

- ubrusy
- šátky
- lůžkoviny
- oděvy pro zdravotnictví
- oděvy pro gastronomii
- PES markýzy

3. ostatní

- flanely a dyftýny
- ubrusové tkaniny
- kapsoviny
- tkaniny pro slunečníky

4. lůžkoviny

- atlas grádly – bavlněné, směsové PES/BE
- plátnové tkaniny – bavlněné, směsové PES/BE

5. tkaniny pro zdravotnictví

- bavlněné
- směsové tkaniny PES/BA

6. šatovky

- bavlněné
- viskózové
- PES
- Směsové tkaniny VS/len, BA/len, BA/PES, VS/PES

7. technické tkaniny

- viskózové tkaniny
- směsové tkaniny PES/VS
- bavlněné tkaniny i s obsahem elastomeru

8. manšetry

- manšetry
- manšetry s obsahem elastomeru

9. kepry

- k. s obsahem elastomeru
- k. 100% bavlna
- k. ve směsi PES/CO

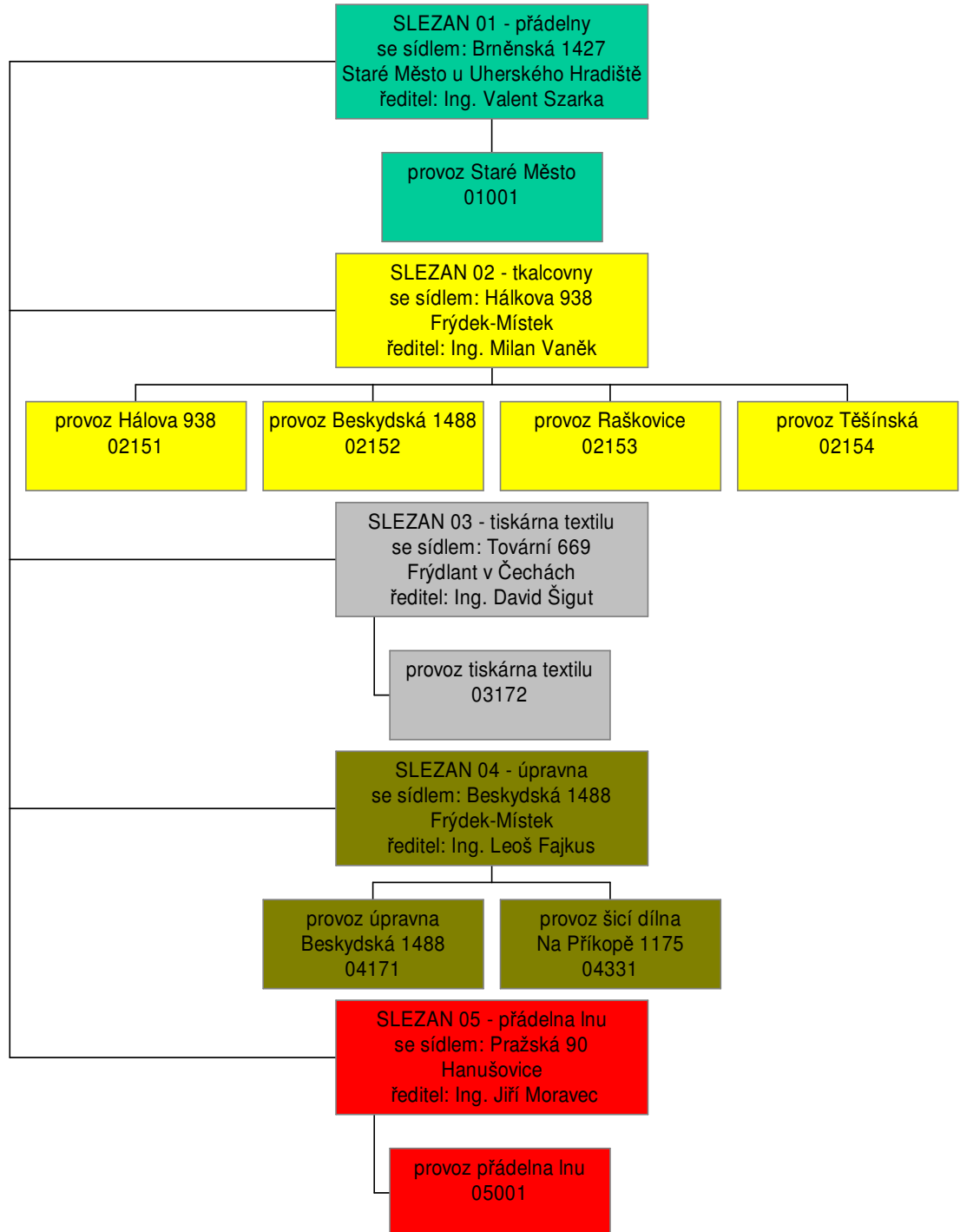
10. lnění tkaniny

- pololněná plátna (len/viskóza/ba)
- 100%len- utěrky (len/ba)
- Žakárské plátno (len/ba)
- Žakárské stolní prádlo (len/ba/viskózové hedvábí/pololen)

Příloha č. 4

Číslování závodů SLEZAN Frýdek-Místek a.s.

1.1.2006



(zdroj ŘOO)

- odhad potřeby pracovních míst

- Metody intuitivní – delfská, kaskádová metoda a metoda založená na analýze vývojových trendů, metody založené na pracovních normách (metoda normohodin, norem obsluhy a norem stavu)
- Metody kvantitativní – využívají matematicko statistické metody, jsou založené nekorelační a regresní analýze, síťovém plánování (CPM a PERT)

- analýza pracovních míst, metody zjišťování informací o pracovních místech

- Pozorování
- Pohovor
- Dotazník

- při výběru pracovníka se využívá testů pracovní způsobilosti

- Test inteligence
- Test schopnosti
- Test vzdělanosti
- Test znalosti a dovednosti
- Test osobnosti
- Dále se využívá skupinových metod výběru jako jsou hra a Assessment Center

- hodnocení pracovníků

- Podle stanovených cílů
- Dle stanovených norem
- Volný popis
- Na základě kritických případů
- Pomocí stupnice
- Dle pracovního výkonu

- hodnocení práce

- Metoda pořadí
- Bodovací metoda
- Metoda faktorového porovnávání

Prvky rozhodování členěné podle:

- druh rozhodování z hlediska:

- Systematiky
 1. vědomé, cílové, racionální, systematické, jehož implementace závisí na provedené analýze
 2. intuitivní, jehož výběr nahodilý, založen na intuici a zkušenostech manažera
- Doby trvání
 1. krátkodobé
 2. dlouhodobé
- Struktury
 1. programované
 2. neprogramované

- rozhodování na úrovni managementu

- vrcholového
- středního
- první linie

- podmínky rozhodování – stav rizika:

- běžné – součástí hospodářské činnosti
- nevyhnutelné – většinou při sestavování plánů
- nutné – musí se podstoupit, jako součást podnikání
- únosné – lze je podstoupit, aniž by se riskoval nenapravitelný stav
- neúnosné – nelze je podstoupit, hrozba je příliš velká.

- dle činnosti organizace:

- strategické
- operativní
- ekonomické apod.

- termín kontroly:

- Řádná kontrola uskutečněná v plánovaných termínech
- Mimořádná kontrola se uskutečňuje v případě nežádoucí situace

- četnost kontrol:

- V průběhu roku
- V průběhu kontrolní akce

- časový charakter kontroly s ohledem na stádium prověřované reality:

- Předběžná;
- Průběžná;
- Následná.

- doba trvání kontroly:

- Nepřetržitá (automatická, sebekontrola);
- Pravidelná (předepsaná, např. inventarizace);
- Nepravidelná (mimořádná, předávací...).

Systém řízení jakosti zabezpečuje plnění jednotlivých technických ukazatelů. Týká se všech podnikových činností. Vychází z uceleného systému jakostních norem, jejich kontrol a organizačních opatření. Zabezpečují výrobní proces firmy. Řízení se provádí na základě norem a požadavků zákazníků. Systém zaujímá mezinárodní systémové normy určené pro výstavbu a pověření systémů řízení jakosti. Pro společnost tak má velký význam ve spolupráci s mezinárodními firmami. Splnění těchto norem potvrdil auditor mezinárodní komise. Komise poté přidělila společnosti certifikáty. V ročních intervalech firma musí provádět potvrzování opakovanou certifikací.

- ISO 9001, popisuje chování firmy – dokumentace, úředních záznamů, procesy (vstupy a výstupy), regulované podmínky.
- ISO 14001, určuje jak má řízení kontroly postupovat z hlediska lidských zdrojů a materiálních zdrojů.

Společnost dále byla oceněna EKO-Test certifikátem se zkušebním ústavem v Belgii.

Systém řízení jakosti rozeznává procesy výrobní, řídicí a podpůrné (nakupování). Dělí se do jednotlivých tříd.

Samostatná norma musí být řízená, prozkoumaná systémem na základě dílčího prozkoumání, přednesena na poradě a zhotovuje se o ní zpráva (PC formou a psanou formou). Během března-bubna byla aktualizována třetí verze. Zprávu o přezkoumání obdrží všichni řídicí pracovníci od správce dokumentů (zaslání PC formou). Distribuční seznamy podporují řízení dokumentace. Nutností je odebrání neplatného dokumentu, aby se zabránilo informačnímu šumu v řízení jednotlivých pracovníků podle starých informací. Tento proces se nazývá řízení dokumentace.

V řízení záznamu jsou vytvořeny tabulky záznamu o kontrole a probíhá zde externí a interní kontrolní audit 1x ročně a recertifikační audit co tři roky. Interní auditory provádí vytypovaní pracovníci z každého procesu, kteří následně projdou školení auditu. Zhotovuje se plán a program auditu. Tvoří je 15 procesů, které jsou rozděleny mezi týmy. Přičemž každý tým kontroluje pět procesů.

Odběratelé si také vyžadují kontrolu svých požadavků. Tato kontrola je zahrnuta do kontrolního auditu. Zákaznický audit probíhá 1x ročně, ale bývá i vícekrát záleží na firmě samotné. Plnění požadavků ovlivňuje odběratelovy kontrakty (odběratele).

Provádí se kontrola z jedné zakázky konkrétního odběratele. Tvoří se materiálové listy, obsahující technické parametry. Jednotlivé požadavky jsou vepsány do zákaznického listu (členění parametrů). Zkoušky jsou dané vnitropodnikovými směrnici (předpisy).

Jakostní systém třídění se dělí do tří stupňů – hodnotící tabulky:

- 1) Kontrolní zkoušky – odběry
- 2) Mezioperační zkoušky – nové technologie.
- 3) Regulérní zkouška – zakázky.

Program na hodnocení jakosti se nazývá UNIX a je součástí centrální databáze.

Řízení neshodných výrobků zahrnuje rozvahu opravy. Jestli že se závada opravit nedá, rozhoduje se o puštění do výroby (další zpracování) a hledá se nestandardní využití, nebo o likvidaci, recyklaci. Označování chyb na výrobku má svůj interní systém. Okruh zjištění je požadované, opírá se o certifikace a zajištění kvality, provádí se hodnocení ukazatelů s plánovanými, dává se odměna za kvalitu nebo se zkoumá vina určující sankce (odebrání prémie, jistá výchova pracovníků).

V první řadě se hodnotí I jakost, II jakost a III jakost. Zboží, které je utkané pod 80m je v II jakosti, zboží pod 40m je v III jakosti, metrové zbytky tvoří tkaniny nad 60 cm do 4 m a kilogramové zbytky jsou do 60cm.

Každá organizace existuje a působí v daném prostoru, podmínkách a čase. V managementu je nutné respektovat vliv prostředí. Manažeři vycházejí z vlastních zkušeností a z široce ověřených doporučení, které musí přizpůsobit a upravit na konkrétní podmínky prostředí organizace.

3.1 Vnější prostředí:

Je charakterizováno okolím, v němž se organizace vyskytuje a samo na ni v různých směrech působí. Klasifikace vnějšího prostředí se týká vlivu politických; sociálních; ekonomických a technických.

Prohlubující se globalizace způsobuje, že relativní faktory vnějšího prostředí se stávají četnějšími. Dalším rysem, který management může opomíjet, je skutečnost, že frekvence jejich změn se zvětšuje[2].

3.2 Vnitřní prostředí:

Každá organizace má své charakteristické rysy a tím se liší od ostatních, rozlišujeme faktory na tzv. tvrdé, které jsou dané hmotnými veličinami, jako jsou druh výrobků/zboží, zásoby, finance, organizační struktury, distribuční kanál, stimulační nástroje ad. a tzv. měkké, které jsou dané nehmotnými veličinami, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně. Jedná se o reakce pracovníků organizace na různé situace.

Vnitřní prostředí společnosti určují další faktory, jako je předmět podnikání, historie organizace, velikost organizace, právní forma, zdroje (lidské, finanční, fyzické, informační, materiálové, technologické, systémové), management (kvalita, etika, zájmy, strategie ad.).

3.3 Analýza prostředí

Výsledkem je určení výhod a nevýhod organizace vzhledem ke konkurenčním aspektům. Nejčastější metodou analýzy prostředí je SWOT analýza, která nám zobrazí možné příležitosti a hrozby silných a slabých stránek organizace.

