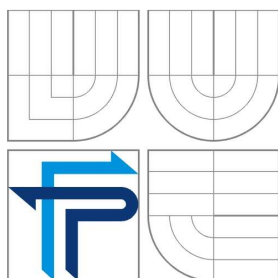


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF ECONOMY

## ZMĚNA SYSTÉMU ŘÍZENÍ MALÉ FIRMY

CHANGE OF MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. HANA ŠKVAŘILOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

DOC.ING.VOJTĚCH KORÁB,DR.,MBA

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: ekonomiky

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Hana Škvařilová**

---

6208T090 - Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává diplomovou práci s názvem:

**Změna systému řízení malé firmy**

**Change of management system in small company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analýza současného stavu firmy

Návrh změny systému řízení malé firmy

Harmonogram implementace

Závěr

Literatura

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 65 stran

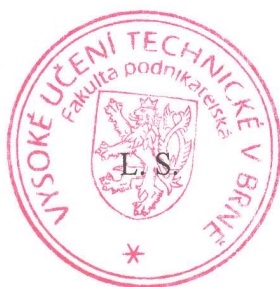
Seznam odborné literatury:

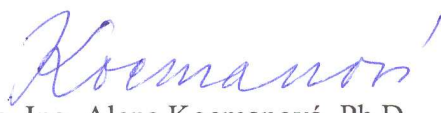
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2  
DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: Management. Grada, Praha, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3  
KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společností. Společnost s ručením omezeným, Komanditní společnost, Veřejná obchodní společnost. Computer Press, Brno, 252 s. ISBN 80-251-0592-X  
MALACH, A. a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada, Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Datum zahájení diplomové práce: 28. dubna 2006

Datum odevzdání diplomové práce: 25. května 2007



  
Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D  
Ředitelka ústavu

  
Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

# LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

## 1. Pan/paní

Jméno a příjmení:

Bytem:

Narozen/a (datum a místo):

(dále jen „autor“)

a

## 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta .....

se sídlem .....

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

## Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	.....
Vedoucí/ školitel VŠKP:	.....
Ústav:	.....
Datum obhajoby VŠKP:	.....

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v\* :

- tištěné formě – počet exemplářů .....
- elektronické formě – počet exemplářů .....

\* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## **Článek 2**

### **Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ihned po uzavření této smlouvy
  - 1 rok po uzavření této smlouvy
  - 3 roky po uzavření této smlouvy
  - 5 let po uzavření této smlouvy
  - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

## **Článek 3**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....  
Nabyvatel

.....  
Autor

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce je analýza a návrh systému řízení vybraného podniku podle manažerských funkcí. V práci je obsažena i strategická analýza, která je součástí analýzy podniku. Obsahuje návrhy a doporučení ohledně systému řízení, které by podpořily upevnění pozice firmy na trhu a přispěly ke zlepšení hospodářského výsledku firmy.

## **Klíčová slova**

System řízení, manažerské funkce, malé a střední podniky, analýza PESTE, Porterova analýza, analýza SWOT

## **Annotation**

The main aim of Diploma Thesis is management system analysis and suggestion of chosen company, according to a management functions. Strategic analysis is the part of company analysis. It includes the proposals and recommendations of management system which give a support for a company position at the market and help to improve company economic result.

## **Key words**

Management system, management functions, small and middle companies, PESTE analysis, Porter analysis, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

ŠKVAŘILOVÁ, H. *Změna systému řízení malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 89 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

## **Prohlášení**

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

V Blansku, dne 7.5.2007

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Barbora' followed by an exclamation mark.

.....  
*Podpis*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala za podporu, které se mi dostalo při psaní této práce.  
Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA mi poskytoval odbornou pomoc a ředitel společnosti XXX mi umožnil přístup ke všem potřebným materiálům.

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Vymezení problému</b> .....	<b>14</b>
1.1 Cíl diplomové práce.....	16
<b>2 Teoretický přístup k řešení</b> .....	<b>17</b>
2.1 Strategická analýza prostředí firmy .....	19
2.1.1 Analýza obecného okolí (PESTE) .....	19
2.1.2 Analýza oborového prostředí (Porterova analýza) .....	20
2.1.3 Analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza).....	22
2.2. Manažerské funkce .....	24
2.2.1 Plánování .....	24
2.2.2 Organizování.....	27
2.2.3 Výběr a rozmístění pracovníků.....	29
2.2.4 Vedení lidí.....	31
2.2.5 Kontrolování .....	34
<b>3 Analýza současného stavu firmy</b> .....	<b>35</b>
3.1 Základní údaje o společnosti.....	35
3.2 Strategická analýza prostředí firmy .....	35
3.2.1 Analýza obecného okolí.....	35
3.2.1.1 Vlivy politického a právního prostředí .....	35
3.2.1.2 Ekonomické prostředí .....	36
3.2.1.3 Sociální a kulturní prostředí.....	37
3.2.1.4 Technologické a technické prostředí .....	38
3.2.1.5 Ekologické prostředí .....	38
3.2.2 Analýza oborového prostředí.....	39
3.2.2.1 Konkurence ze strany dodavatelů (vyjednávací síla dodavatelů) .....	39
3.2.2.2 Konkurence ze strany odběratelů (vyjednávací síla zákazníků).....	39
3.2.2.3 Potenciální noví výrobci (hrozba vstupu nových konkurentů).....	39
3.2.2.4 Možnost substituce (hrozba substitutů) .....	40
3.2.2.5 Konkurence v odvětví ( rivalita firem na trhu ) .....	40
3.2.3 Analýza silných a slabých stránek .....	42
3.2.3.1 Silné stránky .....	42
3.2.3.2 Slabé stránky .....	42
3.2.3.3 Příležitosti .....	43
3.2.3.4 Hrozby .....	43
3.3.1 Analýza plánování .....	45
3.3.1.1 Plány vedení společnosti (top managementu) .....	45
3.3.1.2 Plány manažera IMS .....	45
3.3.1.3 Plány ekonomického úseku .....	46
3.3.1.4 Plány výrobního úseku .....	46
3.3.1.5 Plány týkající se všech oblastí.....	46
3.3.1.6 Další vybraná kritéria plánů.....	47
3.3.2 Analýza organizování .....	48
3.3.2.1 Ekonomicko – správní úsek .....	48
3.3.2.2 Obchodní úsek .....	49
3.3.2.3 Projekční úsek.....	50
3.3.2.4 Výrobní úsek .....	50

3.3.2.5	Servisní úsek.....	51
3.3.3	Analýza výběru a rozmístění spolupracovníků.....	52
3.3.4	Analýza vedení lidí .....	53
3.3.5	Analýza kontrolování.....	55
3.4	Shrnutí nejdůležitějších výsledků analytické části .....	56
<b>4</b>	<b>Návrh změny systému řízení malé firmy .....</b>	<b>58</b>
4.1	Návrh strategie .....	58
4.2	Návrh manažerských funkcí .....	59
4.2.1	Návrh pro plánování .....	59
4.2.2	Návrh pro organizování .....	61
4.2.2.1	Doporučení pro obchodní úsek .....	61
4.2.2.1.1	Dosazení vhodného vedoucího .....	62
4.2.2.1.2	Stanovení jednotlivých funkcí .....	62
4.2.2.1.3	Přehled o pracovnících.....	62
4.2.2.2	Doporučení pro servisní úsek .....	62
4.2.2.3	Doporučení pro ředitele společnosti.....	62
4.2.2.4	Doporučení pro zlepšení komunikace.....	62
4.2.3	Návrh pro výběr a rozmístění pracovníků .....	63
4.2.4	Návrh pro vedení lidí .....	64
4.2.5	Návrh pro kontrolování.....	65
<b>5</b>	<b>Harmonogram implementace .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
	Seznam použitých zdrojů.....	70
	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	72
	Seznam obrázků a grafů.....	73

## Úvod

Téma této práce s názvem „Změna systému řízení v malé firmě“ jsem si vybrala, protože ve firmě, kde již několik let příležitostně vypomáhám v ekonomickém úseku, je třeba se konkrétně postavit k otázce koncepce řízení. V minulosti byla společnost poměrně malá a tudíž bylo možné se rychle orientovat a tvořit díky snadnému přehledu vedení správné závěry. S růstem firmy ale roste i její potřeba sjednotit jednotlivé funkce managementu tak, aby spolu byly ve vzájemné harmonii a mířily tak ke stejnému cíli. V práci se o to pokusím prostřednictvím analýzy aktuální situace, ze které potom budu vyvozovat problémy a jejich způsob řešení.

Na management je možné nahlížet z mnoha úhlů, zde bude chápán hlavně ve smyslu specifických funkcí, vykonávaných řídicími pracovníky. Pro tento pohled je příkladem definice, která zdůrazňuje manažerské funkce: „ Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“<sup>1</sup>

Jak již bylo zmíněno, práce je zpracována z pohledu manažerských funkcí. Po vymezení problémů a cílů práce bude následovat část teoretická, kde se zaměřím na shrnutí poznatků z odborné literatury, které budou přímo korespondovat s další částí, zabývající se analýzou současného stavu ve firmě. Na základě této analýzy budou konkrétně vymezeny nedostatky, které budou podkladem pro návrh změny systému řízení. Jako součást návrhu je zpracován i harmonogram implementace, který shrne jednotlivé návrhy. V závěru bude zhodnoceno, zda byly splněny na začátku zadané cíle práce a samotný smysl diplomové práce.

Jednotlivé kapitoly budou rozčleněny do podkapitol. Konkrétně půjde o rozdělení dle manažerských funkcí. Jim bude předcházet kapitola ohledně podnikatelské strategie, protože považuji za vhodné ji, vzhledem k rozsahu, uvést zvlášť, což umožní přehlednější orientaci čtenáři. Strategie se bude skládat především z analýz silných a slabých stránek, obecného a konkurenčního prostředí.

---

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

Model manažerských funkcí byl vybrán dle autorů Harolda Koontze a Heinze Wehricha, protože je to dnes jedno z nejrozšířenějších pojetí. Kromě sekvenčních funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola), existují ještě průběžné manažerské funkce (analyzování, rozhodování a implementace). Ty jsou ale už svojí povahou součástí všech sekvenčních funkcí, proto se v samostatných podkapitolách nacházet nebudou.

Doufám, že se mi podaří napsat práci, která bude sloužit nejen mně k úspěšnému ukončení vysokoškolského vzdělání, ale která bude především přispívat ke zlepšení situace ve firmě XXX

# 1 Vymezení problému

Malé a střední podniky představují důležitý segment národního hospodářství. Charakteristickým rysem je rozmanitost předmětu podnikání. Celkově se malé a střední podniky podílí na počtu podniků v ČR více jak 99%. Nejvýznamnější je podíl v obchodu, pohostinství a službách, kam spadá i XXX. Vliv malých a středních podniků je patrný také na podílu zaměstnanosti, kdy například v roce 2002 bylo 60,94% zaměstnanců právě u těchto podniků. Posledním důležitým ukazatelem je podíl malých a středních podniků v ekonomice, v roce 2002 dosáhl 52,02% výkonu ekonomiky.<sup>2</sup>

Vlastníci malých a středních firem tvoří střední stav společnosti a s ohledem na tuto skutečnost odvozujeme další pozitiva pro ekonomiku, jako například schopnost zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn, subdodávky velkým podnikům, podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií, pracovní příležitosti za nízké kapitálové náklady, atd.

Problémy, specifické pro tuto skupinu, jsou především malá ekonomická síla, obtížný přístup ke kapitálu, horší přístup k informacím, konkurence velkých podniků, problematická vymahatelnost práva, nepřehlednost legislativy, slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky, platební nekázeň a tudíž i neschopnost, daňové a administrativní zatížení, atd.

Všechny tyto skutečnosti je nutné brát v úvahu při tvorbě manažerské koncepce a optimalizaci manažerských funkcí. V našem prostředí se často setkáváme s problémem, který plyne z krátké historie podnikání v ČR po roce 1989. Dnes existující podniky mají z této skutečnosti vyplývající maximálně patnáctiletou dobu existence a nebylo pro ně tudíž možné se poučit z chyb. Navíc mnoho zvláště menších podniků donedávna podceňovalo význam managementu ve firmě.

Čím je podnik větší, tím více je nutné propracovat systém řízení, aby bylo možné se včas orientovat při řešení problémů a jejich předcházení. To je jedna z funkcí podnikových plánů na všech úrovních organizace v podniku. Bez nich není možné posuzovat úspěšnost, protože až po formulaci jejich cíle a způsobech jejich dosažení, je možné se zachovat optimálně.

---

<sup>2</sup> MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.

Na plány navazuje organizování, a to především ve smyslu organizační struktury v podniku a jejího rozčlenění. Jen díky vhodné organizaci lze dosáhnout cíle, ze kterého vychází plán. Jsou vymezeny potřebné činnosti, jejich vazby, pravomoci a odpovědnost za vymezené okruhy činností.

Je nutné, aby každé místo mělo jasně specifikované úkoly a tuto funkci zastávali pracovníci pro danou funkci vhodní. Personalistika, která se mimo jiné tímto úkolem zabývá, má také za úkol zvyšovat úroveň vzdělání pracovníků, sledovat jejich úroveň, aby byly optimálně využity lidské zdroje ve společnosti.

Vedení je klíčovou funkcí manažera, vlastně se jedná o způsob ovlivňování lidí takovým způsobem, aby to přispělo k dosažení cílů. Musí platit, že existuje soulad cílů jednotlivců s cíli podniku.

Kontrolování je poslední z funkcí, kterou musí management firmy plnit. Ve zkratce znamená kontrolování srovnání s původním plánem, což vede ke zjištění zda byl či nebyl původní záměr splněn.

## **1.1 Cíl diplomové práce**

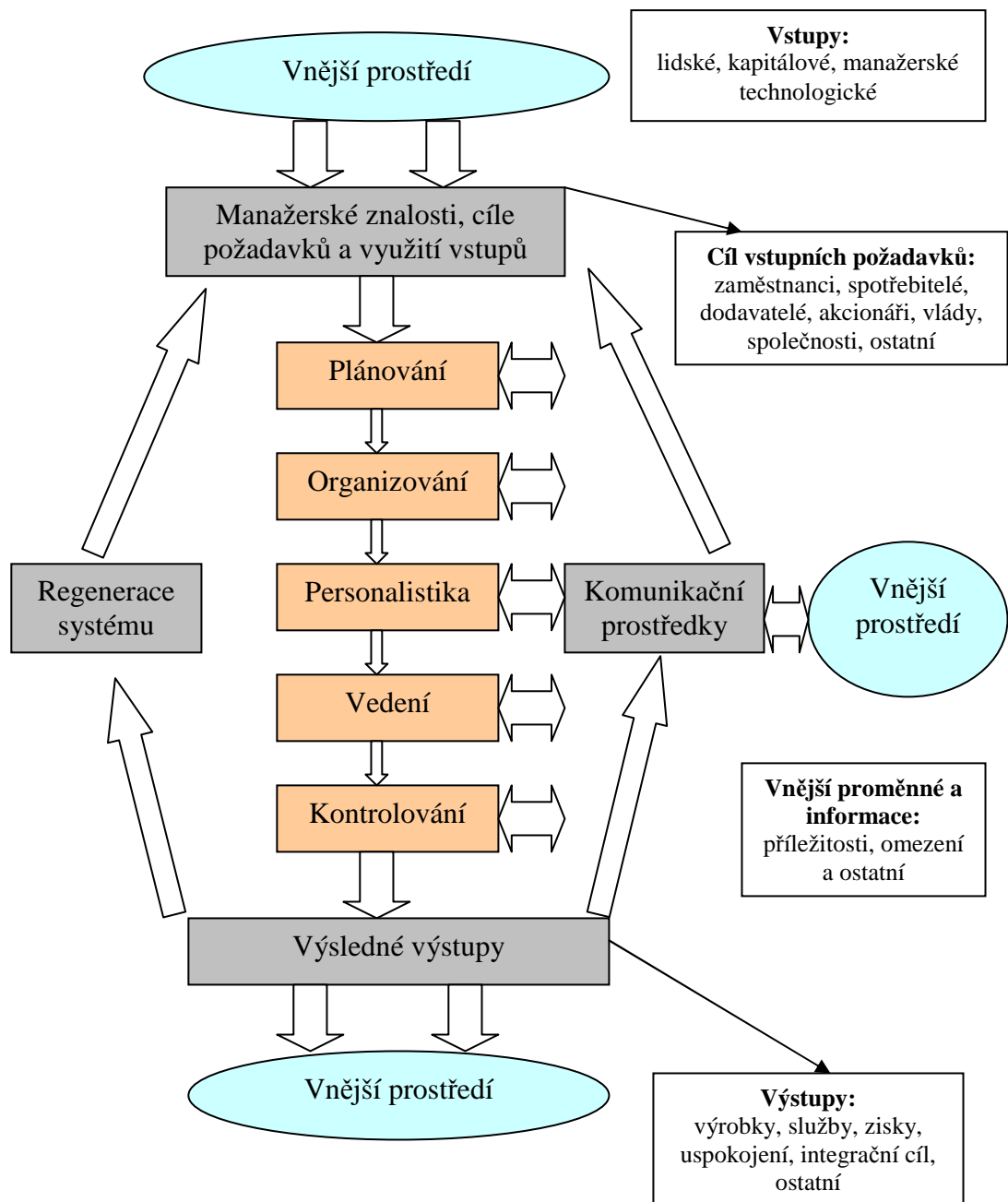
Cíl této práce lze rozdělit na dva dílčí úkoly, a sice na analýzu situace ve společnosti a na návrh změny systému řízení.

Při analýze je nutné klást důraz na co největší objektivitu, protože jen taková data mohou mít přínos při vyvozování dalších důsledků. Toho bude dosaženo pomocí oboustranné komunikace na všech úrovních managementu.

Snahou návrhu změny je dosáhnout efektivnějšího fungování podniku, tedy s minimálními kapitálovými, administrativními a časovými náklady, přičemž je nutné zachovat nebo zvýšit užitek z této činnosti.

## **2 Teoretický přístup k řešení**

Žádná organizace neexistuje ve vzduchoprázdnu, naopak je každá závislá na svém vnějším prostředí. Je součástí většího systému, například odvětví, společnosti nebo ekonomického systému. Firma obdrží určité vstupy, přemění je a exportuje výstupy do vnějšího prostředí. Podle modelu operačního managementu můžeme sledovat, jak jsou jednotlivé vstupy přetvářeny pomocí manažerských funkcí. Model systémového přístupu k managementu je uveden níže.



Obrázek 1 Systémový přístup k managementu<sup>3</sup>

<sup>3</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993. ISBN 80-85605-45-7.

## **2.1 Strategická analýza prostředí firmy**

Ještě před tím, než přistoupím k manažerským funkcím, je nutné alespoň stručně pojednat o vnějším a vnitřním prostředí firmy, které má vliv na další chování manažerů firmy.

Pro tento účel jsem zvolila 3 analýzy, které jsou uvedeny samostatně. Poslední z nich, tedy analýza SWOT, je vlastně shrnutím dvou předchozích, protože příležitosti a hrozby jsou určovány vnějším prostředím, navíc zahrnuje i vnitřní prostředí.

### **2.1.1 Analýza obecného okolí (PESTE)**

Analýza PESTE je jednoduchým a efektivním nástrojem, jak ohodnotit vliv faktorů makroprostředí na podnik. Jedná se o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek či službu nepřímo. Provádí se na základě zkoumání těchto oblastí:

1. Politické a právní prostředí – vytváří ho především vláda a další instituce, které se přímo i nepřímo podílí na řízení státu a ekonomiky. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování.
2. Ekonomické prostředí - situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Významnou roli jako faktory prostředí hrají HDP, inflace, nezaměstnanost, státní rozpočet, kupní síla koruny, platební a devizová bilance, atd.
3. Sociální a kulturní prostředí – zahrnuje faktory, které souvisí s životním stylem lidí, kvalifikační, věkovou a sociální strukturou populace, s hodnotovou stupnicí lidí.
4. Technologické a technické prostředí – rozvoj techniky a technologie vyžaduje od manažerů neustálé sledování rozvoje, modernizaci výroby, investice do výzkumu a vývoje, do IT, pro zlepšení stavu.

5. Ekologické prostředí – vlivem ekologických faktorů a vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů byl v poslední době vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Respektováním ekologických aspektů stát vytváří nové podnikatelské příležitosti.<sup>4</sup>

### 2.1.2 Analýza oborového prostředí (Porterova analýza)

Porterova analýza oborového okolí firmy je ovlivněna především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojují zákazníky určitými výrobky a službami, až na výjimky si konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů.

1. Vyjednávací síla zákazníků – obecně má zákazník silnou pozici tehdy, když: je velkým/významným ; může snadno přejít ke konkurenci; má k dispozici potřebné tržní informace; mohl by uskutečnit zpětnou integraci (zboží si při potřebě vyrobit sám); existují snadno dostupné substituty; je citlivý na cenové změny; kvalita nehraje velkou roli nebo zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých konkurentů; je nucen minimalizovat náklady; je silným distributorem, schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.
2. Vyjednávací síla dodavatelů – je vysoká pokud: je dodavatel na trhu velkým/významným (poměrně malý počet dodavatelů na trhu); zboží je vysoce diferencované (zboží se speciálními vlastnostmi, které konkurenti neumí zajistit); je významná garance kvality; existuje silné vnímání zboží zákazníkem mezi dodavateli a konkurencí; zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace; zákazník by mohl jen těžce uskutečnit zpětnou integraci, naopak existuje možnost dopředné integrace (nástup dodavatele na místo odběratele ve stejném oboru); neexistují v oboru dostupné substituty; zákazníci jsou málo citliví na změnu ceny; zákazník není nucen minimalizovat svoje náklady; zákazník není významným distributorem, schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

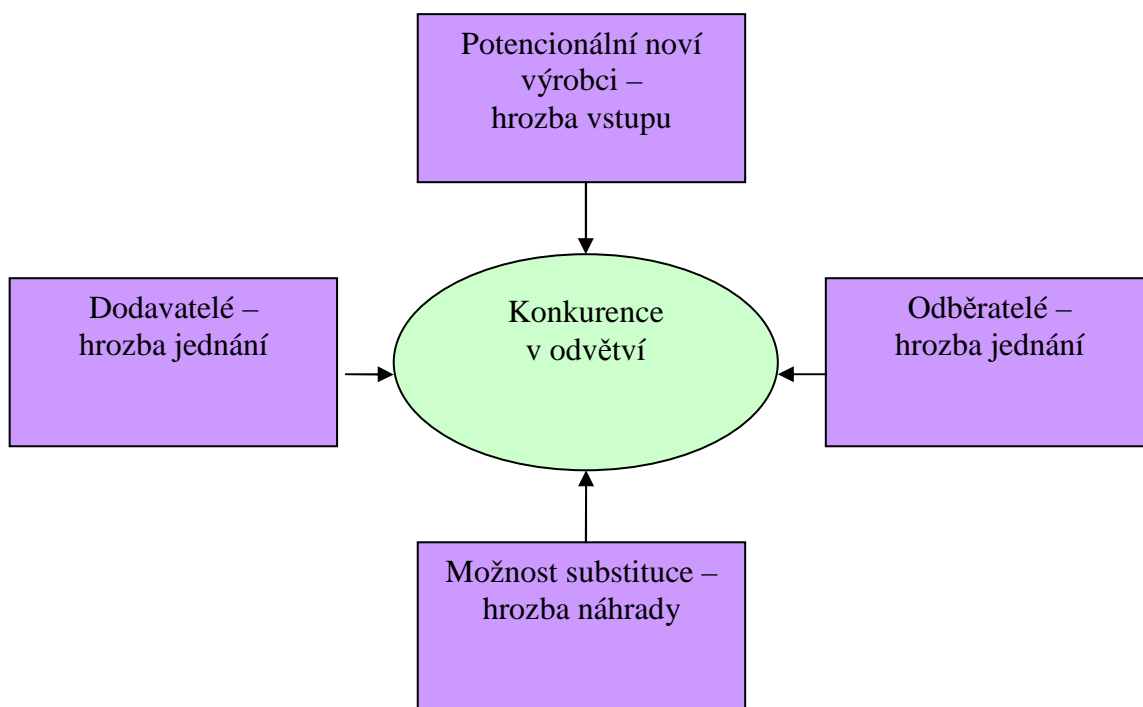
---

<sup>4</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

3. Hrozba vstupu nových konkurentů – je snižována tehdy, jestliže: fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké; má-li odvětví strukturu přirozených monopolů; výrobky jsou vysoce diferencované; zákazníci v daném oboru jsou silně připoutáni k existujícím obchodním partnerům; začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existující konkurencí.
4. Hrozba substitutů – je snižována tehdy, jestliže: firmy vyrábějí substituty s vyššími náklady; firmy nabízející substituty nezvyšují nabídku; náklady přestupu na substitut jsou vysoké; konkurence v odvětví výroby substitutů je vysoká; cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.
5. Rivalita firem – může být vysoká, pokud se jedná o: velmi málo rostoucí trh; nové v budoucnu lukrativní odvětví; v odvětví velký počet konkurentů; vysoké fixní náklady nutí konkurenty maximálně využívat výrobní kapacity; v odvětví je opakující se nebo chronický nadbytek výrobních kapacit; ziskovost v odvětví je velmi malá; výrobky nabízené konkurenty jsou málo diferencované; bariéry případného odchodu z odvětví vysoké.

Základní strategické otázky:

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?



Obrázek 2 Model konkurenčních sil M. E. Portera<sup>5</sup>

### 2.1.3 Analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza)

Analýza silných a slabých stránek podniku, tedy SWOT analýza, patří mezi nejnámější a nejpoužívanější, jaké dnes ekonomická praxe využívá. Zejména její jednoduchost a posuzovaná šíře faktorů jí dává možnost univerzálního uplatnění ve všech ekonomických oblastech, protože v sobě zahrnuje jak analýzu makro, tak i „mikrookolí“. Jednou z nevýhod může být značná subjektivita při hodnocení jednotlivých kritérií, a proto její použití vyžaduje znalce dané problematiky nebo týmovou práci umožňující několika pracovníkům uplatnit jejich rozdílné pohledy na danou problematiku a relativně vyšší objektivnost. Hodnotitel sám volí vlivy, které se mu zdají podstatné. Hloubka výzkumu je ovlivněna počtem jednotlivých kritérií. Výsledky této analýzy budou průkazné jen tehdy, bude-li na podnik nahlíženo objektivně. Podstatné jsou jak pozitivní, tak i negativní vlivy. Díky jejich zkoumání lze určit skutečné postavení podniku a zároveň i možné cesty ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti a stability.

<sup>5</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

	<b>Silné stránky (S):</b> Management Zdroje Aliance	<b>Slabé stránky (W):</b> Jakost výrobků a služeb Image
<b>Příležitosti (O):</b> Tržní příležitost Slabá konkurence Stabilita trhu	<b>Přístup „SO“:</b> Ofenzivní přístup Pozice síly Proaktivní jednání	<b>Přístup „WO“:</b> Opatrný přístup Sdílet příležitosti Zdrženlivé jednání
<b>Hrozby (T):</b> Nestabilní trh Silná konkurence Špatná legislativa	<b>Přístup „ST“:</b> Zastrašovat konkurenci Blokovat příležitosti Silové jednání	<b>Přístup „WT“:</b> Ustoupit Hledat kompromisy Opatrné jednání

**Obrázek 3** Základní strategické úvahy, vyplývající se SWOT analýzy<sup>6</sup>

1. Silné stránky – velmi ceněny, mezi nimi jsou zejména ty faktory, které lze jen těžko okopírovat či negovat, a které jsou svým charakterem časově stálé.
2. Slabé stránky – představují omezení na cestě k úspěchu. Jsou často chápány jako problémy, které lze předem eliminovat, případně alespoň zmírnit jejich dopady. Základem S-W analýzy je posoudit nestranně vnitřní situaci, zejména nepřeceňováním výhod a nepodceňováním překážek, naopak i přílišná kritičnost není žádoucí.
3. Příležitosti – oblasti, které nás zvýhodňují oproti konkurenci, či nabízí další zlepšení konkurenčního postavení, jako je například zvýšení zisku, obsazení větší části trhu, využití nové tržní příležitosti, atd. Charakter příležitostí závisí na fázi zralosti odvětví. Rozpoznání příležitosti je prvním krokem k tomu ji využít.
4. Ohrožení – situace, která zabraňuje nebo staví překážky v činnosti podniku, zhoršuje jeho postavení na trhu, napadá setrvání podniku na trhu, atd. Je nutné předvídat tyto situace.

<sup>6</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

## 2.2. Manažerské funkce

Úkolem manažerů je účinně a efektivně přeměnit vstupy do výstupů. Na proces přeměny je možné se dívat z několika hledisek. Jedno hledisko může být zaměřeno na rozmanité funkce podniku, jiné na mezilidské vztahy či na sociální interakce. Nejsouhrnnější a užitečný přístup je ten, který využívá manažerské funkce jako rámec pro organizování manažerských znalostí.

### 2.2.1 Plánování

Je to manažerská funkce, jejímž vyústěním je plán jako záměr na dosažení účelu (poslání, cíl, úkol) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase (horizont, členěný na dílčí úseky) a na požadované úrovni (měřítko plnění, parametry cílů).

Plány mohou mít řadu způsobů vyjádření od formálního dokumentu až po ústní domluvu členů pracovního týmu. Klasifikace plánů probíhá podle:

1. Šíře záběru - od mise organizační jednotky po plán dílčích činností.
2. Funkcionální oblastí - výroba, zdrojové zajištění, prodej, finanční výsledky.
3. Organizačně-správního hlediska – někdy již zahrnuta v 1. hledisku, např. se týká rozmístění dílčích organizačních jednotek.
4. Časového horizontu realizace – dlouhodobé až adaptivní plánování v reálném čase.

Postup při tvorbě plánu je následující:

1. uvědomění si příležitosti,
2. stanovení cílů,
3. vytváření předpokladů o současném i budoucím prostředí,
4. hledání a vyhodnocování možných variant postupu činnosti,
5. výběr vhodné varianty,
6. dořešení návaznosti na ostatní plány,
7. plnění a jeho průběžné hodnocení změny,
8. výsledné hodnocení.<sup>7</sup>

Jde o záměry založené na vyhodnocování nedokonalých nebo měnících se informačních zdrojích, plán tedy není považován za zákon, který musí být za každou cenu splněn. Je třeba zajišťovat neustále potřebné informace a podle nich účelně plán měnit.

Dobré plánování by mělo být zároveň cestou ekonomicky účelného snižování množiny rizik, což umožní určit kritické faktory rizika plánovaných akcí a také stanovit postupy, jak redukovat jejich příčiny a negativní dopady.

Požadavky na cíle jsou například shrnuty v pomocné zkratce SMART, tedy:

- S – „stimulating“ – aby byly cíle motivující
- M – „measurable“ – aby byly cíle měřitelné
- A – „acceptable“ – aby byly cíle pro realizátory přijatelné
- R – „realistic“ – aby byly cíle reálně dosažitelné
- T – „timed“ – aby byly cíle určeny v čase<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.

<sup>8</sup> KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.

Pro dobré fungování organizace je třeba vzájemně plány sladit. Hledisko pro uspořádání soustav plánů v rámci organizační jednotky je založeno na využití obecně platného systémového přístupu. Používá vymezení zasazení množiny dílčích plánů do tří dimenzí organizační jednotky. Jsou to:

1. vertikální dimenze – lokalizace plánu na určitém stupni organizačního uspořádání (strategické plány, taktické plány a i operativní plány od nejvyšší po nejnižší úroveň)
2. horizontální dimenze – zařazení dílčích plánů na různé funkcionální či organizačně-správní úrovni jednotky ve stejném organizačním uspořádání
3. časová dimenze – horizont provádění a kontroly dílčích plánů, dále může být horizont členěn do dílčích intervalů

## 2.2.2 Organizování

Posláním organizování je účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Požadavky na proces organizování shrnuje stále platný názor Ernesta Dahleho na plánování, označovaný OSCAR:

1. „Objectives“ (cíle – jejich zajištění)
2. „Specialization“ (specializace – sdružení činností do strukturálních jednotek)
3. „Coordination“ (koordinace – sladění činností)
4. „Authority“ (pravomoc – rozhodovací prostor strukturálních jednotek)
5. „Responsibility“ (zodpovědnost – povinnosti strukturálních jednotek)<sup>9</sup>

Při tvorbě organizačních struktur je třeba také splnit požadavky jako respektování „zásady jediného vedoucího“, přiměřená pružnost, hospodárnost fungování, inovační úroveň, možnost snadných rozvojových změn, přiměřená autonomnost a podnikavost, účelné řídicí rozpětí, vhodná míra centralizace, snadná kontrolovatelnost a přiměřená stabilita vůči personálním změnám.

Je třeba řešit v rámci jednotky nejen formální, ale i neformální organizační struktury. Ty jsou vytvářeny na základě zájmů skupin lidí. Henry Mintzberg formální struktury přirovnává k lesním cestám a neformální struktury ke stezkám, po kterých se skutečně chodí, proto je třeba jim věnovat pozornost.

Organizační struktury mohou mít různé formy. Jsou to: jednoduchá (neformální), funkční, výroková (divizionální), maticová, týmově založená, síťová a virtuální organizační struktura. Trendem poslední doby je vytvářet organizace s menšími počty úrovní řízení, ale širším rozpětím pracovníků, které lépe reagují na potřeby zákazníka. Plošší organizace je hlavně výhodná díky nižším administrativním nákladům, vyšší angažovanosti zaměstnanců na řízení, lepší týmové práci, rychlejšími reakcemi a změnami v prostředí a dbaní na potřeby zákazníků.

---

<sup>9</sup> DONELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-7169-422-3.

Ve společnosti, která je v této práci popisována je funkční organizační struktura, která seskupuje pracovníky podle zdrojů. Každá jednotka poskytuje zdroje pro celkový výrobní nebo operativní proces. Na různých úrovních jsou zmocněnci, kteří mají zodpovědnost. Vedení má volný prostor pro strategické úkoly, spolupráci jednotlivých funkčních oblastí, odběratelů i dodavatelů.

Strategickými výhodami funkční struktury jsou například: logický přístup k úkolům, jasné úrovně zodpovědnosti, umožnění centrální kontroly výsledků, podpora hluboké funkční expertizy, podpora operativní efektivnosti u rutinních nebo opakujících se úkolů, umožňuje vyšší specializaci, je jednodušší přímý dozor, atd.

Strategickými nevýhodami funkční struktury jsou například: ztráta úspor z ekonomického rozsahu, konfliktní cíle jednotek, nedostatek taktické koordinace a kooperace mezi jednotkami, nedostatek zaměření orientace na zákazníka, obtížná koordinace funkcí, pomalá reakce na prostředí, nedostatek inovace, konflikty mezi různými funkcemi, formální spolupráce mezi odděleními, vyšší manažeři jsou přetížení rutinními záležitostmi a zanedbávají strategické záležitosti, atd.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

### 2.2.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Posláním je zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj.

Z toho tedy vyplývá koncepce, zahrnující především:

1. Plánování, zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných spolupracovníků,
2. hodnocení jejich práce,
3. postup, sestup, převod či jejich uvolnění,
4. zvyšování kvalifikace a rekvalifikace,
5. systémy odměňování,
6. pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti.<sup>11</sup>

Dále zde budou jednotlivé body ve zkratce popsány.:

**1.** Je třeba v návaznosti na plán neustále sledovat potřebu zaměstnanců a přesně ji specifikovat dle profese, kvalifikace, času a organizačního místa. Plánování pracovní síly předchází identifikace potřeb, která je zajišťována například pomocí externích expertů, skupinovým projednáváním, dotazníkovou metodou, rozbořením záznamů či deníků, ... Je to proces, ve kterém se neustále bilancuje, zda jsou nároky na pracovníka oprávněné a zda je možnost zajištění dostatečná. Výsledkem je plán potřebných pracovníků, sladěný s podnikovou strategií.

Na plán navazuje jeho realizační fáze. Spočívá v zabezpečení interního nebo externího náboru a výběru pracovníků. Interní výběr je snadnější (například díky zavedení průběžného hodnocení pracovníků ve firmě), proto se doporučuje ho upřednostnit, potom až je na řadě externí nábor (školy, úřad práce, ...).

---

<sup>11</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

2. Posláním je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování.

Hodnocení je také důležité pro posouzení reálnosti některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště a jiné.

Hodnotí se pracovní role, chování v průběhu pracovního procesu, osobní a charakterové rysy a perspektivnost pro organizační jednotku. Provádět mohou toto hodnocení buď externí odborníci, vedoucí pracovníci organizace nebo interní odborový útvar.

3. Jde o běžné úkony manažerů, které ale vyžadují velký takt a umění jednat s lidmi. Je třeba vycházet z objektivních pohnutek a zvláště při sestupu nebo uvolnění pracovníků zachovávat takt, který je nutný kvůli situaci, do které se pracovní dostává.

4. Je umožněno díky hodnocení, které odhalí potřeby kvalifikace či rekvalifikace. Formy zvyšování kvalifikace lze shrnout do tří, tedy: školení v rámci pracovního procesu, školení mimo pracovní proces a kombinace obou uvedených forem. Je také nutné v rámci kvalifikace i průběžně zvyšovat kvalifikaci manažerů, ať už díky organizovaným kurzům či samostatným zvyšováním kvalifikace.

5. Je to forma kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílí na činnostech organizační jednotky. Cílem je vytvořit systém odměňování, který nejenže bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za odváděnou práci, ale zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci. Doporučuje se obvykle diferencovanost výše i způsobu odměny. Formy odměn jsou jak hmotné, tak nehmotné, tedy se jedná o: přímé finanční odměny (základní mzda, prémie, příplatky za přesčas, atd.), nepřímé finanční odměny (příplatky na pojištění, na dovolenou, na použití automobilu, atd.), nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření (prestižní název funkce, výhodné stravování, pomocný personál, atd.), nehmotné odměny a výhody (účast na rozhodovacích procesech, volnost vůči zavedeným pořádkům, podpora v zájmových činnostech, atd.).

## 2.2.4 Vedení lidí

Součástí této funkce je věda a umění vést spolupracovníky. Práce s lidmi je považována za hlavní náplň činnosti manažerů v posledních letech, protože lidé jsou pro společnost největším kapitálem. Posláním této funkce je vytváření a následné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění úkolů.

Klasickým východiskem k metodám a způsobům vedení lidí je teorie Douglase McGregora „X a Y“. Zatímco „teorie X“ vychází z předpokladu, že průměrný pracovník má k zaměstnání negativní přístup (nerad pracuje, nemá žádné osobní či emocionální vztahy k práci, nemá ambice, chce mít hlavně v práci klid,...), „teorie Y“ je jejím opakem (sklon k práci, práce je přirozené místo pro uplatnění znalostí, snaha přijmout zodpovědnost, existence ambic, ...). Manažer hledá kompromis mezi autoritativním managementem („teorie X“) a participačním managementem („teorie Y“) a i když se v poslední době autoři přiklánějí spíše k participačnímu vedení, záleží na manažerovi, jaké rozumné řešení nakonec použije. Právě umění rozpoznat nutnost uplatnění tvrdé či měkké metody vedení, je základem pro dobrého vedoucího. Většinou se navíc kvůli většímu kolektivu bavíme o celém spektru potřebných postupů.

Jedním ze základů pro vedení lidí je umět motivovat a manipulovat. Znamená to vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností, které vedou ke splnění cílů organizace. Je třeba spojit osobní zájem a úsilí pracovníků s potřebami organizační jednotky. Mezi motivováním a manipulací je základní rozdíl. Zatímco při manipulaci se vedoucí pracovník snaží přímo spolupracovníky ovlivňovat, motivace je výrazně pozitivnější, protože zaměstnanec lépe plní úkoly než při přímém předepsání. Navíc pokud není pracovník motivován, je nebezpečí, že se zaměří jen na úkoly, které mohou být snadno kontrolovány.

Moderní management rozlišuje 3 skupiny motivace:

1. Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (například je známá teorie A. Maslowa, kde se jedná o klasifikaci potřeb - pokud manažer správně ocení preferenční úroveň dané skupiny, pak může ve vhodnou chvíli využít vhodné motivační působení)



Obrázek 4 Hierarchie potřeb v zaměstnání dle A. Maslowa<sup>12</sup>

2. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (například teorie Adamsonova, hovořící o spravedlivé odměně říká, že pokud je pracovník vzhledem k výkonu svému a výkonu svých kolegů spravedlivě odměněn, bude to mít pozitivní vliv na jeho motivaci)
3. Teorie zaměřené na speciální účely ( participace zaměstnanců na motivaci, sebemotivace manažerů a ostatní motivační příčiny)

<sup>12</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

W.C. Hammer uvádí tato pravidla pro vedení lidí:

1. vyhýbat se rovnostářskému odměňování a vázat odměnu vždy na konkrétní výsledek,
2. neopomíjet hmotné nebo morální odměny tam, kde si to zaměstnanci zaslouží. Jinak bude příště působit demotivačně,
3. při vedení spolupracovníků uplatňovat zásadu včas zaměstnance seznámit s cíli motivace,
4. včas předcházet chybám i nesprávnému jednání zaměstnanců formou preventivních taktických upozornění, vyhýbat se „ostrým bleskům kritiky z čistého nebe“,
5. kritiku či tresty vyřizovat „mezi čtyřma očima“, bez zbytečného dramtizování a účasti ostatních spolupracovníků,
6. dodržovat zásady spravedlnosti a nestrannosti vůči všem spolupracovníkům, odměňovat přiměřeně („ani málo, ani moc“)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

## 2.2.5 Kontrolování

Posláním této funkce je včas a hospodárně zjistit, rozebrat a přijmout závěry k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Podle J. A. Pearse a R. B. Robinsona je kontrolování siamské dvojče plánování. Také je podkladem pro průběžné manažerské funkce, protože poskytuje potřebné podklady. Podle klasického pojetí je kontrolování vlastně doplněk prvních čtyř sekvenčních manažerských funkcí, v moderním pojetí je ale kladen důraz na nepodceňování významu kontroly jako takové.

Je nutné zajistit přiměřenost kontroly, aby náklady nebyly vyšší, než přínos z kontroly. Odchytky jsou rozlišovány na pozitivní a negativní. Pokud dojde k jejich kombinaci, v případě hodnocení výsledku, je nutné jim v závěru hodnocení přisoudit odpovídající váhu - mohou být významné i nevýznamné.

Kontrolní proces má tyto 3 fáze:

1. obsahová náplň (kontrolní procesy zaměřující se na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace)
2. úroveň řízení (určuje, zda jde o kontrolu na vrcholové úrovni řízení – strategické kontrolní procesy, nebo na nižších úrovních – operativní kontrolní procesy)
3. charakter provádění (jedná se o pravidelné nebo nepravidelné, interní nebo externí, preventivní, průběžné či následné kontroly)

Při kontrolování je třeba klást důraz na: soulad s povahou obsahové náplně, hospodárnost kontrolních procesů, kvalitu kontroly, správné načasování, odlišnosti vyplývající z organizačních parametrů, vytváření organizačních a personálních předpokladů předem, jednoduchost, legalita a etika, reálné a hospodárné postupy nápravných opatření, včasné projednání a přijetí závěrů.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

## **3 Analýza současného stavu firmy**

V této kapitole uvedu nejdříve základní údaje o společnosti, která bude analyzována. Dále provedu analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, podle vybraných analýz, a nakonec zhodnotím manažerské funkce ve společnosti.

### **3.1 Základní údaje o společnosti**

Společnost XXX vznikla v roce ...

### **3.2 Strategická analýza prostředí firmy**

#### **3.2.1 Analýza obecného okolí**

##### **3.2.1.1 Vlivy politického a právního prostředí**

Vzhledem k tomu, že významnou část obratu společnosti tvoří státní zakázky, přímo na ni dopadá politická stabilita. V současné době, kvůli nejasné situaci, je spousta zakázek problematických. Je to způsobeno horší komunikací, která je základem při obchodním styku. Především s sebou přináší nestabilní politická situace nabeurání vazeb mezi firmou a státem, velice nepříznivý je i vliv lobby.

Legislativa má na firmu vliv spíše negativní, protože zákony jsou poměrně složité z hlediska orientace. Tento fakt je citelný kvůli realizaci zakázek v zahraničí a po vstupu do EU není problematika dostatečně propracovaná. Tím dochází k velkým časovým ztrátám, které si orientace vyžaduje. Navíc přináší komplikovanost zákonů i nejednoznačnost, která nutí společnost riskovat jejich možné porušení.

Právní prostředí se oproti minulosti bezesporu lepší, sice to neznamená, že by bylo dobré, ale ve vývoji lze sledovat pozitivní trend. Podpora MSP je přes veškeré snahy stále spíše „jen na papíře“ a ne realitou. Navíc je nesnadné dostat se k fondům, které jsou v tomto oboru hůř využitelné. To je způsobeno nejen oborem samotným, ale i lokalitou, pro společnost je těžké vejít se do programu podpory.

Daňový systém je v naší republice poměrně nákladný pro podnikatele. Například dvojí zdanění, kdy jsou peníze ze zisku zdaněny daní z příjmu a následně musí majitelé příjem ze společnosti zdanit srážkovou daní, je problém, který dlouhodobě řeší mnoho podnikatelů. Nejedná se ale jen o daňový systém, ale i o „utápění“ peněz v sociální sféře. Důsledkem tohoto jevu je malý kontrast nezaměstnaného a průměrného zaměstnance, vysoké náklady na zaměstnance, atd.

Vymahatelnost práva je poslední problematický aspekt. V našem státě mají firmy problémy s dlužníky, protože vymáhat dluhy je nejen drahé, ale i časově náročné. Proto se ani nevyplatí o uhrazení některých dluhů bojovat. Z tohoto důvodu je podnikání riskantní více, než by bylo nutné.

### **3.2.1.2 Ekonomické prostředí**

Vzhledem k již zmiňované úzké návaznosti společnosti na státní rozpočet, hrají ekonomické vlivy jako celek významnou roli. Přímo na společnost dopadá zejména hospodaření státu jako klienta, který má či nemá dostatek zdrojů na zadávání a následné hrazení zakázek.

Je problematické shánět kvalifikovanou a spolehlivou pracovní síla, proto je to v případě úspěchu při hledání také velice nákladné. Z důvodu nedostatku je proto nutné hodně platit zaměstnancům.

Kurz měny má sice vliv na finance společnosti, ale jedná se o relativně nevýznamné položky, protože obchody probíhají převážně v české měně.

Vzhledem k nedávné nutnosti společnosti zadlužit se v souvislosti s koupí nové firemní budovy, vliv výše úrokových měr a množství peněz v oběhu vzrostl. Kvůli dočasnému vysokému zadlužení vznikají problémy s dočasnou platební neschopností a neochota poskytnout společnosti nutné zdroje by mohla vážně ohrozit její chod. Vysoké úroky mají také negativní vliv, vzhledem k výši dluhu. Je nutné zdůraznit, že v poslední době se bankovní sazby staly relativně předvídatelnými a stabilními. Pro firmu je předvídatelnost sazeb velice pozitivní, protože umožňuje dobré plánování.

Negativní vliv globalizace spočívá v likvidaci a slučování malých firem, kdy vzniká menší prostor pro MSP. Pro menší podniky je těžké získat zakázku, protože velkým mezinárodním kolosům nemohou konkurovat.

Přímý vliv na společnost má i vývoj cen barevných kovů a ropy. Nepříznivý vývoj na trhu barevných kovů, především mědi, která je pro elektroinstalaci klíčová, vede k nadceňování zakázek směrem nahoru. Stejně tak pokud je vyšší cena ropy, má to vliv na vyšší režie společnosti, protože se jedná o montážní firmu, pro kterou je auto výrobní prostředek. Náklady na PHM jsou ročně přes 1 mil Kč.

Struktura spotřeby na trhu ovlivňuje společnost poslední dobou spíše pozitivně, protože je zájem o služby, které nabízí.

### **3.2.1.3 Sociální a kulturní prostředí**

Největší dopad na společnost má úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil. Předmět podnikání klade na zaměstnance vysoké požadavky, v případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků by nebylo možné v tomto oboru uspět. Aktuálně má společnost nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti managementu i technického zázemí.

Citelný vliv mají i životní hodnoty a styl, který přímo ovlivňuje přístup zaměstnanců k pracovním povinnostem. Trendem v současnosti je maximálně využít lidských zdrojů, což se pozitivně projevuje na výsledcích společnosti.

Rozdělení příjmů nutí společnost spíše držet stávající počet zaměstnanců a jejich příjmy zvyšovat.

Zájem o služby společnosti roste, paradoxně je to díky strachu z terorismu ve společnosti. Otázka celosvětové bezpečnosti a migrace obyvatelstva podporuje rozvoj oboru bezpečnosti, proto prosperuje (kamery, přístupové a identifikační systémy, ...). Obor je stále více populární.

#### **3.2.1.4 Technologické a technické prostředí**

Předmět podnikání přímo souvisí s technologickým pokrokem. Nedostatek zdrojů neumožňuje zásadněji provádět výzkum, což by jistě mohla pozitivně změnit podpora vlády v této oblasti.

Na výzkum společnost dává minimum výdajů, přičemž se jedná o projekty přímo související se zakázkami v menším rozsahu. To je v plánu změnit, protože nakupovat služby jinde je často velice drahé.

Poměrně rychlé je i morální zastarání, které nutí společnost k častému školení zaměstnanců na odborné úrovni a k neustálé obnově a údržbě již instalovaných zařízení. To s sebou nese velké náklady. Platí to především v oblasti digitalizace a přenosu digitálních dat (počítačů a datových sítí), které je nutné neustále sledovat. Elektronické zabezpečovací zařízení není tak dramaticky dynamické.

#### **3.2.1.5 Ekologické prostředí**

Narůstající tlak na problematiku prostředí firmě přináší nárůsty nákladů v oblasti IMS (integrovaný management systém). Jedním procesem je ve firmě ošetřena problematika systému prostředí a jakosti, prostřednictvím certifikátů ISO 9001 a 14001. Ekologie prodražuje a někdy i komplikuje provoz. Bylo by třeba zjednodušit byrokracii ohledně kontroly plnění ekologických norem a zajistit smysluplnost jejich plnění.

## **3.2.2 Analýza oborového prostředí**

### **3.2.2.1 Konkurence ze strany dodavatelů (vyjednávací síla dodavatelů)**

Firma se orientuje na asi 10 významných dodavatelů z celkového počtu 50, u těchto deseti uskutečňuje asi 90% dodávek. Jsou to velkoobchody z oboru, které se na určité věci specializují, v zásadě jsou ale zastupitelné. Jen málokdy se stává, že je komponent nenahraditelný, této situaci se lze vyhnout změnou projektu, který upřednostní jiný dostupnější komponent před problematickým. Dle zkušeností z minulosti lze konstatovat, že v případě vzniku mezery na trhu mezi dodavateli dochází k plynulému zaplnění, takže firma jako odběratel nemá žádné ztráty.

### **3.2.2.2 Konkurence ze strany odběratelů (vyjednávací síla zákazníků)**

Nejvýznamnějším zákazníkem firmy je XXX, to s sebou přináší nestabilní stav, protože je zde úzká spojitost se stabilitou vlády. Navíc je otázka bezpečnosti velice citlivým tématem, v případě, že zákazník ztratí důvěru, nechce riskovat a vyhledá raději konkurenci, i když musí vynaložit jisté náklady na změnu správce systému. Firemní politikou je především spokojený zákazník, uvědomuje si, že je třeba se o zákazníky neustále starat, základem je spokojený zákazník. Lze říci, že firma je zákaznický orientovaná.

### **3.2.2.3 Potenciální noví výrobci (hrozba vstupu nových konkurentů)**

V globálu lze říci, že je velice obtížné se do tohoto oboru úspěšně zařadit, i když existují výjimky. Pravděpodobnost uplatnění je poměrně nízká, protože trh je do značné míry nasycen stávajícími významnými firmami. Uplatnění je reálné v případě navázání nově vznikající společnosti na lidi, kteří již v oboru pracují a mají tak nutnou orientaci v oboru, to znamená, že znají dodavatele, problematiku, mají kontakty, atd.

#### **3.2.2.4 Možnost substituce (hrozba substitutů)**

V případě substitutů nerozhodují jen náklady, ale také kvalita. Je velká možnost z technického hlediska různě diferencovat služby, ale zároveň ne vždy platí, že změny jsou pozitivní. Otázka bezpečnosti totiž také znamená co největší spolehlivost, která může být převážena cenou a nejvyššími technickými parametry. Například elektronický zabezpečovací systém se sice obnovuje, ale není žádoucí, aby to bylo příliš často, jeho morální zastarání je pomalejší, než například u datových sítí.

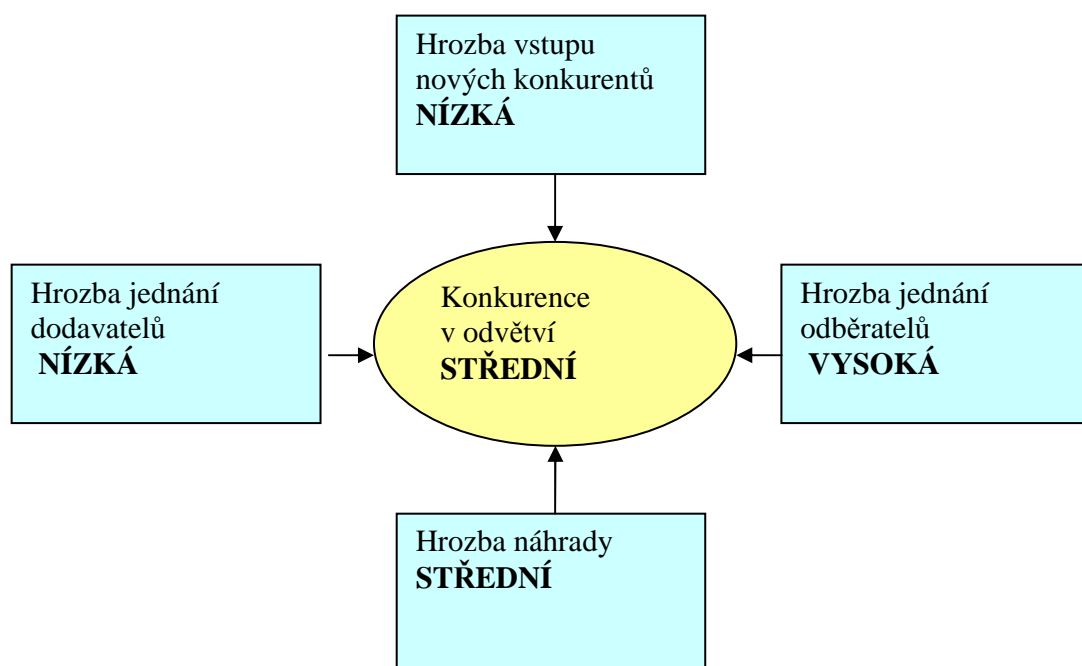
#### **3.2.2.5 Konkurence v odvětví ( rivalita firem na trhu )**

Konkurence v odvětví je poslední dobou velice silně ovlivněna důsledkem globalizace, která vede ke vzniku velkých odlidštěných firem. Vzniká tak velice tvrdé konkurenční prostředí pro MSP, které jen velice obtížně mohou konkurovat větším celkům, jakým je například firma XXX.

Vzhledem k tomu, že firma patří do 1. desítky v oboru, co se významu realizovaných zakázek týče, setkává se v případě zajištění a realizace významných zakázek s velmi tvrdým konkurenčním prostředím, někdy i překračujícím hranice etiky podnikání. Například ...

V současné době je na trhu přibližně 1500 firem se shodným předmětem podnikání, nacházet se v první desítce je tedy významnou výhodou. To, že je v oboru obtížné se udržet dokládá i fakt, že původně bylo po revoluci založeno 3000 firem, toto číslo kleslo vlivem konkurence k dnešku na polovinu.

Na základě předchozí analýzy byla situace společnosti vyhodnocena v grafu, uvedeném níže. Škála hodnocení se skládá ze tří úrovní, a to nízké, střední a vysoké, přičemž nízká úroveň je pro společnost pozitivní a vysoká úroveň je naopak negativní.



**Obrázek 5** Vyhodnocení modelu konkurenčních sil pro firmu XXX

### **3.2.3 Analýza silných a slabých stránek**

#### **3.2.3.1 Silné stránky**

Firma má poměrně dlouhou historii, která přináší důvěryhodnost a umožňuje budovat dlouhodobě image, poukazující na spolehlivost a vysokou technickou úroveň.

Výhodou je i zázemí, které poskytuje firemní budova, ať už se to týká kapacity pro skladovaný materiál, vysoké úrovně bezpečnosti při archivování utajovaných skutečností, prostoru pro přípravu zakázek, technického zázemí, atd.

Protože je firma poměrně malá, je velice flexibilní a zaměstnancům umožňuje uspokojivý profesní růst.

Zaměření na zákazníky přináší od vysoké kvality provedení a nepřetržitého servisu i zájem o neustálý kontakt se zákazníkem, od možnosti využití www stránek po osobní kontakt.

#### **3.2.3.2 Slabé stránky**

Malý provozní kapitál je překážkou především při realizaci „vysokorozpočtových“ zakázek, protože nemá firma dostatek zdrojů pro pokrytí doby mezi realizací a uhrazením pohledávek odběratelem. Nedostatek volných zdrojů je problémem většiny MSP, který neumožňuje zajímat se o velké zakázky, částečným řešením je spojení více MSP při realizaci.

Nedostatečný výzkum a vývoj, který částečně opět souvisí s kapitálem, znamená, že se někdy zbytečně zvyšují náklady na zakázky v případech, kdy nakupuje firma jinde služby, které by její pracovníci byli schopni zvládnout i sami.

Ve firmě je nedostatečný personál pro zajištění úrovně v oboru. Bylo by třeba více kvalifikovaných pracovních sil, aby byla možnost většího výběru mezi nimi. Poslední dobou se ukazuje jako velická nevýhoda absence ekonoma (to je historicky dané, protože firmu zakládali samí technici), vedoucího výrobního úseku, atd.

Vzhledem k absenci kvalitního informačního systému, se prodražuje a hlavně komplikuje zakázková výroba, která znamená, že každá zakázka je originálem ušitým zákazníkovi na míru. Vysoká variabilita procesů při realizaci zakázky klade nadprůměrné nároky na řídicí mechanismy a plánování.

### **3.2.3.3 Příležitosti**

Rostoucí poptávka trhu je nejvýznamnější příležitostí, která je dána klimatem ve společnosti, které klade na bezpečnost důraz.

Velice by pomohl příliv nového kapitálu ve formě investora, to je ovšem diskutabilní otázka, protože s přílivem investorů klesají pravomoci vedení.

Platná legislativa může přinášet výhody zvláště v tomto oboru. Například když byl vydán zákon o utajovaných skutečnostech a pravidlech objektové bezpečnosti, bylo nutné v mnoha objektech vybudovat prostory, které zákonu odpovídají. Tím vznikla celá řada nových příležitostí pro získání nových zákazníků. Stejně tak má vliv i zpřísnování požárních předpisů, atd.

Pokud by stát vedl politiku, při které by uvolňoval větší množství prostředků do budování, bylo by to také velikou příležitostí.

### **3.2.3.4 Hrozby**

Zřejmě nejnebezpečnější hrozbou je globalizace, která s sebou nese skupování MSP a vznik nadnárodních společností, které ty menší díky svému zázemí konkurenčně likvidují.

Nároky předepsané zákony a předpisy zvyšující náklady jsou také velikou překážkou pro firmu, je velice obtížné splňovat všechny požadavky, které jsou na firmy z oblasti bezpečnosti kladeny.

Další hrozby není třeba příliš rozvádět, jsou to například: obtížný zisk zakázek, silná pozice zákazníků, zostření konkurence na trhu, zpřísnění ekologických norem, atd.



**Obrázek 6 Vyhodnocení SWOT analýzy pro firmu XXX**

## **3.3 Manažerské funkce**

### **3.3.1 Analýza plánování**

Firma je středně velká, proto by plánů neměl být přebytek, aby nevznikly přílišné administrativní náklady, naopak ani absence plánů není přijatelná.

Plány jsem rozdělila dle oblastí, kde vznikají, jedná se v podstatě o funkcionální rozdělení, které kopíruje organizační strukturu společnosti. Dále je dělení rozčleněno podle časového horizontu. Jednotlivá upřesňující data o plánech se budou nacházet přímo pod jejich konkrétními výčty.

#### **3.3.1.1 Plány vedení společnosti (top managementu)**

#### **3.3.1.2 Plány manažera IMS**

IMS je integrovaný manažerský systém, zahrnující ISO 9001 a ISO 14001.

a)dlouhodobé do dvou let...

b)krátkodobé do jednoho roku...

Tyto plány jsou zpracovány velice konkrétně, viz Příloha č.2, ve které se nachází jejich nevyplněný formulář. U každého jsou přesně stanovena následující kritéria: cíl/účel plánu, zadání textem, vypracovatel (kdo, kdy, podpis), řešitel, řešitelský tým, kontrolor, věcný a časový harmonogram, schvalovatel (kdo, kdy, podpis). Dále se nachází formulář o průběhu plnění, který obsahuje následující kolonky: činnost/etapa, odpovědnost/řešitel, termín ukončení, kontrola, výsledky kontroly.

Pro příklad jsem výše uvedla plány roku 2006, aby byla přiblížena jejich povaha.

### **3.3.1.3 Plány ekonomického úseku**

- a) krátkodobé do jednoho roku - obrat, režijní náklady kalkulované podle obratu, mzdy zaměstnanců společnosti (jejich pohyb), cash flow, využití bankovních produktů
- b) dlouhodobé do pěti let – zadlužení (především leasing)

Považuji v této části za zbytečné dále výše zmiňované plány upřesňovat, protože vzhledem k jejich povaze je jasné, čeho se týkají. Jsou zaneseny v dokumentech, které zpracovává účetní a pomocní administrativní pracovníci.

### **3.3.1.4 Plány výrobního úseku**

- a) krátkodobé roční - realizované zakázky
- b) krátkodobé měsíční - realizované zakázky
- c) krátkodobé týdenní - realizované zakázky

Jedná se o postupně upřesňované plány, podle kterých je realizována výroba úseku. Velikou roli zde hraje aktuální situace, proto jsou definitivně upřesňovány až v rámci jednoho týdne. Plány jsou písemné.

### **3.3.1.5 Plány týkající se všech oblastí**

- a) dlouhodobé - věda a výzkum
- b) krátkodobé – vzdělávání pracovníků, plány vědy a výzkumu

Věda a výzkum je velice důležitá část a je podchycena jak v plánech dlouhodobých, tak i v krátkodobých. Časový horizont je převážně krátkodobý a jedná se o reakce na vzniklé potřeby zákazníků. Například ...

### 3.3.1.6 Další vybraná kritéria plánů

a) Konkrétnost plánů je podle potřeby. Pokud bych měla seřadit plány dle konkrétnosti od největší konkrétnosti, pak by řada byla následující: plány manažera IMS, krátkodobé plány, dlouhodobé plány úvěrů, dlouhodobé plány investic modernizace, ostatní, strategické plány.

b) Průběžné manažerské funkce – analýza, rozhodování a implementace jsou začleněny nejlépe do plánů manažera IMS. Dále se velice často pracuje s plány ekonomického a výrobního úseku, což vyplývá z jejich podstaty. Ve firmě se konají porady, na kterých jsou plány probírány, díky čemuž také dochází k vykonávání průběžných manažerských funkcí. Například pokud je zjištěno, že obrat společnosti je nižší než plánovaný, analyzuje se proč tomu tak je, rozhodne se co s tím budou určití zaměstnanci dělat a pomocí procesu implementace se snaží vedení tento fakt zvrátit. Bohužel mnoho plánů není tímto způsobem probíráno, což často souvisí už s jejich malou či žádnou konkrétností.

c) Stanovení cílů plánů často nesplňuje požadavky SMART (jsou rozebrány v teoretické části). Jediné plány, které odpovídají, jsou plány manažera IMS.

d) Další vlastnosti, jako je pružnost vůči změnám, náročnost plnění, stabilita cílů, srozumitelnost, logická stavba, provázanost, racionální zpracování, atd. nevznikla u plánů příliš systematicky, ale spíše náhodně. Hodnocení uvedené níže probíhá formou seřazení od nejlepšího plánu v tomto směru po nejhorší.

### 3.3.2 Analýza organizování

Hned na úvod jsem se rozhodla uvést organizační schéma firmy, které ve společnosti aktuálně je. Podle obrázku, uvedeného níže, pak budou jednotlivé úseky popsány.

...

#### **Obrázek 7 Původní organizační struktura společnosti XXX**

Organizační schéma bylo ve firmě již dlouho beze změny. Každý úsek má svého vedoucího, specifický je ...

Vedoucí úseků rozdělují obvykle úkoly, jsou zodpovědní za jejich plnění a přímo jsou ve spojení s ředitelem společnosti, kterému dávají informace o svém úseku, včetně podkladů pro výplaty zaměstnanců apod. Informace jsou předávány dvěma způsoby. Pokud se jedná o běžné provozní záležitosti, jako jsou například plány práce, je používána elektronická pošta MS Outlook.

V ostatních případech, které se týkají zásadních kroků vedoucích a jejich úseků (sem spadají i podklady po výplaty), předávají vedoucí podklady osobně, popřípadě konzultují.

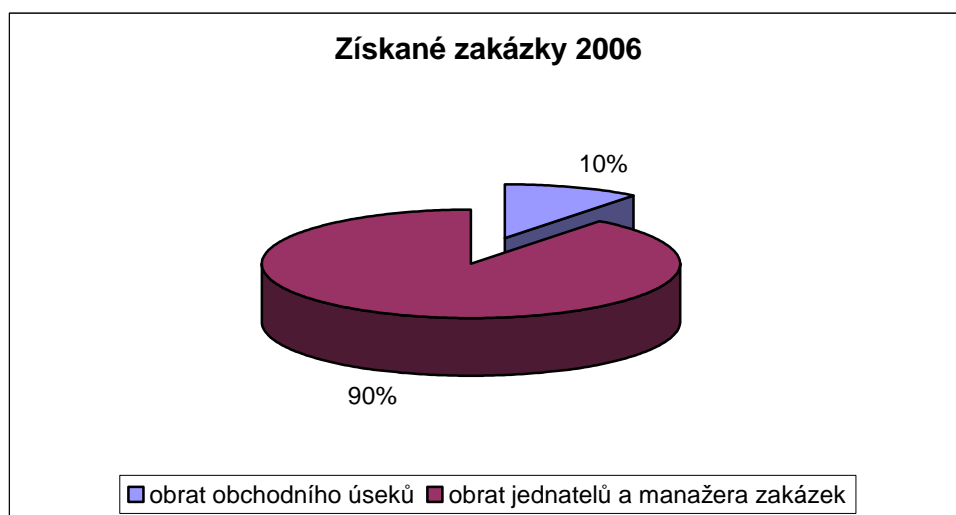
#### **3.3.2.1 Ekonomicko – správní úsek**

Jednotliví pracovníci ekonomicko-správního úseku zajišťují nejen vedení účetnictví včetně personalistiky a jiné nutné administrativy s ním spojené, ale také vytváří podklady pro vedení společnosti. Dále do tohoto úseku patří i sklady, kvůli návaznosti na účetnictví. Skladník zastává zároveň i funkci logistika. Vzhledem k tomu, že v současnosti úsek řídí ředitel společnosti, dochází k přetížení jeho osoby, protože nemá prostor vykonávat činnosti, které k jeho postu náleží.

### 3.3.2.2 Obchodní úsek

Obchodní úsek má svého vedoucího, který dohlíží na svoje podřízené. Panuje zde značná benevolence, co se stanovování povinností týče. To zapříčilo již řadu problémů a je to jeden ze slabých článků společnosti. Problémy vidím především v ...

Většina zakázek je zajišťována buď jednatelem společnosti nebo manažerem zakázek. Tato nepříznivá situace je znázorněna na grafu uvedeném níže, vidíme kolik procent z celkového obrátu zajistil tento úsek, který má 4 členy. Sice byl rok 2006 poněkud výjimečný díky významné zakázce s obrátem XXX Kč, která výsledek obchodního úseku zhoršila, ale i tak můžeme sledovat nepříznivý fakt, že úsek pracuje značně neefektivně. Je nutno navrhnout vhodnou změnu.



Graf 4 Získané zakázky podle pracovníků za rok 2006 ve firmě XXX

### **3.3.2.3 Projekční úsek**

Projekční úsek vypracovává projekty pro komplikovanější zakázky a část práce se skládá i z doplňkové činnosti, kterou je například pomoc servisním technikům nebo zpracovávání projektů pro jiné firmy. Komplikovanějšími zakázkami se rozumí zakázky většího objemu, které vyžadují přesně vypracované projekty. U velkých zakázek není možné, aby je zvládla montážní četa (v čele se svým vedoucím) po „pouhém“ předběžném průzkumu parametrů objektu a požadavků zákazníka jen s minimálními podklady.

V čele je opět vedoucí úseku, který má na starosti X zaměstnanců. Zde neshledávám žádné větší potíže, které by bylo nutné řešit.

### **3.3.2.4 Výrobní úsek**

Výrobní úsek se skládá z několika skupin montérů, na které dohlíží jednotliví vedoucí montážních čet. Zpravidla se vedoucí montážních čet specializují každý na jisté druhy zakázek (například na ...), protože každý typ objektu na kterém se pracuje, vyžaduje specifický přístup. Do velké míry jsou ale všichni vedoucí čet zastupitelní.

Tento úsek má celý na starosti vedoucí výrobního úseku, který přiděluje jednotlivým skupinám práci v jím předem naplánované podobě. Navíc zajišťuje vedoucí výroby zázemí pro montéry od ubytování v terénu až po technické poradenství. Funkce byla v minulosti problematická, protože tento vedoucí musí být velice všestranný, v současné době firma hledá vhodnějšího adepta na tento post, protože stávající selhal kvůli nedostatečným technickým znalostem v oboru. Vzniklá přechodná doba je řešena pomocí jednoho z vedoucích montážních čet, kterému s administrativou pomáhá ředitel firmy.

### 3.3.2.5 Servisní úsek

Servisní úsek je v pohotovosti 24 hodin denně kvůli nutnosti kdykoliv odstranit případné poruchy či jiné komplikované situace na objektech. Funkce vedoucího je zde spíše formální, a proto i zde vzniká řada problémů, které si žádají organizační a zřejmě i personální změny.

Co se zmiňovaných problémů týče, jedná se například o ...

Vzhledem k tomu, že má firma certifikát ISO 9001, jsou jednotlivé posty poměrně konkrétně popsány, takže zaměstnanci mají jasně stanovenou náplň práce.

Největší problémy má firma s obchodním a servisním úsekem, které je třeba určitým způsobem reorganizovat. Na obou úsecích platí, že tam dosud nebyl správný vedoucí, který by pracovníky koordinoval. Bez správného vedení došlo k chaosu, je třeba jasně stanovit cíle a organizaci změnit tak, aby jednotlivci v úsecích utvořili tým. Úkoly na sebe musí navazovat a nelze dále podporovat stav, kdy vlastně všichni dělají všechno, někdy i dva lidé zbytečně to stejné.

Další problém, který se týče organizační struktury, je ...

### 3.3.3 Analýza výběru a rozmístění spolupracovníků

Rozbor kapacitních nároků je prováděn jen v případě nutnosti a firma je nijak konkrétně rozpracované nemá. Neexistuje návaznost na plány. Bylo by vhodné shromáždit data o zaměstnancích a mít přehled o jejich potenciálech, aby se na ně bylo možné v případě potřeby obrátit.

Identifikace potřeb probíhala v minulosti buď jednáním nebo díky externím poradcům. V minulém roce proběhl ve firmě ...

Nábory firma využívá externí i interní. Interní jsou méně časté, myslím, že je to škoda po všech stránkách. Zaměstnanci jsou průběžně hodnoceni systémem důtek a pochval, což může být zdrojem informací. Dále probíhají četná firemní školení, po kterých musí prokazovat absolventi nabyté znalosti. Externí nábory probíhají buď v součinnosti s úřadem práce, inzeráty nebo pomocí expertů, o kterých jsem psala v předešlém odstavci. Adepti zasílají řediteli společnosti životopisy a ten je poté zve na pohovor, v případě velkého počtu zájemců již zve jen užší výběr, který určil na základě výběru z poslaných dat. Lze říci, že o přijmutí a naopak rozhoduje výhradně ředitel bez velkého vlivu ostatních, i to nemusí být vždy správně.

Zvyšování kvalifikace probíhá na mnoha úrovních a velice intenzivně, což vyžaduje samotná povaha oboru, ve kterém firma podniká. V rámci pracovního procesu probíhá vzdělávání na základě předávání znalostí zkušenějších zaměstnanců kolegům. Tato forma je patrná například ve výrobním úseku, kdy se jednotliví montéři učí od sebe navzájem a především od svých vedoucích čt.

Další forma vzdělávání je také interní, a sice školení v rámci firmy, kdy jeden z řad zaměstnanců pořádá výklad pro kolegy. Znalosti získávají odborníci na externích školeních, kam je firma pravidelně posílá.

Změna zařazení probíhá vždy za účasti ředitele společnosti. Ať už se jedná o propuštění, postup, sestup nebo nábor zaměstnanců, předchází tomuto aktu mnohastranná diskuse, kdy se vyjádří všichni, kterých se akt týká. Konečné rozhodnutí je ale na řediteli, který i osobně tyto kroky vyjednává.

Odměňování a podmínky práce by jistě mohly být propracovány v systému řízení detailněji. Mzda zaměstnanců se přímo váže na ...

### 3.3.4 Analýza vedení lidí

Zaměstnanci mají do velké míry úkoly stanoveny, a proto je samostatnost značně omezena. To je negativní, protože by bylo příznivé, aby zaměstnanci více uplatňovali vlastní invenci apod. Míra samostatnosti je poskytnuta podle úrovně postu, na kterém zaměstnanec působí. Nejméně tedy mohou samostatnost využívat montéři jednotlivých montážních čt, kteří mají přesně úkoly zadané svými vedoucími. Naopak zcela samostatně se rozhodují oba jednatelé společnosti, kteří koordinují jen sami sebe navzájem.

Co se motivace a manipulace týče, ve společnosti je zaveden systém důtek a pochval. Jedná se o to, že během roku ředitel uděluje v reakcích na aktuální události buď pochvaly nebo důtky. Na konci každého kalendářního roku se tento stav sečte u každého z pracovníků a veřejně je výsledek vyhlášen. Pochvaly jsou spojeny nejen se zveřejněním, ale také s finanční odměnou v podobě prémie. Důtky vedou ke snížení finančního ohodnocení, v případech vážnějších situací i k výpovědi.

Každopádně je třeba lépe propracovat systém odměn a důtek, podle sledovaného stavu totiž dosáhli všichni na nefinanční výhody, což zaměstnance jistě nemotivuje a těchto „darů“ si neváží. Například se jedná o možnost účastnit se kulturních nebo jiných společenských akcí, které firma sponzoruje.

O potřeby lidí je postaráno velice kvalitně. Sídlo společnosti poskytuje velice příjemné pracovní prostředí s možností míst pro odpočinek. Všichni mají k dispozici zdarma občerstvení v podobě veškerých druhů nealko nápojů, ubytovnu, atd.

Díky tomu, že je firma poměrně malá, je ředitel v úzkém kontaktu se svými podřízenými. Každý zaměstnanec má možnost domluvit si schůzku nebo kontaktovat ředitele i jinou formou, pokud je nespokojen. Je otázkou, zda to zaměstnanci využívají, zřejmě tato míra kontaktu klesá s pozicí ve firmě, čím méně jsou s vedením podřízení v kontaktu, tím menší mají důvěru.

Další otázkou ohledně této kapitoly je, jak jistý post zaměstnanci mají. Platí, že pokud kvalitně plnění úkoly, není důvod k propuštění. Ředitel dodržuje zásadu, že je nutné komunikovat v případě nespokojenosti s pracovními výkony, ostatně nařizuje to i zákoník práce. Každý je sám zodpovědný za jistotu či nejistotu svého místa ve firmě.

Osobní a kvalifikační růst přímo souvisí s výkony zaměstnanců. Firma je velice dynamická a v podstatě každý se může dostat na vyšší post nebo alespoň k vyššímu pracovnímu ohodnocení. Ředitel dbá na to, aby byl každý finančně nebo i formou profesního růstu ohodnocen v návaznosti na svoje výkony. Platy jsou navrhovány vedoucími úseky.

Lidé své práci věří, což je, dle mého názoru, jedna z výhod malé firmy. Všechny činnosti, které jsou ve firmě vykonávány, mají jasný význam a při plnění úkolu tak každý chápe, proč ho plní a jak přispěje k budoucímu úspěchu. Jednoduše řečeno jsou jasné souvislosti mezi vykonanými činnostmi a celkovým stavem firmy. Když jsou zaměstnanci výkonní, je výkonná i firma.

Sliby se vedení snaží plnit, mít spokojené zaměstnance je jeden z hlavních cílů ředitele. Pokud by mělo dojít k nesplnění jakéhokoliv slibu, je to včas vysvětleno a uvedeno na pravou míru. Například ...

Kdo má jakou výplatu si mohou sdělit zaměstnanci jen na základě vzájemných debat. Ze strany vedení jsou zveřejňovány pouze průměrná čísla za firmu, která o jednotlivcích nemluví, i když je samozřejmě jasné, že v takto relativně úzkém kolektivu je určité povědomí o tom, kdo má jakou mzdu. Pokud nastanou jakékoliv problémy z hlediska nespokojenosti s ohodnocením, mohou zaměstnanci tyto skutečnosti konzultovat, není to ale ve firmě příliš časté. V této souvislosti vzniká nejvíce problémů mezi montéry. Jsou ohodnocováni podle toho, na jakém objektu zrovna pracovali. Může dojít k tomu, že i srovnatelně pracující montéři mohou mít kvůli návaznosti na rozpočty realizovaných akcí jiný plat. Je to nespravedlnost, kterou by bylo vhodné změnit.

Nakonec ještě považuji za nutné v této kapitole zmínit hledisko sociálních vztahů. Je to aspekt na který by měl být brán ohled již v souvislosti s tvorbou organizační struktury. Pokud je to možné, měli by spolupracovat týmy ve firmě tak, aby nebyl zbytečně vytvářen prostor pro neformální organizační struktury. Je třeba dbát nejen na odbornost a účelnost pracovních míst a týmů, ale také na osobní vztahy konkrétních lidí. Zda jsou sociální vztahy ve firmě zdravé je jedna z otázek, která by se jistě měla v návrhu řešit.

### 3.3.5 Analýza kontrolování

Tato kapitola je velice úzce spjata se systémem plánů, které ve firmě jsou. Plán je v podstatě podkladem pro kontrolu, kdy srovnáváme se skutečností, do jaké míry byl splněn. Výsledkem kontroly je schopnost provádět ze zjištěných odchylek plánu od skutečnosti analýzu, která nám umožní se příště zachovat lépe, tedy poučit se ze zjištěných faktů.

Rozhodla jsem se kontrolování ve firmě hodnotit od nejvyššího stupně hierarchie po nejnižší. Začnu tedy kontrolami prováděné ředitelem společnosti, dále následují vedoucí úseků a vedoucí montážních čet. Kontrolou se také zabývají jednotlivci, z interního prostředí se jedná o manažera IMS a ekonomické oddělení, z externího prostředí se jedná o auditory.

...

Firma nemá dosud zaveden informační systém, který by kontrolu zkvalitnil, i proto musím konstatovat, že je kontrolování nevyhovující.

### 3.4 Shrnutí nejdůležitějších výsledků analytické části

Zde se pokusím formou odrážet vyjmenovat nejpodstatnější zjištění plynoucí z analýzy. Pro větší přehlednost vždy upřesním, které konkrétní kapitoly se shrnutí týkají.

Z kapitoly „Analýza současného stavu firmy“ vyplývá, že:

- je nutné stanovit strategii firmy,
- klást důraz na zájem o zákazníky,
- je nutné zabývat se strukturou zakázek,
- nadále udržovat transparentnost,
- upřesnit specializaci.

Z kapitoly „Analýza plánování“ vyplývá, že:

- vedení společnosti špatně vede strategické plány,
- úroveň plánů IMS je vysoká,
- konkrétnost plánů je vyhovující,
- některé plány se nepoužívají,
- náležitosti plánů často nejsou splněny,
- plány jsou málo pružné
- návaznost plánů není systematicky hlídána.

Z kapitoly „Analýza organizování“ vyplývá, že:

- organizační struktura je neefektivní,
- obchodní a servisní úsek špatně fungují,
- ředitel společnosti je nadměrně zatížen,
- funkční jednotky spolu špatně komunikují,
- funkční jednotky se nezajímají o celkový výsledek.

Z kapitoly „Analýza výběru a rozmístění pracovníků“ vyplývá, že:

- nejsou shromažďována potřebná data v IS,
- identifikace personálních potřeb je jen nárazová,
- systém náboreů je chybný,
- vzdělávání má vysokou úroveň,
- průběh změn je s malou diskusí zainteresovaných,
- systém odměňování je málo průhledný.

Z kapitoly „Analýza vedení lidí“ vyplývá, že:

- zaměstnanci mají malou volnost,
- funguje objektivní systém důtek a pochval,
- podřízení jen málo komunikují s ředitelem,
- způsob odměňování je demotivující,
- je kladen malý důraz na neformální organizační struktury.

Z kapitoly „Analýza kontrolování“ vyplývá, že:

- nezaznamenané plány neumožňují kontrolu,
- ředitel společnosti provádí většinu kontroly sám,
- zakázky jsou špatně ekonomicky koordinovány,
- jsou zavedeny pravidelné porady,
- není dosud zaveden IS.

## 4 Návrh změny systému řízení malé firmy

V této kapitole se budu co nejjasněji snažit navrhnout řešení pro jednotlivé oblasti řízení, dle dosavadní struktury práce. Následující doporučení budou volně navazovat na vytipované nejdůležitější výsledky, jejichž výčet se nachází v kapitole 3.4.

### 4.1 Návrh strategie

Navrhuji strategii, kdy budou platit následující body:

1. strategie zacílení na střední a velké zákazníky s důrazem na špičkovou kvalitu služeb i za cenu vyšších nákladů,
2. strategie udržení se na trhu, co se podílu zákazníků týče (zahrnující při růstu trhu i přímoúměrný růst firmy),
3. důraz na systematickou komunikaci a dobré vztahy se zákazníky,
4. zlepšení procesů ve firmě pro zkvalitnění a urychlení realizace zakázek od zadání po dokončení a následný servis,
5. snaha více diverzifikovat zakázky, aby byl poměr státních a ostatních srovnatelný,
6. nutné udržení či zlepšení vysoké transparentnosti jako ochrany proti špatné pověsti firmy.

Věřím, že jednotlivé body jsou dostatečně srozumitelné, proto je rozvedu jen velice stručně, aby nemohlo dojít ke špatnému výkladu.

....

## **4.2 Návrh manažerských funkcí**

### **4.2.1 Návrh pro plánování**

První podstatnou věcí, kterou považuji za nutné změnit je přístup k veškerým strategickým plánům. Vedení společnosti se donedávna strategickým managementem nezabývalo vůbec, i když nutnost tohoto přístupu je s růstem firmy a její významnosti stále nutnější.

Především by si mělo vedení společnosti stanovit za cíl pravidelně nad strategickými kroky diskutovat. Nejméně jednou za čtvrt roku by měly být všechny plány znovu probírány a aktualizovány.

Aby bylo možné strategické plány průběžně diskutovat, je nutné, aby byly všechny zachyceny písemnou formou a ne jen v hlavách manažerů popřípadě chaoticky formou neseříděných poznámek. Samozřejmostí by mělo být při specifikaci splnění všech náležitostí, tedy musí být systematické, stanoveno jak se změní jejich dosažení, musí s nimi vedení být ztotožněno a souhlasit, musí být realistické a mít časový rámec.

Pokud se podaří splnit nastíněné požadavky, věřím, že se bude ubírat firma správným směrem, především koordinovaně a ne náhodně. Jako obsah strategických plánů, kromě těch stávajících (...), doporučuji mnou navržené obecné cíle a jejich další zpracování ve strategických plánech.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti velice dobře fungují plány manažera IMS, doporučuji podle nich vypracovat i ostatní plány. Tím, že zaměstnanci vědí jak mají plány vypadat, by měla být celá realizace jednodušší.

Další doporučení se již budou týkat obecně všech plánů. Velice často jsem se setkala s plány, které sice jsou, ale nijak je pracovníci nepoužívají. Je velice důležité, aby vedení pečlivě zvážilo, které plány jsou skutečně nutné a jestli je možné se podle nich řídit. Tvořit plány jen proto aby byly není smyslem této manažerské funkce. Pokud se součástí pravidelné páteční porady stane i vyhodnocování plánů a jejich aktualizace, pracovníci budou více motivováni k jejich plnění. Například ...

Plány, které ve firmě jsou, vyjma strategických plánů, hodně konkrétní, spíše bych v určitých případech doporučila konkrétnost snížit a postupně upřesňovala až s blížícím se termínem cíle. Velice dobře tento systém funguje u výrobních plánů, kdy ...

Posledním doporučením je kladení důrazu na provázanost plánů. Tento problém souvisí i s podobou organizační struktury, kdy jednotlivé funkční oblasti mají různé zájmy a zapomínají, že jsou součástí celku. Je to úkol pro vedení společnosti, aby je drželo v kontaktu a souladu. Konkrétně mám na mysli soulad plánu ... Musí na sebe navazovat, jinak jsou nesmyslné.

## 4.2.2 Návrh pro organizování

Z analýzy je zřejmé, že je třeba zavést jisté změny. Největší problémy má firma s obchodním úsekem, který je třeba určitým způsobem reorganizovat. Platí, že tam dosud nebyl správný vedoucí, který by pracovníky koordinoval. Bez správného vedení došlo k chaosu, je třeba jasně stanovit cíle a organizaci změnit tak, aby jednotlivci v úsecích utvořili tým. Úkoly na sebe musí navazovat a nelze dále podporovat stav, kdy vlastně všichni dělají všechno, někdy i dva lidé zbytečně to stejné.

Další problematický úsek je servisní. I na tomto úseku chybí „pevná ruka“ vedoucího. Navíc je nutné zamyslet se nad možnostmi rozvoje, což by bylo vhodné alespoň ve zkratce rozvést v této práci.

Připomínky mám i ohledně práce samotného ředitele společnosti. Je velice vytížen, protože prakticky přímo dohlíží na všechny činnosti ve firmě. Bylo by vhodné, aby práci delegoval a více se věnoval „jen“ řízení společnosti z hlediska celkové strategie.

Poslední, co považuji za nutné změnit, je oddělenost úseků, jejichž práce na sebe úzce navazuje. Firma je malá, ale přesto má problémy s komunikací mezi úseky, je třeba navrhnout, jak kooperaci zlepšit.

### 4.2.2.1 Doporučení pro obchodní úsek

Na obchodním úseku je třeba udělat několik dílčích úkolů:

1. dosadit vhodného vedoucího,
2. stanovit přesně jednotlivé funkce pro pracovníky,
3. navrhnout systém umožňující přehled o pracovnících (a dále umožní zároveň jak kontrolu tak i podklady pro spravedlivé odměňování).

#### **4.2.2.1.1 Dosazení vhodného vedoucího**

...

#### **4.2.2.1.2 Stanovení jednotlivých funkcí**

...

#### **4.2.2.1.3 Přehled o pracovnících**

...

#### **4.2.2.2 Doporučení pro servisní úsek**

...

#### **4.2.2.3 Doporučení pro ředitele společnosti**

...

#### **4.2.2.4 Doporučení pro zlepšení komunikace**

...

**Obrázek 8 Nová organizační struktura společnosti XXX**

### 4.2.3 Návrh pro výběr a rozmístění pracovníků

Je nutné začít systematicky shromažďovat data o zaměstnancích. Data by se měla týkat nejen odborných znalostí, ale i osobních kvalit. Vše by mělo být součástí informačního systému, aby bylo možné v případě potřeby v co nejkratší době kompletní data získat z jednoho zdroje. Takto zavedený systém bude sloužit k přehledu o potenciálech zaměstnanců a usnadní interní nábor, který je mnohem výhodnější, než externí nábor.

Identifikace potřeb by měla probíhat kontinuálně a ne jen nárazově, jako tomu bylo dosud. Měla by existovat návaznost na plány.

Interní nábor by měly mít vždy přednost, což umožní nejen zavedený systém s daty zaměstnanců. Další, co navrhuji, je informovat o chystaném náboru zaměstnance dopředu, aby měli možnost projevit sami o místo zájem nebo navrhnou jiná řešení, popřípadě doporučit pracovníky. Externí nábor je vhodné zachovat ve stávající podobě, tedy v součinnosti s úřadem práce, inzeráty. Expertní výpomoc nepovažuji za nutné řešení, v úvahu připadá jen při hledání pracovníků na nejvyšší funkce ve společnosti. O přijmutí by měl rozhodovat kolektiv lidí a ne jen jednotlivec. Měla by tedy být sestavena komise, která by zajistila co největší objektivitu.

Vzdělávání je ve všech formách na velice vysoké úrovni, proto nedoporučuji tento systém měnit, ale jen udržovat ve stávající podobě.

Změny zařazení je nutné vždy co nejvíce projednat se zaměstnanci, kterých se týkají. Důležité je učinit rozhovory dostatečně s časovým odstupem, tedy co nejdříve, protože komunikaci považuji v této věci za nejdůležitější. Cílem by vždy měla být vzájemná dohoda.

Odměňování a podmínky práce by mohly být propracovány v systému řízení detailněji, aby nebyl velký prostor pro spekulace o správnosti výše mzdy. Důraz musí být kladen na průhlednost tohoto procesu.

#### 4.2.4 Návrh pro vedení lidí

Vedení by se mělo snažit co nejvíce umožnit zaměstnancům volnost při vykonávání stanovených úkolů. Předpokládám, že na základě vlastní iniciativy by zaměstnanci vykonávali práci ochotněji, a tedy i kvalitněji. Je mi ale jasné, že čím nižší post pracovník zastává, tím méně samostatnosti je možné mu ponechat, protože by vznikl ve společnosti značný chaos. Hlavně pro ředitele společnosti je to veliký úkol, protože je zvyklý velice často zasahovat do činností podřízených místo aby „jen“ koordinoval. Zastávám názor, že vůdce je užitečnější pro firmu než ředitel.

Systemův důtek pochval, který ve formě funguje, je velice pozitivní pro řízení. Je ale, dle mého názoru, nedostatečně vyžíván. Souhlasím s tím, aby bylo finanční ohodnocení přímo navázáno na tento systém, ale stejně tak by mělo vedení přistupovat i k nefinančním výhodám. Vždy, když firma poskytuje výhody, od lístků na kulturní akce až po školení, měli by mít přednost kladně ohodnocovaní zaměstnanci, naopak záporně ohodnocovaní by na tyto výhody dosáhnout neměli vůbec. Aby nebyl nikdo diskriminován, je nutné každý rok stav důtek a pochval stornovat.

Sice existují vymezené hodiny, kdy mají zaměstnanci možnost navštívit ředitele společnosti a promluvit si s ním o všem, co se jejich zaměstnání týče. Problémem je, že možnost využívá jen málo pracovníků. Proto bych, alespoň než si zaměstnanci vypěstují tento návyk, zavedla jednou či dvakrát ročně den, kdy by postupně všichni za vedením přišli. Jsem si vědoma toho, že by to bylo pro ředitele společnosti velice náročné, ale vykompenzováno by to bylo novými poznatky. Komunikace v této formě je totiž přínosná oboustranně.

...

...

Nakonec, v návaznosti na neformální organizační struktury, navrhuji při tvorbě pracovních týmů vždy nejdříve provést písemný průzkum, kdo by chtěl s kým být v týmu. Potom bych dbala na to, abych co nejvíce vyhověla přáním, protože tak bude vyšší pravděpodobnost, že budou týmy fungovat správně.

## 4.2.5 Návrh pro kontrolování

...

Posledním návrhem, který se kontrolování týče, je zavést kvalitní informační systém. Absence IS si sice vedení již všimlo, jenže klade malý důraz na jeho prosazení v co nejkratší době. Nyní byl tento úkol zahrnut do plánů manažera IMS na rok 2007 a realizace by měla proběhnout v průběhu tohoto roku. IS „XXX“ umožní lepší orientaci ve všech činnostech. Tím, že se zlepší přístup k informacím, bude možné zlepšit procesy ve firmě.

Pro úspěšné zavedení doporučuji co nejvíce s tímto krokem seznámit zaměstnance, aby nevnímali tento krok jako omezení jejich aktivit a přílišnou kontrolu. Měli by pochopit, že i jim, nejen vedení, přinese IS lepší přístup k informacím a výrazné ulehčení jejich dosavadní práce.

Vedení a tvůrci systému by měli dát všem zúčastněným možnost vznést připomínky k novému IS, žádné příspěvky není dobré nebrat v úvahu. IS musí být v zájmu všech, nejen vybraných skupin.

## 5 Harmonogram implementace

Navrhla jsem spoustu kroků, které je nutné časově vymežit, aby bylo možné je podle vytvořeného harmonogramu později postupně plnit.

Jednotlivé kroky jsou uvedeny níže a seřazeny jsou podle doby, od kdy se mají začít realizovat. Spousta návrhů se již realizuje, proto je harmonogram veden již od začátku roku 2007.

Činnosti s časovými údaji:

1. Splnění nové strategie – počínaje lednem 2007
2. Dosazení vedoucího obchodního úseku – leden 2007
3. Zavádění IS „XXX“ – leden až prosinec 2007
4. Dosazení vedoucího servisního úseku – únor 2007
5. Stanovení jednotlivých funkcí obchodního úseku – únor až květen 2007
6. Návrh systému pro přehled činností na obchodním úseku – únor až květen 2007
7. Přijmutí servisního pracovníka na malé zakázky – duben až červenec 2007
8. Vytvoření plánů servisního úseku s postupným upřesňováním – březen až květen 2007
9. Zavedení písemné formy strategických plánů – počínaje červencem 2007
10. Aktivní práce s plány - počínaje červencem 2007
11. Upřednostnění interních náborů – počínaje červencem 2007
12. Zprůhlednění systému odměňování – počínaje červencem 2007
13. Zavedení spravedlivého rozdělování výhod – počínaje červencem 2007
14. Změna způsobu ohodnocení zaměstnanců – počínaje červencem 2007
15. Postupná konkretizace plánů a provázání plánů do celku – počínaje srpnem 2007
16. Důraz na zpětnou vazbu na poradách - počínaje srpnem 2007
17. Přijmutí asistenta/asistentky ředitele – červenec až říjen 2007
18. Přijmutí koordinátora/koordinátorky zakázek – červenec až říjen 2007
19. Změna organizační struktury – říjen až prosinec 2007

20. Důraz na neformální organizační struktury – počínaje říjnem 2007
21. Systém shromáždění dat o zaměstnancích – počínaje říjnem 2007
22. Zvětšení volnosti podřízených – počínaje říjnem 2007
23. Delegování kontroly detailů ředitelem na přímé podřízené – počínaje prosincem 2007
24. Zavedení konzultací s ředitelem dvakrát ročně – od ledna 2008

## 6 Závěr

V této práci jsem se snažila nejdříve analyzovat současný stav, a potom navrhnout řešení, která by zlepšila stávající situaci ve firmě XXX.

Nejdříve jsem pomocí teorie ve zkratce shrnula nejdůležitější fakta, týkající se následujících částí. To mi později umožnilo nejen vytvořit analýzu, ale také se inspirovat při nacházení různých řešení pro návrhy. Struktury lze rozdělit do šesti částí, které každá určitým způsobem nahlíží na systém řízení.

První dílčí částí práce byla strategická pozice firmy XXX. Po provedení vybraných analýz jsem vytvořila v práci návrh strategie, při jejímž dodržení by měla být firma i nadále úspěšná. Především se jednalo o veliký důraz na zákazníky, se všemi aspekty s tím souvisejícími.

Druhá dílčí část se týkala plánování, které je ve firmě sice používáno, ale některé části výrazně zaostávají za ostatními. Je třeba dbát na splnění všech pravidel, která existují pro tvorbu i další používání. Nestačí plán jen sestavit, ale je nutné umět s ním i dále pracovat.

Třetí dílčí část se týkala organizování. Je svým rozsahem nejrozsáhlejší, protože bylo nutné navrhnout kompletní změnu organizační struktury. Také jsem navrhla jisté změny týkající se obchodního a servisního úseku a ředitele společnosti. Vše by mělo vést k lepší provázanosti jednotlivých úseků.

Čtvrtou dílčí částí byl výběr a rozmístění pracovníků, kde jsem se zabývala hlavně způsobem, jak si vedení vybírá zaměstnance, jak probíhají změny v zařazení a odměňování. Návrhy, které se v práci nachází, by měly vést k nižším nákladům při hledání zaměstnanců na pracovní pozice a k větší motivaci způsobem odměňování.

Pátou dílčí částí bylo vedení lidí. Ředitel společnosti musí více vést a méně řídit, což je hlavní doporučení, plynoucí z této části. Dále jsem se zabývala zlepšováním komunikace, která je základem pro dobré pracovní klima.

Šestou a poslední dílčí částí bylo kontrolování, navazující na plánování. Ve společnosti je nutné zavést IS, který umožní zapojit podřízené více do kontrol a usnadní řediteli společnosti práci. Je nutné, aby kontrola probíhala na správných místech v hierarchii odpovídajícím způsobem.

Doufám, že se mi podařilo dostat se k jádru problému a navrhnout takové změny, které společnosti pomohou do budoucna. Vzhledem k tomu, že některé z mých návrhů má vedení v úmyslu realizovat nebo je již realizovat začalo, považuji tuto práci za užitečnou. Oba dílčí cíle práce, tedy analýza a návrh systému řízení, byly splněny.

## Seznam použitých zdrojů

a) monografie, internetové odkazy

1. DONELLY, J., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. ISBN 80-7169-422-3.
2. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
3. KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.
4. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
5. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, Komanditní společnost, Veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
7. MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0906-6.
8. MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
9. MILCHOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3.
10. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.
11. *Oficiální internetové stránky Českého ...* [online]. [cit. 2007 -04-15]. Dostupné na...
12. *Oficiální internetové stránky ... úřadu*. [online]. [cit. 2007-04-20]. Dostupné na...
13. *Oficiální internetové stránky společnosti ...* [online]. [cit. 2007 -04-30]. Dostupné na...

14. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0403-X.
15. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.
16. *Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v XXX oddíl X, vložka XXX.* [online]. [cit. 2007-04-28]. Dostupné na: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

b) vnitrofiremní dokumenty

17. Příloha k účetní závěrce XXX-2006
18. Příručka IMS
19. Rozvaha XXX-2006
20. Výkaz zisku a ztrát XXX-2006

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

...

IMS – integrovaný manažerský systém

IS – informační systém

MSP – malé a střední podniky

...

## **Seznam obrázků a grafů**

Obrázek 1 Systémový přístup k managementu

Obrázek 2 Model konkurenčních sil M. E. Portera

Obrázek 3 Základní strategické úvahy, vyplývající se SWOT analýzy

Obrázek 4 Hierarchie potřeb v zaměstnání dle A. Maslowa

Obrázek 5 Vyhodnocení modelu konkurenčních sil pro firmu XXX

Obrázek 6 Vyhodnocení SWOT analýzy pro firmu XXX

Obrázek 7 Původní organizační struktura společnosti XXX

Obrázek 8 Nová organizační struktura společnosti XXX

Graf 1 Podíl státních zakázek na celkové produkci firmy XXX

Graf 2 Vývoj obrátu firmy XXX v letech 2000 až 2006

Graf 3 Vývoj počtu zaměstnanců firmy XXX v letech XXX až 2006

Graf 4 Získané zakázky podle pracovníků za rok 2006 ve firmě XXX

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č.2 Formulář plánu IMS

# V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v XXX  
oddíl X, vložka XXX




**8. Seznam příloh plánu společnosti:**

**9. Vyhodnocení plánu společnosti:**

**10. Změny dokumentů:**

**11. Nové dokumenty:**

**12. Vypracoval:**

**Datum:**

**Podpis:**

**13. Schválil:**

**Datum:**

**Podpis:**

