

Úloha manažerských rolí v procesu realizace tvorby produkce v podniku

Sabina Seidlerová

Bakalářská práce
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Ústav potravinářského inženýrství a chemie
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina SEIDLEROVÁ**
Studijní program: **B 2901 Chemie a technologie potravin**
Studijní obor: **Chemie a technologie potravin**

Téma práce: **Úloha manažerských rolí v procesu realizace tvorby
produkce v podniku**

Zásady pro vypracování:

**Cílem práce je popsat manažerské role v procesu realizace tvorby produkce podniku.
Charakterizujte podnik jako ekonomický subjekt a zaměřte se na popis jednotlivých rolí
manažerů.
Zaměřte se na rozhodovací role manažerů, jejichž naplnění je předpokladem pro
úspěšný chod podniku.**

Rozsah práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
Dle doporučení vedoucího BP

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Lukášková, Ph.D.**
Ústav potravinářského inženýrství a chemie
Datum zadání bakalářské práce: **10. října 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2006**

Ve Zlíně dne 20. dubna 2006


prof. Ing. Ignác Hoza, CSc.
děkan




prof. Ing. Ignác Hoza, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je popsat manažerské role v realizaci tvorby produkce v podniku. Podnik je charakterizován jako ekonomický subjekt. Hlavní zaměření je na rozhodovací roli manažerů, jejichž naplnění je předpokladem pro úspěšný chod podniku. Práce je zaměřená i na ISO normy a HACCP systém, které ovlivňují jakost potravinářských výrobků.

Klíčová slova: podnik, manažer, manažerské role

ABSTRACT

The aim of bachelor work is describe managerial part in realization production performance on the premise. Company is characterized like economic subject. There are described decision making part managers, whose impletion is presumption for successful course company. Bachelor is also focused on ISO specification and HACCP systém, which influenced food duality.

Keywords: company, manager, managerial part

Děkuji tímto vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Lukáškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a trvalý zájem, který věnovala mé práci.

Souhlasím s tím, že s výsledky mé práce může být naloženo podle uvážení vedoucího bakalářské práce, v případě publikací budu uvedena jako spoluautorka.

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně s použitím literatury uvedené v přiloženém seznamu.

Zlín 2006

.....

podpis autora

OBSAH

ÚVOD	7
1 PODNIK	8
1.1 PODNIKÁNÍ.....	8
1.2 ZISK PODNIKU	9
1.3 CÍLE A FUNKCE PODNIKU.....	10
1.4 OKOLÍ PODNIKU	11
1.5 PROCES TVORBY PRODUKCE V PODNIKU.....	12
1.5.1 Vnější prostředí	12
1.5.2 Vnitřní prostředí	16
2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI, FUNKCE A ROLE	18
2.1 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	18
2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	19
2.3 MANAŽERSKÉ ROLE	20
2.3.1 Interpersonální role	21
2.3.2 Informační role.....	22
2.3.3 Rozhodovací role	23
3 APLIKACE MANAŽERSKÉ ROLE PŘI TVORBĚ PRODUKCE	25
3.1 VÝROBNÍ FAKTORY	25
3.2 MANAŽERSKÉ ROLE V PROCESU TVORBY PRODUKCE.....	26
3.3 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	27
3.4 PLÁNOVÁNÍ.....	28
3.5 PŘEDSTAVITEL MANAGEMENTU	29
4 ÚLOHA MANAŽERA V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU	30
4.1 MANAGEMENT JAKOSTI A SYSTÉM HACCP	30
4.2 PROCES TVORBY PRODUKCE V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU – PEKÁRNĚ	36
ZÁVĚR	39
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	40
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	42
SEZNAM OBRÁZKŮ	43
SEZNAM TABULEK	44

ÚVOD

Cílem práce je popsat manažerské role v procesu tvorby produkce podniku a dále ho charakterizovat jako ekonomický subjekt.

V práci jsou popsány rozhodovací role manažerů, jejichž naplnění je předpokladem pro úspěšný chod podniku.

Podnik je ekonomicko – právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky založené na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu. Základními znaky rozlišující podnik od jiných institucí společnosti jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Je ovlivňován svým okolím, do kterého patří geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické okolí.

Proces tvorby produkce je realizován v prostředí podniku. V každém podniku by měl působit manažer, realizující funkce pro splnění stanovených cílů organizace. Úlohou každého manažera je umět vytvářet prostředí při respektování vlivů vnějšího a vnitřního prostředí.

Bez ohledu na zastávanou pozici v organizační struktuře firmy, musí mít manažer určité obecně použitelné dovednosti a schopnosti. Jedná se o soubor vlastností, jejichž význam je dán zastávanou manažerskou pozicí, a jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera. Existují určité charakteristické manažerské role z nichž nejdůležitější jsou rozhodovací, kde manažer vystupuje jako podnikatel, eliminátor poruch, alokátor zdrojů, vyjednávač.

V roli podnikatele manažer musí sledovat a využívat změny v okolí pro efektivní rozvoj své organizace. V pozici eliminátora poruch je odpovědný za nápravná opatření, pokud se organizace dostane do závažných a nečekaných těžkostí. Jako alokátor se manažer postaví do pozice, kdy musí rozhodovat o tom jak rozdělit omezené disponibilní zdroje – peníze, pracovníky, čas, stroje a zařízení. V roli vyjednávače manažer vyjedná s ostatními organizačními jednotkami a jednotlivci tak, aby získal pro svůj podnik výhodné postavení.

1 PODNIK

Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží:

- věci,
- práva,
- jiné majetkové hodnoty náležející podnikateli, které slouží nebo mají sloužit k provozu podniku.

Podnik je obecné označení pro ekonomicko – právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky založené na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu. Základními znaky rozlišující podnik od jiných institucí společnosti jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Podle toho se rozlišují podniky buď jako fyzické osoby nebo právnické osoby.

Právnické osoby jsou ty, které jsou jako instituce zapsány do tzv. obchodního rejstříku.

Právní formy podniku lze dále rozdělit na podniky ve vlastnictví jednotlivce a obchodní společnosti a družstva, event. podniky státní [1].

Smyslem podniku je organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojováním cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny.

1.1 Podnikání

Podnikání je u nás upraveno obchodním zákoníkem [2]. Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikání nemůže být úspěšné bez uspokojování potřeb zákazníků výrobky a službami s cílem maximalizace tržní hodnoty podniku, resp. maximalizace bohatství vlastníků.

Podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy:

- základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady,
- zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi,

- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí umět čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika.
- pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je značně diferencována a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu [4].

Snaha každého podnikatele směřuje ke zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen. Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona [3]. Průkazem živnostenského oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina. Za živnost se podle živnostenského zákona považuje jakákoliv podnikatelská činnost, pokud není zákonem zakázána nebo není ze zákona vyloučena.

Úkolem každého podniku je udržet se na trhu co nejdéle, umět odolávat konkurenci, která na trh přichází, vyrábět co nejlepší a nejkvalitnější výrobky.

1.2 Zisk podniku

Zisk je výsledkem realizace vstupů na výstupy, je to rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady, které byly použity při výrobě.

Zisk plní důležité funkce:

- je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku, o objemu výroby, nových výrobcích, investicích,
- je hlavním zdrojem akumulace, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku,
- je základem rozdělování čistých důchodů mezi podnik a stát,
- je motivem veškerého podnikání a může být i základem hmotné zainteresovanosti pracovníků.

Protože zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady, jsou dva způsoby jeho zvyšování - snižování nákladů a zvyšování výnosů [5].

1.3 Cíle a funkce podniku

Při jakékoliv činnosti je dobré formulovat její smysl a stanovit cíl konání. Při rozhodování o cílech podnikání je třeba odpovědět na tři otázky: Proč? Co? Jak?. Teprve odtud se odvíjí odpovědi na dílčí otázky - výrobní, finanční, organizační, marketingové, logistické, které stanovují dílčí cíle.

Proces stanovení cílů podnikání je vázán na řadu okolností, např. záleží na oboru podnikání, na situaci na trhu, na umístění podniku, na potřebném kapitálu, na volbě formy a právní úpravě podnikání. Při tomto rozhodovacím procesu je evidentní důležitost informací a kvalita zpětné vazby. Jsou zapotřebí nejen při tvorbě cílů, ale i při jejich realizaci. Je účelné stanovit postupně kroky (dílčí cíle), které směřují k výše uvedenému základnímu cíli. Jedná se o hierarchii cílů a jejich systémovém uspořádání [1].

Funkce podniku je odvozena ze vztahu mezi postavením podniku v celém systému společnosti a národního hospodářství. Na základě toho lze charakterizovat zaměření činnosti podniku a jeho chování včetně vedlejších účinků.

K hlavním **funkcím** podniku patří **výrobně (provozně) ekonomická** funkce. Podnik je zřízen proto, aby vyráběl specializovaný okruh zboží, služeb, uspokojoval na trhu určitou část potřeb a přitom využíval k inovacím svých výrobků a služeb nové vědecké a technické poznatky, které mohou být i výsledkem jeho výzkumné a vývojové práce. Nutnost hospodařit a provozovat svou činnost tak, aby bylo dosaženo co největšího zisku, resp. podílu na trhu tak, aby byly vytvářeny předpoklady pro další rozvoj, je obsahem ekonomické funkce podniku.

Činnost podniku má i výraznou **funkci sociální**, neboť jak podnikatel, tak zaměstnanci podniku jsou závislí na jeho dobrém fungování. Podnik se může dále podílet na řešení sociálních problémů pracovníků. Kromě toho má i **funkce politické**. Nezanedbatelnou funkcí je **vzdělávací a kulturní činnost** [1].

Plní dále funkci bezpečnostní, která spočívá v ochraně zdraví a bezpečnosti práce a v ochraně majetku podniku a vlastnických práv včetně závazků a problémů souvisejících s ochranou životního prostředí.

1.4 Okolí podniku

Okolím podniku je vše, za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému. Okolí nutí podnik k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. **Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená** [4].

Některé z prvků okolí jsou „hmotné“, jako například geografické podmínky. Mnoho prvků okolí podniků má však nehmotnou povahu, (např. hospodářská politika).

Geografické okolí ovlivňuje podnik především tím, že do značné míry předurčuje jeho logistiku (jedná se o řízení materiálních a výrobních toků od zdroje k uživateli).

Značný význam pro podnik má jeho **sociální okolí**. Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší míře stává jistým kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici.

Právní okolí - právo a jeho instituty vytvářejí rámec pro všechny podnikatelské činnosti. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník [4].

Ekonomické okolí – z něj získává podnik výrobní faktory a kapitál, na trh vstupuje se svými výrobky a službami. Ve svém rozhodování a chování je významně ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o ekonomické faktory:

- dostupnost a ceny výrobních faktorů, díky rozvoji logistiky a nových technologií,
- daňová zátěž podniku, ovlivňuje chování podniku z hlediska výše daní a jejich konstrukce,
- hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, rozvoj a možnosti expanze podniku souvisí velmi těsně s makroekonomickým růstem, míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků.

Ekologické okolí musí podniky stále více respektovat. Ekologie vytváří na jedné straně podnikání řadu bariér, protože ekologizace řady technologií i již existujících výrobků představuje pro podniky ekonomickou zátěž. Na druhé straně dává podnikům mnoho šancí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů.

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci [4].

Etické okolí se zabývá tím, co je a není správné a spravedlivé. V podnikatelském světě znamená dodržování etických principů poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům.

Kulturně historické okolí - celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technickému pokroku [4].

Některé prvky okolí jsou velmi stabilní a vázané na určitý region nebo skupinu lidí, zatímco jiné mají tendenci se internacionalizovat a globalizovat.

1.5 Proces tvorby produkce v podniku

Proces tvorby produkce je realizován v prostředí podniku. V každém podniku by měl působit manažer, realizující funkce, nezbytné pro splnění stanovených cílů organizace.

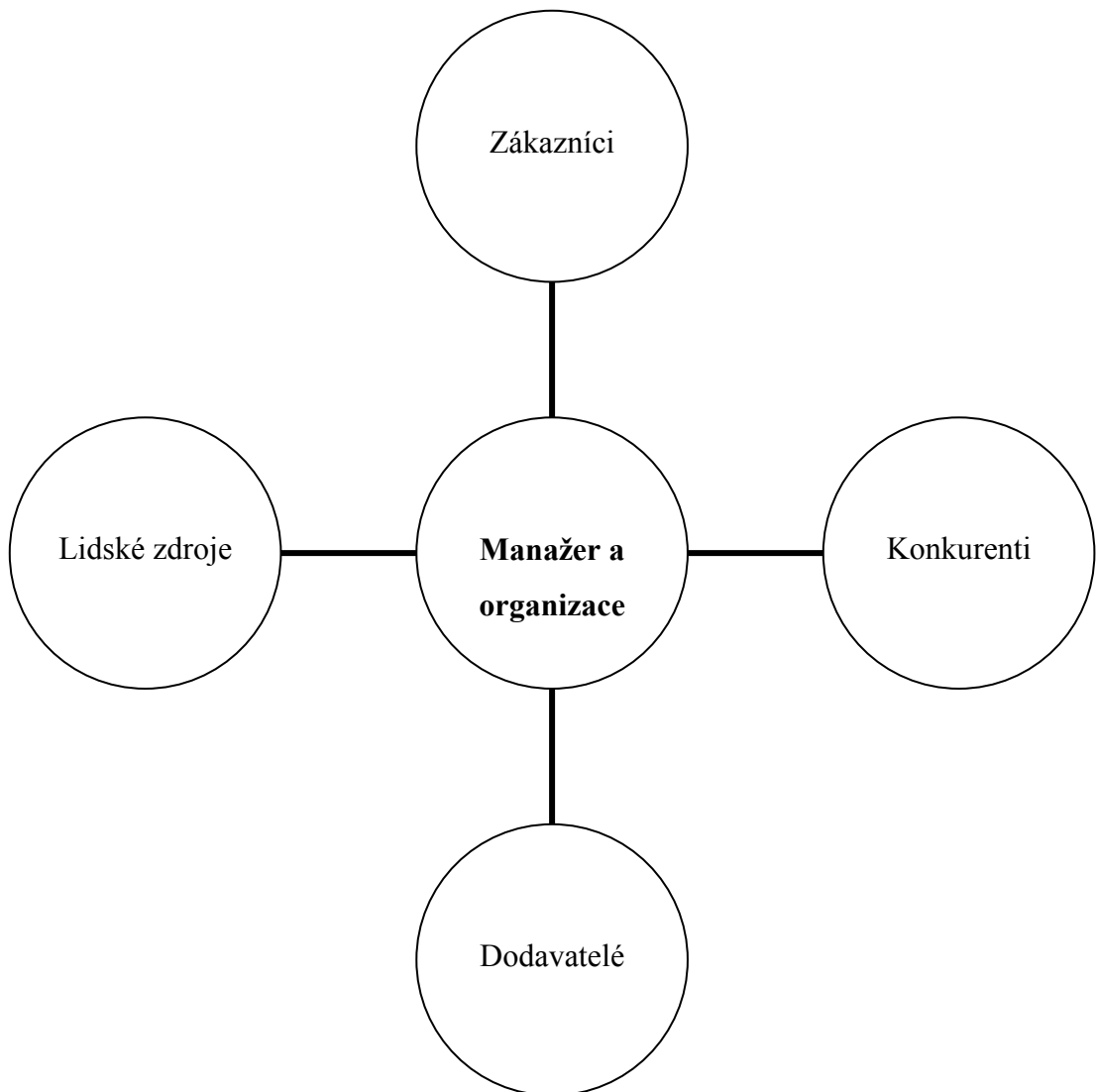
Úlohou každého manažera je umět vytvářet prostředí při respektování vlivů vnějšího a vnitřního prostředí.

1.5.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří zejména zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace určují technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy [6].

Rozvoj organizace a její produkci výrazně ovlivňuje řada prvků a činností, které se vyskytují uvnitř organizace: zaměstnanci, manažeři, stroje, zařízení, nástroje, procesy, atd. Aby byla organizace podniku dokonalá, musí umět využít oblast vnějšího prostředí.

Chce-li manažer úspěšně vykonávat své role, musí uvedené vlivy identifikovat, stanovit jejich významnost. Manažer by měl řídit podnik tak, aby negativní vlivy vnějších faktorů eliminoval a co nejlépe využil pozitivní.



Obr. 1 Přímé vlivy ve vnějším prostředí podniku

Zákazníci nakupují od firmy jejich výrobky a služby. Mohou jimi být jednotlivci, (liší se v mnoha směrech - věk, vzdělání, příjmy a životní styl) nebo celé organizace, (liší se zejména svými požadavky na rozsah poskytovaných služeb, kvalitu a rychlost dodávek) [6].

Zákazníci představují ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, který na organizaci působí. Jejich rozhodování o koupi určitých produktů rozhoduje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita.

Podnik se obvykle snaží identifikovat potřeby a přání zákazníků stávajícími výrobky a službami, ale i odhalit, k jakým změnám zákaznických preferencí dochází. Mnoho podniků považuje průzkum trhu za nezbytný zdroj informací, umožňující rozhodovat o tom, do kterých firemních aktivit efektivně investovat.

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje, například pracovní síly, suroviny a materiál. Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považujeme zřetelně odlišné a přitom si konkurující organizace.

Potřebné informace lze získat pomocí analýz konkurence. Cílem analýz je identifikovat konkurenční strategie, konkurenční výhody a slabé stránky. Výsledky analýz využívá vrcholový management zejména na podporu strategických rozhodnutí, jako například o vstupu na nové trhy. Firmy se snaží dosáhnout a ochraňovat své konkurenční výhody proti potenciálním výpadům konkurence [6].

Dodavatelé – všechny organizace potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál, aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby. Jejich produkty představují pro nakupující organizace vstupy, které významným způsobem ovlivňují jakost, náklady a pružnost dodávek jejich produkce. Některé organizace vytvářejí zpětnou integraci tím, že používají dodavatele, kteří jsou součástí jejich podnikatelského uskupení. Dodavatelé sami produkují materiály potřebné pro finální výrobu nebo poskytované služby. Přes všechny možné problémy se stále více společností zaměřuje na výhradní zdroje a spoléhá se tak vždy pouze na jednoho dodavatele určitých materiálů a polotovarů. Více dodavatelů však vytváří lepší trvalé předpoklady pro plynulost produkce.

Lidské zdroje zahrnují ohromné množství lidí ve vnějším prostředí, ze kterého podniky získávají potřebné pracovníky. Poskytují potřebné znalosti, dovednosti a aktivity, které vytvářejí a udržují prosperitu organizací. Chce-li společnost dosahovat vytčených cílů, pak musí získávat a udržovat potřebné pracovníky.

Ve vnějším prostředí existují přinejmenším dva faktory, které mohou ovlivnit manažerskou práci. Za prvé, v okolí firmy mohou existovat organizace, které mohou přímo ovlivňovat firmu, nebo nepřímo její pracovní síly. Za druhé, existují určité faktory, které mohou nepřímo ovlivňovat klima, ve kterém organizace funguje. Významné vnější **nepřímé vlivy**,

kteří působí na organizace a firmy: technologie, ekonomika, politika, a legislativa, kulturní a sociální vlivy, mezinárodní vlivy [6].

Nové **technologie** vznikající ve vnějším prostředí mohou firmu ovlivňovat dvěma způsoby. Technologický rozvoj může výrazně ovlivnit charakter produktů nebo služeb poskytovaných organizací. Technologický rozvoj vyžaduje, aby manažeři „šli s duchem doby“ a v rámci možností využívali technologický pokrok k posílení konkurenčního postavení firmy.

Podniky udržují těsné kontakty s vědeckými a vývojovými pracovišti, výzkumnými pracovníky a dalšími jednotlivci, kteří se na technologickém vývoji podílejí. Každý podnik dbá na to, aby jejich zaměstnanci byli systematicky seznamováni s novými technologickými poznatky. Řada firem umožňuje svým technickým pracovníkům, aby absolvovali dlouhodobé kurzy zaměřené na zvyšování technických dovedností. Podniky mohou zdokonalovat své produkty i tím, že analyzují konkurenční technologie.

Makroekonomické změny přinášejí manažerům příležitosti i problémy. Mírný, trvalý hospodářský růst přináší mnoha organizacím užitek v podobě rostoucí poptávky a snazší dostupnosti potřebného investičního kapitálu pro rozšíření firmy nebo zakoupení nových strojů

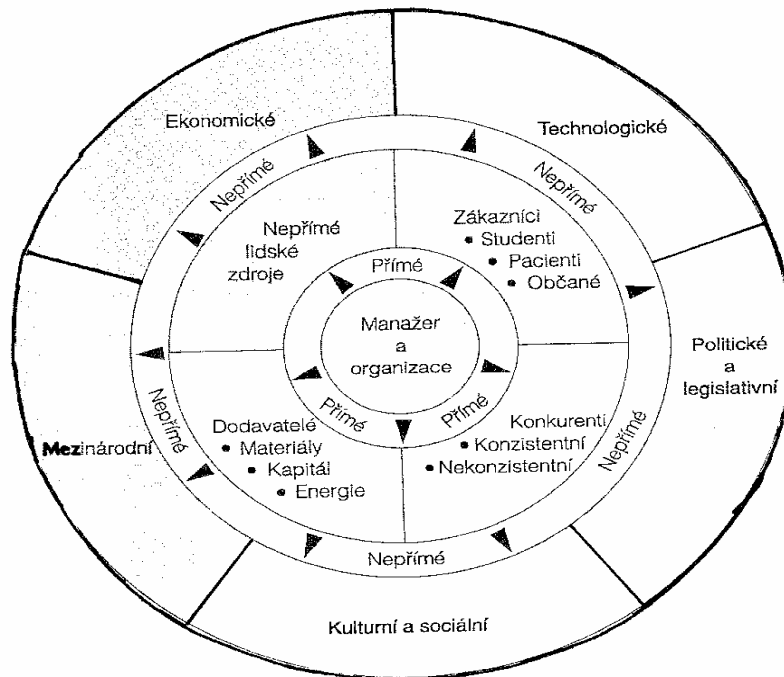
a zařízení. Podnik musí neustále sledovat a analyzovat vývoj důležitých makroekonomických ukazatelů, eliminovat případné hrozby a využívat příležitosti [6].

Řada zákonů, předpisů a zákonných opatření reprezentuje **politické a legislativní síly**, které mají na organizace značný nepřímý vliv. Legislativa ovlivňuje mzdy a určuje velikost daní, které musejí organizace odvádět, určuje povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců

a vytváří zákonný rámec ochraňující spotřebitelé. Zákonné předpisy zabezpečují bezpečnost pracovníků i ochranu ovzduší. Určují i nezbytné bezpečnostní opatření proti požárům a stanoví zákonné podmínky přijímání a propouštění zaměstnanců.

Kulturní a sociální vlivy mohou ovlivnit chování firem a měnit potřeby a přání zákazníků. **Mezinárodní vlivy** se díky zahraničním dodavatelům a v důsledku rostoucí zahraniční konkurence stále více prosazují. Podnikání na zahraničních trzích klade na manažery vysoké nároky, protože musí operovat v prostředí, které vyžaduje nové strategie a taktiky.

Firmy svým vstupem na zahraniční trhy, při současném provozování podnikatelských aktivit ve vlastní zemi, dosahují větší finanční stability a prosperity.



Obr. 2 Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace [6]

Na obrázku jsou znázorněny přímé a nepřímé vlivy působící ve vnějším prostředí. Z obrázku je patrné, jak tyto síly organizace ovlivňují. Manažeři potřebují vlivy identifikovat, analyzovat a využívat jejich příznivé působení, či eliminovat jejich nepříznivé důsledky.

1.5.2 Vnitřní prostředí

Manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře, vykonávají řadu aktivit, které vyžadují jejich čas a musí mít specifické dovednosti, potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace [6].

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních (operační, technická, strategická), které vyžadují rozdílné manažerské do-

vednost. Manažeři musí na uvedených úrovních vykonávat své funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Na **operační úrovni** je pozornost zaměřena na efektivním provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Operační úroveň je základem fungování jakékoli organizace. Úkolem manažerů je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkci požadovaných výstupů.

Na **technické úrovni** musí manažeři zabezpečovat:

- řízení operačních činností,
- vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkuje a těmi, kdo produkty užívají.

Aby operační úroveň správně fungovala, musí mít manažeři na technické úrovni jistotu, že jsou k dispozici správné materiály a že produkty nacházejí své spotřebitele nebo uživatele [6].

Každá organizace funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má i určitou zodpovědnost. **Strategická úroveň** musí určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace, tak aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím. Organizace může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, reklamou nebo vzdělávacími programy.

Každý manažer by měl zabezpečit, aby vnitřní uspořádání prvků a jejich vzájemný vztah zabezpečovaly bezproblémový průběh procesu tvorby produkce. Optimální uspořádání vnitřních vztahů je předpokladem dosažení relativního klidu uvnitř systému.

2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI, FUNKCE A ROLE

2.1 Manažerské dovednosti

Bez ohledu na zastávanou pozici v organizační struktuře firmy, musí mít manažer určité obecně použitelné dovednosti a schopnosti. Jedná se o soubor vlastností, jejichž význam je dán zastávanou manažerskou pozicí, a jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera. Odborná literatura se shoduje na základním dělení do tří oblastí.

Lidské dovednosti znamenají schopnost dobře spolupracovat s lidmi, ať již s jednotlivci nebo skupinami. Manažeři s dobrými lidskými dovednostmi jsou schopni dostat ze svých lidí to nejlepší. Vědí, jak komunikovat, motivovat, vést a probouzet nadšení a důvěru. Uvedené dovednosti jsou na všech úrovních managementu stejně důležité [8].

Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Pro kontrolu a řízení činností a procesů musí manažer mít tyto specifické znalosti a dovednosti, aby dokázal vést lidi a odborníky k plnění předpokládaných cílů.

Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět firmu jako celek, který je potřeba vést tak, aby byly dosahovány strategické cíle. Manažeři tedy musí znát všechny podstatné aktivity firmy a dokázat je účinně koordinovat [7].

Efektivní řízení vyžaduje propojení všech tří oblastí manažerských dovedností. Jejich aktuální význam záleží na úrovni managementu a úloha koncepčních dovedností vzrůstá s „výškou“ zastávané manažerské pozice. Pro správný vývoj manažera je důležité si uvědomit, že část dovedností bývá člověku vrozených, má je získané a může či nemusí je dále rozvíjet, část se musí naučit výukou či tréninkem v praxi.

Mezi vrozené dovednosti patří zejména:

- **potřeba moci** – vyjádření vlivu na ostatní, potřeba ovládat a řídit, cítit uspokojení z nadřazené pozice. Dobrý manažer musí mít silný vliv na ostatní a musí ho chtít uplatňovat,
- **potřeba řídit** – organizovat čas a práci nejen sobě, ale i ostatním, mít radost z úspěchu svých spolupracovníků i firmy, schopnost předávat úkoly z vyšších na nižší články, ochota ke kontrole a hodnocení,

- **schopnost vcítit se** – mít cit a pochopení pro své okolí, umět zvládat emocionální vztahy a reakce, účinně komunikovat a spolupracovat.

Mezi získané vlastnosti pak řadíme zejména:

- naučené teorie řízení, podnikání, ekonomiky, atd., získané výukou zpravidla ve školách či vzdělávacích zařízeních,
- sociálně psychologické znalosti a techniky získané z teoretických prací, ale podpořené vlastními zkušenostmi,
- metody řízení také založené na vlastních zkušenostech aplikací různých teorií,
- tělesná a duševní kondice, výcvik a trénink,
- odborné znalosti a fyzická zručnost,
- motivační techniky získané studiem a ověřováním v praxi.

U žádného manažera nelze definovat ideální „mix“ vlastností. Výkon každé práce je závislý na podmínkách okolí, skladbě spolupracovníků, druhu úkolů a celé řadě dalších, někdy velmi náhodných vlivů. Vždy je však nutné mít na paměti, že kvalita práce manažera se pozná na ochotě učit se a poznávat své okolí a podmínky k výkonu manažerské práce.

2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník – manažer, vykonává ve své práci. Dosažení cílů firmy, což je posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí [7].

Plánování je definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant k dosažení cílů, určení kritérií pro výběr správné varianty, rozpracování dílčích úkolů a postupů.

Organizování je uspořádání zdrojů a lidí ve firmě, tvorba organizačních struktur, organizačních pravidel a informačních systémů.

Řízení lidských zdrojů (personalistika) je určování potřebného počtu pracovníků, výběr a rozmístování pracovníků, péče o sociální prostředí, evidence pracovníků, pracovní růst a zvyšování kvalifikace, vzdělávání, kariérové stupně.

Vedení je usměrňování pracovníků tak, aby usilovali o co nejkvalitnější plnění vytčených cílů, motivace, odměňování.

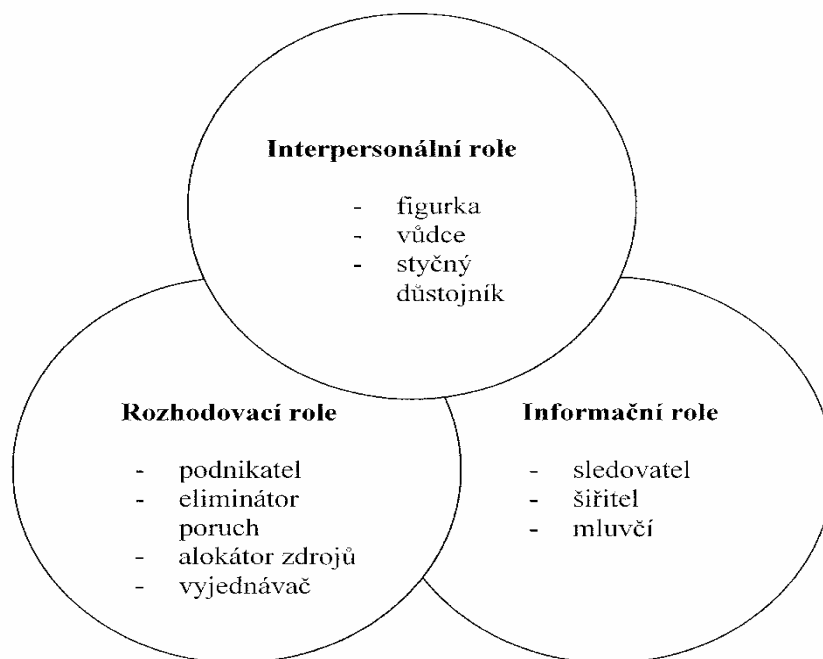
Rozhodování znamená používat metody a způsoby vedoucí k optimalizaci řídicího procesu, znát rizika a nejistoty podnikání a rozhodování, používat rozhodovací modely.

Kontrola je pak zjišťování odchylek skutečného stavu od plánu, hledání slabých stránek řídicího procesu [7].

2.3 Manažerské role

Role je v podstatě očekávaný způsob chování člověka, vyplývající z jeho společenské pozice v dané organizační struktuře.

Bylo identifikováno deset charakteristických manažerských rolí.



Obr. 3 Manažerské role

Z obrázku je patrné, že vytvářejí tři odlišné skupiny:

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role.

2.3.1 Interpersonální role

Tabulka 1 Interpersonální role

Způsob jednání a zásady chování k osobám	
Ve vlastní organizaci	Mimo vlastní organizaci
Vystupuje jako	
FIGURKA	reprezentant
	mluvčí
VŮDCE	hlavní osobnost organizace
STYČNÝ DŮSTOJNÍK	spojení reprezentanta a hlavní osobnosti

Uvedené role, vyplývají z formálních pravomocí a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery, jak ve vlastní organizaci, tak i mimo vlastní řízenou organizaci [9]. Jejich existence umožňuje manažerovi působit v rolích informačních a následně i v rolích rozhodovacích.

Manažerské role **figurka** prezentuje organizaci při jednání s lidmi mimo vlastní firmu, komunikuje s lidmi navenek.

Manažerská role **vůdce** zahrnuje řízení a koordinování činnosti podřízených pracovníků. Tato role může zahrnovat i personalistiku. Což umožňuje najímat, školit, povyšovat a propouštět zaměstnance dané firmy. Patří sem i motivování pracovníků a kontrolování, jehož pomocí manažer zjišťuje, zda se věci dělají v souladu s plánem.

V manažerské roli **styčného důstojníka**, zabezpečuje manažer interpersonální vztahy mimo oblast svých pravomocí. Tyto kontakty vznikají jak v rámci dané organizace, tak i mimo ni. V rámci dané organizace musí manažeři komunikovat s jinými manažery i s řadou dalších pracovníků, kteří jim nejsou podřízeni. Musí udržovat dobré vztahy s manažery, kteří zabezpečují vstupy do jejich organizačních útvarů i s manažery, kteří jejich produkty odebírají. Role styčného důstojníka má značné nároky na disponibilní čas manažerů [6].

2.3.2 Informační role

Tabulka 2 Informační role

Účast při sběru, přenosu či vytváření informací	
Vystupuje jako	
SLEDOVATEL	získávání užitečných a využitelných poznatků
ŠÍŘITEL	užitečné informace předává spolupracovníkům a podřízeným
MLUVČÍ	vytváří image organizace, seznamuje podřízené s představami vedení o fungování a rozvoji organizace

Informační role manažera spočívá v jeho účasti při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využívání informací [9].

Daný soubor rolí vyžaduje na manažerovi, aby zabezpečoval přijímání a odesílání informací, které nemají rutinní charakter. Pomocí výše uvedených interpersonálních rolí, buduje manažer síť kontaktů. Informační role umožňuje manažerovi, aby v roli sledovatele potřebné informace shromažďoval a předával je dále prostřednictvím své role šířitele nebo mluvčího.

Manažerská role **sledovatele** vyžaduje, aby manažer zkoumal prostředí, ve kterém jeho jednotka funguje a shromažďoval důležité informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít na fungování organizační jednotky vliv. Efektivnost plnění role značně závisí na tom, do jaké míry je úspěšná jeho role styčného důstojníka. Získané informace mohou mít někdy značný význam pro celou organizaci.

Manažerská role **šířitele** zahrnuje poskytování důležitých nebo výsadních informací podřízeným pracovníkům. Předává informace k místu jejich využití a tím zajistí jejich účelové zhodnocení.

V manažerské roli **mluvčího** reprezentuje manažer svou organizační jednotku vůči ostatním lidem. Tato reprezentace může mít interní charakter např. tehdy, když prosazuje u

vrcholového managementu zvýšení platů svých podřízených pracovníků. Reprezentace může mít

i externí charakter, a to např. tehdy, jestliže manažer organizace prosazuje specifické požadavky firmy u nějaké externí organizace nebo instituce [6].

2.3.3 Rozhodovací role

Tabulka 3 Rozhodovací role

Projev činnosti zaměřené na ovlivňování prosperity organizace a dosažení stanovených cílů	
Vystupuje jako	
PODNIKATEL	rozhoduje o tom, jak hledat a využívat podnikatelské příležitosti
ELIMINÁTOR PORUCH	změna = projev vlivu prostředí nebo okolí vyvolává problém, který je třeba řešit
ALOKÁTOR ZDROJŮ	časový a prostorový pohyb osob a výrobních prostředků

Rozhodovací role manažera je hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení cílů organizace [9].

I když mají interpersonální a informační role značný význam nejsou to role poslední. Naopak slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování. Manažerské rozhodovací role podnikatele, eliminátora poruch, alokátor zdrojů a vyjednávače jsou nejdůležitějšími povinnostmi manažera.

Manažerská role **podnikatele** představuje povinnost manažera sledovat a využívat změny v okolí pro efektivní rozvoj své jednotky. Progresivní provozní manažer se snaží využívat nové technologie, metody a postupy pro zvýšení efektivity fungování provozu [6].

V manažerských rolích **eliminátora poruch** manažeři rozhodují a uskutečňují korektivní aktivity jako reakci na působení vlivů, které jsou mimo jejich kontrolu. Protože vznik poruch vyžaduje rychlou odezvu, má role eliminátora poruch prioritu před všemi ostatními

manažerskými rolemi. Jejím hlavním cílem je udržování stability. Reakce manažerů musí být rychlá a musí vést k návratu normálního stavu.

Manažerská role **alokátor** staví manažera do pozice, kdy musí rozhodnout o tom jak přidělit omezené disponibilní zdroje – peníze, pracovníky, čas, stroje a zařízení. Musí je proto rozdělovat tak, aby přinášely co největší užitek. Proto je manažerská alokační role pro efektivitu fungování jeho jednotky i celé organizace nesmírně důležitá.

Manažerská role **vyjednávče** předurčuje manažera k tomu, aby vyjednával s ostatními organizačními jednotkami a jednotlivci tak, aby získal pro svou jednotku určité výhodné postavení. Vyjednávání se může týkat charakteru a objemu prací, výkonnosti, cílů, zdrojů a dalších faktorů ovlivňujících efektivitu fungování jednotky.

Význam manažerských rolí je značně ovlivňován tím, na jaké úrovni managementu jsou realizovány. Manažeři na vrcholové úrovni věnují obvykle mnohem více času roli figurky než manažeři provozní. Vrcholoví a střední manažeři jsou v roli styčného důstojníka zaměřeni daleko více mimo organizaci než manažeři na provozní úrovni. Vrcholoví manažeři sledují především ty změny, které mohou ovlivnit fungování celé organizace, zatímco manažeři na střední úrovni sledují zejména změny, které se týkají oblasti jejich působnosti. Přitom manažeři na provozní úrovni se zajímají téměř výhradně o změny, které mohou ovlivnit jejich oddělení. Bez ohledu na věnovaný čas a přikládaný význam vykonávají všichni manažeři interpersonální, informační a rozhodovací role [6].

3 APLIKACE MANAŽERSKÉ ROLE PŘI TVORBĚ PRODUKCE

Proces tvorby produkce je procesem přeměny vstupů na výstupy. Výrobní proces je tak charakterizován jistou posloupností či sousledností operací, při nichž dochází k účelnému propojení všech výrobních faktorů za přímé či nepřímé účasti pracovníků. Dochází k přeměně materiálu na hmotné statky, materiál mění svůj tvar, fyzické a chemické složení, získává (ztrácí) nové vlastnosti [10].

Pro aplikaci výrobního procesu jsou nezbytné výrobní faktory. Obvykle se rozlišují tři hlavní skupiny výrobních faktorů: přírodní zdroje, práce a kapitál.

3.1 Výrobní faktory

Půda je produktem přírody, ale není volným statkem z důvodu omezeného množství. Půda je vzácným statkem, přestože není výsledkem výroby. Patří sem půda využívána pro zemědělské i nezemědělské účely. Přírodní zdroje rozdělujeme na paliva, minerální látky, dřevní hmotu a vodu. Přírodní zdroje tvoří hmotnou substanci vyráběných statků a ve výrobním procesu jsou plně spotřebovány [11].

Práce je především lidská činnost, jejím nositelem je člověk. Práce jako výrobní faktor je do značné míry limitována mimoekonomicky co do množství i co do kvality. Práce je vědomou a účelnou lidskou činností. Množství práce, které má daná ekonomika k dispozici, je v zásadě dána počtem schopných a ochotných pracovat, délkou pracovní doby a intenzitou práce. Účinnost tohoto výrobního faktoru lze aktivně ovlivnit. Množství a kvalitu disponibilní práce je možné zvyšovat růstem kvalifikace a především prostřednictvím lepšího vybavení práce výrobními nástroji. Výsledkem použití práce je mzda. I když pracovní výkon každého člověka je do určité míry podmíněn jeho fyzickými a duševními schopnostmi, není neovlivnitelný.

Kapitálem nazýváme statky, které byly vyrobeny, aby se podílely na výrobě jiných statků. Kapitál je na rozdíl od práce a půdy výsledkem předchozí výroby, nebyl však vyroben pro bezprostřední spotřebu, ale proto, aby se stal výrobním faktorem [12].

Kapitál jako hodnota přináší vlastníkovvi výnos v podobě zisku nebo úroku, upozorňuje na cíl firmy. Z hlediska předpokladů, které vedou k naplnění uvedeného cíle, můžeme kapitál definovat jako akumulované úspory, tj. úspory přeměněné v investice.

3.2 Manažerské role v procesu tvorby produkce

Nejdůležitější manažerskou roli pro realizaci tvorby produkce je rozhodovací role. Tady manažer vystupuje buď jako podnikatel, eliminátor poruch, alokátor nebo jako vyjednávač. Tyto funkce působí jako nejdůležitější povinnosti manažera.

V roli podnikatele manažer musí sledovat a využívat změny v okolí pro efektivní rozvoj své organizace. Zkoumá organizaci a prostředí z hlediska příležitosti a iniciativ pro projekty, přinášející změny a zlepšení. Organizuje strategické a hodnotící porady pro tvorbu nových programů [8].

Podnikatel jako provozní manažer se snaží využít nové technologie, metody a postupy pro zvýšení efektivity fungování daného podniku. Úkolem podnikatele je vytvářet a budovat úspěšný podnik, především efektivním řízením práce, organizaci lidí, výroby a další činnosti.

V roli eliminátora poruch manažer je odpovědný za nápravná opatření, pokud se organizace dostane do závažných a nečekaných těžkostí. Organizuje strategické a hodnotící porady, projednávající krize a problematické situace. Manažer se snaží udržet v daném podniku stabilitu, reakce na poruchy musí být rychlá a má vést k návratu do normálního stavu.

V roli alokátor se manažer postaví do pozice, kdy musí rozhodovat o tom jak rozdělit omezené disponibilní zdroje – peníze, pracovníky, čas, stroje a zařízení. Vytváří časový harmonogram, autorizuje požadavky: provádí všechny aktivity spojené s rozpočtem a plánováním práce podřízených. Musí je umět rozdělit tak, aby přinášely co největší užitek. Proto je role alokátor pro efektivní fungování daného podniku nesmírně důležitá.

V roli vyjednávače manažer vyjednává s ostatními organizačními jednotkami a jednotlivci tak, aby získal pro svůj podnik výhodné postavení. Může vyjednávat charakter a objem práce, cíle, zdroje a další faktory, které ovlivní fungování podniku. Je odpovědný za zastupování organizace při všech hlavních jednáních.

Pro zlepšování výkonnosti podniku je možné řídit se normou ISO 9004-4:1995 – s názvem Management jakosti a prvky systému jakosti. Předpokládá se, že uplatňováním normy se dosáhne nejen spokojenosti zákazníků, organizace, ale rovněž zainteresovaných stran, včetně zaměstnanců, vlastníků, společníků a investorů, dodavatelů a partnerů nebo společnosti jako celku.

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla řízená systematickým a jasným způsobem. Cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti organizace a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran.

Vrcholové vedení má vytvořit organizaci orientovanou a to tak, že stanoví systém a procesy, které mohou být snadno pochopeny a řízeny a jejichž efektivnost a účinnost může být zlepšována [13].

Každý manažer si stanoví takové procesy, které vedou ke zlepšování výkonnosti organizace, průběžné získávání a využívání údajů a informací z procesu. Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání. Vedoucí osobnosti (lídři) mají vytvářet a udržovat inertní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace.

3.3 Odpovědnost managementu

Vedení a řízení zaměstnanců, osobní angažovanost a aktivní zapojení vrcholového vedení mají zásadní význam pro vytváření a udržování efektivního a účinného systému managementu jakosti, jehož cílem je dosažení prospěchu zainteresovaných stran. K dosažení tohoto prospěchu je nezbytné vytvářet, zachovávat a zvyšovat spokojenost zákazníka. Vrcholové vedení se má zabývat např. těmito činnostmi:

- vytvářet strategické cíle, které jsou v souladu se zaměřením daného podniku,
- komunikovat se zaměstnanci a předávat informace o podnikových záměrech a hodnotách týkající se jakosti a systému managementu jakosti,
- vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců,
- zajišťování struktury a poskytování zdrojů, které jsou nezbytné pro podporu strategických plánů podniku [13].

Vrcholové vedení má identifikovat procesy podniku pro realizaci produktu, protože přímo souvisejí s úspěchem podniku. Vrcholové vedení má rovněž identifikovat takové podpůrné procesy, které ovlivňují jak efektivnost, tak účinnost realizačních procesů. Management má zajistit, aby procesy fungovaly jako účinná síť. Management má analyzovat a optimalizovat vzájemné působení procesů, včetně realizačních i podpůrných procesů. Přitom má být na zřeteli:

- zajištění, že posloupnost a vzájemné působení procesů jsou navrženy tak, aby se efektivně a účinně dosahovaly žádoucí výsledky,
- zajištění jasného stanovení a řízení vstupů procesu, činností procesu a výstupů procesu,
- monitorování vstupů a výstupů za účelem ověřování, zda jednotlivé procesy jsou propojeny a zda fungují efektivně a účinně,
- identifikování a řízení rizik,
- řídit každý proces tak, aby bylo dosaženo cílů [13].

3.4 Plánování

Strategie plánování podniku poskytují základ pro stanovení cílů jakosti. Dané cíle, vedoucí ke zlepšování výkonnosti organizace, má stanovit vrcholové vedení. Cíle mají být měřitelné, aby se usnadnilo efektivní a účinné přezkoumání managementu. Při stanovení těchto cílů má management rovněž vzít v úvahu:

- současné a budoucí potřeby podniku a trhu, na který dodává,
- současné provedení produktu a současnou výkonnost procesu,
- úroveň spokojenosti zainteresovaných stran,
- výsledky sebehodnocení, zdroje potřebné pro splnění cílů.

Cíle jakosti se mají sdělovat takovým způsobem, aby zaměstnanci podniku mohli přispívat k jejich dosahování. Má být stanovena odpovědnost za rozvíjení cílů jakosti.

Mezi vstupy pro efektivní a účinné plánování patří:

- strategie podniku,
- stanovené cíle podniku,
- stanovené potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- hodnocení zákonných požadavků a předpisů,
- hodnocení údajů o výkonnosti produktu,
- hodnocení údajů o výkonnosti procesů,
- zjištěné příležitosti ke zlepšování,

- patřičné údaje pro posuzování a snižování rizik.

Výstupy z plánování v podniku mají stanovovat procesy realizace produktu a podpůrné procesy potřebné např. z hlediska:

- dovedností a znalostí, které podnik vyžaduje,
- odpovědnost a pravomoc při uplatňování plánů zlepšování procesů,
- měřítek pro hodnocení dosaženého zlepšení výkonnosti podniku.

Management má systematicky přezkoumávat výstupy, aby byla zajištěna efektivnost a účinnost procesů podniku.

3.5 Představitel managementu

Vrcholové vedení má jmenovat představitele managementu a svěřit mu pravomoci k řízení, monitorování, hodnocení a koordinování systému managementu jakosti. Záměrem jmenování je zvýšit efektivní a účinné fungování a zlepšování systému managementu jakosti. Představitel managementu má podávat zprávy vrcholovému vedení a komunikovat se zákazníky a jinými zainteresovanými stranami o záležitostech, které se týkají systému managementu jakosti.

Vrcholové vedení musí jmenovat člena managementu, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc zahrnující:

- zajištění, že procesy potřebné pro systém managementu jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány,
- předkládání zpráv vrcholovému vedení o dosažení výkonnosti systému managementu jakosti a o jakékoli potřebné zlepšování,
- podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celém podniku [13].

Vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v podniku a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu jakosti [16].

4 ÚLOHA MANAŽERA V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU

4.1 Management jakosti a systém HACCP

Manažer se řídí normami ISO a systémem HACCP. Zavedení systému managementu jakosti má být strategickým rozhodnutím podniku. Návrh a konkrétní uplatnění systému managementu jakosti jsou ovlivňovány měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými produkty, používanými procesy a velikostí a strukturou podniku. Norma podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. ISO 9001 se zaměřuje na potřeby a očekávání zákazníka. Jedním z nejdůležitějších požadavků zákazníka je bezpečnost potravinářských produktů. ISO 9001 umožňuje podniku integrovat systém managementu jakosti se systémy řízení bezpečnosti potravin, jako je např. systém HACCP (analýza nebezpečí a systém kritických bodů) [14]. Výsledkem zavedení HACCP v rámci systému managementu jakosti podle ISO 9001 je vznik systému managementu bezpečnosti potravin, který je mnohem efektivnější, než by byl při aplikaci pouze HACCP nebo ISO 9001, což jednoznačně vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků a efektivity organizace.

Činnost, která využívá zdroje a je řízená za účelem přeměny vstupu na výstupy, je považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. Aplikace systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat procesním přístupem.

Jako předmět normy ČSN EN ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy podnik [14]:

- potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů,
- má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování a ujišťování o shodě s požadavky zákazníka s příslušnými požadavky předpisů.

Podnik musí v souladu s požadavky normy ČSN ISO 9001 vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci,
- určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení procesů (co má být výsledkem a jak jej ověřit),
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, měřit a analyzovat procesy,
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování procesů.

Podnikům působícím v potravinářském a nápojovém průmyslu by měl být procesní přístup dobře znám. Pro „zmapování“ procesu výroby se běžně používají vývojové diagramy a další nástroje – v podstatě se jedná o první stadium budování HACCP, kde je definice výrobního procesu jednoznačně požadována. Metoda HACCP je soustava preventivních opatření, sloužících k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností, které souvisí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a jeho prodejem až ke konečnému spotřebiteli [15]. Systém jakosti musí zajistit, aby všechny aktivity organizace, které mohou ovlivnit bezpečnost a jakost produktu, byly důsledně definovány

a efektivně prováděny. Užitečné je zahrnout do systému příslušné pracovní postupy a legislativní požadavky, jako je např. kontrola vážením, analýza nebezpečí, hygiena, zásady správné výrobní praxe a zásady správné laboratorní praxe.

Mezi dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů mohou patřit aktuální vydání příslušných zákonů a vyhlášek, týkajících se potravinářského a nápojového průmyslu. Dokumenty HACCP musí být samozřejmě také řízeny. Chyby často vznikají v případech, kdy jsou receptury anebo specifikace přepracovány a znovu vydány, ale díky špatné komunikaci pracuje část organizace podle starého vydání.

Záznamy prokazují efektivnost systému managementu jakosti. Klíčové je uchování patřičných záznamů pro určené časové období za řízených podmínek. Pokud bude na organizaci vznesena stížnost týkající se procesu nebo produktu, který proběhl nebo byl vyroben již

před časem, je pravděpodobné, že bez efektivního systému uchování a vyhledání záznamů nebude schopna předložit důkazy o řízení provozu nebo o výsledcích zkoušek. V potravinářském a nápojovém průmyslu je možné stanovit dobu uchovávání záznamů na základě požadavků zákazníka, což obvykle nebývá kratší než doba minimální trvanlivosti, resp. použitelnosti.

Vrcholové vedení musí dále zajistit v oblasti své odpovědnosti a interní komunikace, aby odpovědnosti a pravomoci byly v organizaci stanoveny a sdělovány a aby byly vytvořeny příslušné komunikační cesty v organizaci a zajištěno fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu jakosti [14].

Management jakosti se týká všech funkcí v organizaci. Všichni pracovníci si musí uvědomovat, jakou roli hrají při plnění stanovených cílů a politiky jakosti a při snaze vyhovět požadavkům zákazníků v oblasti bezpečnosti a jakosti potravin. Vrcholové vedení musí jmenovat představitele managementu a svěřit mu pravomoci k řízení, monitorování, hodnocení a koordinování systému managementu jakosti. Představitel managementu by měl mít zajištěnu spolupráci ostatních pracovníků při každodenní práci v systému a zároveň je hlavní kontaktní osobou pro vnější záležitosti spojené se systémem. Je důležité vyhnout se nebo odstranit případné zdroje střetu zájmů, které by mohly vyplynout pro představitele managementu z jeho jiné funkce.

Vrcholové vedení musí zajistit efektivní a účinné fungování realizačních a podpůrných procesů. Management má identifikovat procesy, které jsou potřebné pro realizaci produktů, aby byly uspokojeny požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Norma ČSN EN ISO 9001 stanovuje a norma ČSN EN ISO 9004 doplňuje a rozvíjí pravidla zejména pro následující procesy:

1. plánování realizace produktu – všechny procesy, probíhající v organizaci, které mají vést k vyhovění požadavkům zákazníků a zároveň k naplnění stanovené politiky a plánů jakosti, musí být efektivně navrženy, zavedeny a udržovány. Při plánování je třeba brát v úvahu problémy, které by se mohly během procesu vyskytnout. V první řadě se jedná o riziko křížové kontaminace, přičemž systém managementu jakosti má být schopný toto riziko snížit.
2. procesy týkající se zákazníka
 - určování požadavků týkajících se produktu,

- přezkoumání požadavků týkajících se produktu,
- komunikace se zákazníkem.

Doporučuje se identifikovat a dokumentovat potenciální uživatele a spotřebitele pro každý produkt nebo skupinu produktů. Musí být identifikovány produkty, které jsou určeny pro zvláště citlivé skupiny konzumentů (např. kojenci, děti, těhotné ženy, starší lidé, nemocní, diabetici, aj.) a těm by pak měla být věnována trvalá pozornost [14].

3. návrh a vývoj

- plánování návrhu a vývoje

Bezpečnost potravin musí být vždy prvořadým hlediskem při vývoji každého nového produktu. První krok plánu HACCP (provedení analýzy nebezpečí) a následující (stanovení kritických bodů) mají extrémní důležitost. Aplikace zásady analýzy nebezpečí v průběhu návrhu produktu má pomoci zajistit, aby byla daná organizace schopna potenciální nový produkt vyrábět bezpečně. Při řízení návrhu musí být také zahrnuta další zásada HACCP, a to stanovení kritických mezí.

- vstupy pro návrh a vývoj

Musí být připraven plán vývoje, popisující všechny vývojové aktivity. Klíčovými body každého plánu je identifikace osoby, odpovědné za realizaci procesu vývoje a všech rozhodujících kroků tohoto procesu. Existuje velké množství vstupních informací, týkajících se požadavků na produkt. Zahrnují přinejmenším zákonné požadavky, popř. jiné požadavky (např. doba použitelnosti, resp. minimální trvanlivost, deklarované složení, aj.).

- výstupy z návrhu a vývoje

Musí být věnována péče tomu, aby všichni zúčastnění v procesu navrhování byli schopni jasně vyjádřit své požadavky a aby byl uplatňován efektivní komunikační systém. Výsledek procesu vývoje (nový produkt, receptura) musí být porovnán s jednoznačnými kritérii přijatelnosti (např. požadavky na zdravotní nezávadnost, správnou výrobní praxi, apod.).

- přezkoumání návrhu a vývoje

Přezkoumání představuje zkontrolování pokroku v plánu návrhu podle klíčových parametrů. Přezkoumávání má zajistit, aby proces návrhu pokračoval žadáním směrem a držel se vstupních požadavků [14].

- řízení změn návrhu a vývoje
- změny v návrhu, které se dějí poté, co již účinně proběhl kontrolní proces, jsou v potravinářském a nápojovém průmyslu běžné. Musí však být dostupné záznamy o kontrole změn v průběhu procesu tak, aby bylo zajištěno, že tyto změny nepříznivě neovlivní bezpečnost produktu nebo nevedou k porušení zákonných požadavků.

4. nakupování

- proces nakupování – organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nakupování,
- informace pro nakupování (je třeba popsat produkt, který se má nakoupit včetně požadavků na schvalování produktu, kvalifikaci zaměstnanců a systém managementu jakosti),
- ověřování nakupovaného produktu – přejímka jakosti.

Všechny materiály a služby, nezbytné pro zajištění výroby produktu splňujícího požadavky zákazníka, musí být nakupovány řízeným způsobem, který odráží význam vlivu materiálu nebo služby na výsledný produkt. Provedení analýzy nebezpečí v procesu realizace produktu stanoví suroviny a další vstupy, které je třeba řídit a identifikuje je v případě potřeby jako kritické kontrolní body. To může následně vést k nutnosti zvýšené kontroly nad dodavatelem. Činnost dodavatelů musí být monitorována z hlediska všech parametrů, včetně jakosti dodávek a doby trvanlivosti.

5. výroba a poskytování služeb

- řízení výroby a poskytování služeb (dostupnost informací, které popisují znaky produktu, dostupnost pracovních institucí, použití vhodného zařízení, dostupnost a použití monitorovacího a měřicího zařízení, uplatňování monitorování a měření, uplatňování činností při uvolňování, dodá-

vání
a po dodání),

- identifikace a sledovanost produktu [14].

Patřičná pozornost musí být věnována identifikaci mechanismů, jako jsou např. postupy stahování produktu z trhu, které jsou rovněž zapotřebí pro zabezpečení shody se zákonnými požadavky či praktikami. Pro stahování produktu je důležitá identifikace šarže, která napomáhá efektivnímu pohybu zásob. Potravinářské produkty musí být jasně označeny tak, aby každá další osoba v potravinovém řetězci byla schopna s produktem bezpečně a správně manipulovat, nabízet ho, skladovat, připravovat a používat. Všechny postupy stahování produktu musí obsahovat vymezení odpovědnosti.

- ochrana produktu.

Postupy zavedené v rámci ochrany produktu mají zajistit, že nedojde ke vnesení nebezpečí po skončení výrobního procesu z důvodu nesprávné manipulace nebo skladování. Dané kroky jsou součástí realizace produktu a musí být uvažovány v plánu HACCP. Má zahrnovat možnost neúmyslné kontaminace během výroby. Rovněž je třeba brát v úvahu, jak a kde jsou produkty, suroviny a obaly skladovány a transportovány.

6. řízení monitorovacích měřících zařízení – organizace musí určit monitorování a měření, která se mají provádět, monitorovací a měřící zařízení potřebná pro poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky v potravinářském a nápojovém sektoru jsou zvláště důležitá senzorká hodnocení.

V rámci systému měření, analýzy a zlepšování musí organizace v plánovaných intervalech provádět interní audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti odpovídá plánovaným činnostem, požadavkům normy ČSN EN ISO 9001 a požadavkům na systém managementu jakosti stanovených organizací a rovněž zda je efektivně uplatňován a udržován. Interní audity jsou nezávislým nástrojem pro získání důkazů o silných a slabých stránkách systému managementu jakosti. Je důležité, aby management zajistil, že jako odezva na výsledky interního auditu jsou přijímána opatření ke zlepšování. Důležité je, aby systém interních auditů zajišťoval, že v podkladech pro přezkoumání ma-

nagementu bude zahrnut rovněž systém HACCP a výstupy z něj, neboť systém managementu jakosti je využíván právě pro řízení systému HACCP.

4.2 Proces tvorby produkce v potravinářském průmyslu – pekárně

Jako modelový příklad byla zvolena pekárna v obci Otice. Byla založena v roce 1996 a má jediného majitele. Její výrobky jsou dodávány do prodejen po celém okrese Opava a přímo u pekárny se nachází i vlastní obchod. Pekárna má rozmanitý sortiment výrobků i přesto, že její výrobní kapacity nejsou příliš velké. Mezi hlavní výrobky patří – chléb, housky, rohlíky

a široký výběr sladkého pečiva. Otická pekárna spolupracuje se Slezskou pekárnou Opava, pro kterou vyrábí některé druhy výrobků. Své výrobky nedodává do velkých supermarketů, protože ty většinou mají vlastní pekárny a je spíše dodavatelem vhodným pro menší prodejny.

Pekárna je umístěna uprostřed obce, v přízemí je výrobní a v prvním patře se nachází kanceláře. Vybavení pekárny je moderní, nachází se zde nové výrobní linky na sladké výrobky, ale nejdůležitější součástí jsou pece. Pece jsou boxové, výrobky se pokládají na velké plechy a ty se vkládají do vozíku, který se umístí do pece, na chléb se používají pásové pece. Firma vlastní automobily pro rozvoz hotových výrobků.

Výrobní kapacita pekárny pracuje vždy na maximum, provoz je třísměnný a je dáno kolik produktů se musí vyrobit. Ranní směna produkuje rohlíky, housky a částečně sladké pečivo, odpolední směna vyrábí hlavně sladké pečivo a některé slané výrobky, noční směna se zaměřuje na dopečení veškerého sladkého pečiva a chleba.

Proces tvorby produkce je realizován v prostředí pekárny. I zde působí manažer, jako osoba, která vykonává stanovenou pracovní činnost, kde realizuje funkce nezbytné k tomu, aby pekárna splnila své stanovené cíle. Manažer musí respektovat vliv vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi vnější prostředí pekárny patří zejména zákazníci, konkurenti, dodavatelé.

Pekárna je rozložena do několika úseků – vedení, ekonomický, obchodní, technický, zásobovací, výrobní a výstupní kontroly.

Technický úsek – pečuje o bezchybný chod všech zařízení pekárny, pekařských strojů, přístrojů.

Technický úsek informatiky – informace je velice cenný artikl. Aby každá informace byla ve správnou chvíli použita je zapotřebí technických prostředků a personál, který umí s informacemi nakládat [17]. Manažer se svými technickými prostředky, ekonomickým informačním softwarem eviduje a zaznamenává ekonomické procesy, obstarává vše od prvotního záznamu zaevidování příjmu surovin do výroby, objednávkovou činnost, vyfakturování dodaného zboží, veškeré ekonomické toky dat s následným vyhodnocením.

Zásobování – nákup surovin provádí podnikový úsek. Každý nákup suroviny je zaevidován softwarem skladové evidence a každá nakupovaná surovina a její kvalita je testována laboratorní zkouškou vstupní kontroly. Vstupní kritéria pro kvalitu surovin jsou velice přísná. Jsou vybírány suroviny jen takové, které splňují požadavky laboratorních testů a kritéria

o kvalitě surovin. Splňuje-li surovina všechny tyto požadavky, stává se vstupním elementem pro zpracování a je v cyklických periodách vydávána do výroby. Dodavatelé těchto surovin jsou vybíráni řádným výběrovým řízením.

Výrobní úsek – každý výrobek má stanovenou recepturu, tj. složení surovin a technologický postup výroby. Je stanoveno v jakém poměru budou suroviny ve výrobku zastoupeny

a jakým výrobním procesem výroba proběhne. Zahájením výroby jsou suroviny dle receptury vneseny do výrobních díží, kde jsou míseny v časovém rozvrhu daném recepturou až vznikne potřebné těsto nebo náplň pro výrobek. Je důležitá přesnost v dávkování surovin a dodržování časů přípravy těsta a jeho vyzrání. K těmto účelům jsou určeny moderní stroje. V dané pekárně používají automatické dávkování mouk ze sila za pomoci pneumatického zařízení a také automatické dávkování vody a oleje. Dávkování je okamžitě zaznamenáváno do počítače a tím vzniká i přesná evidence spotřeby surovin. Samozřejmě je stanoven také automatický časový limit mísení těsta. Tím vzniká maximální přesnost všech operací dle receptury. Přítomnost člověka je nežádoucí, ale přístroje pouze člověku ulehčují práci, má víc času na stabilizaci a přesnost pracovního procesu. Tvarování a plnění – v této fázi výroby dostává výrobek svou podobu. Prochází automatizovanými zařízeními, které výrobek vytvarují a záleží jen o jaký výrobek a tvar se jedná. Chléb je tvarován na automatických tvarovkách, nebo je vkládán do ošatek. Těsto jemného pečiva je vyváleno na válcovacích stolicích nebo pásech, to je pak dále krájeno a nakonec automaticky plněno na plničkách. Běžné pečivo, rohlíky, bagety jsou tvarovány automaticky na tvarovacích

zařízeních. Připravená těsta putují do další fáze výroby a to na vykynutí. Část výroby je plně automatizována, lidská práce se uplatňuje především při tvarování, zdobení nebo plnění.

Kynutí a pečení – nejdůležitější fáze výroby pečiva. Je třeba vědět pro jaký druh pečiva je ta správná doba kynutí těsta, správná vlhkost v kynárně a pak správná, přesná doba pečení. Zde je nezbytný pekař se svými znalostmi i když má k dispozici moderní výrobní zařízení. Musí umět ovládat průběh pečení v průběžných i pásových pecích. Na celý proces výroby dohlíží

i manažer, který má správně informovat pracovníky, rozdělit jim potřebné úkoly, umět s nimi komunikovat a řešit různé problémy, které během výroby vzniknou. Manažer bude s výrobou spokojený, jestliže všichni budou plnit daný cíl výroby.

Výstupní kontrola – hotové, upečené výrobky jsou předány do výstupní kontroly, kde jsou podrobeny zkoušce kvality a jakosti (dle normy ČSN ISO 9001 a splňují systém HACCP), dále vzhledu, chuti, vůně i správné hmotnosti a velikosti. Výrobky nevyhovující těmto kritériím jsou vyřazovány a nesmějí být dodány do obchodní sítě. Některé produkty jsou baleny do vhodných obalových materiálů, které prodlužují trvanlivost výrobků a hlavně zabezpečují zdravotní nezávadnost výrobků. Balené pečivo je označeno etiketami obsahujícími nezbytné údaje o výrobcích. Nebalené výrobky jsou ukládány do obchodních přepravek určených k převozu potravin a to vždy v určitém množství, aby nedocházelo vlastní vahou k deformacím a k jeho znehodnocení.

Expedice a doprava – ke každému produktu je vydán deklarační list, který obsahuje údaje o výrobku stanovené zákonem, např. název, gramáž, složení, trvanlivost a další doplňující údaje o správnosti skladování, jeho správné přepravě a vhodnosti použití různých přepravních obalů (přepravky), jsou zde stanoveny i různá omezení použití výrobků pro určitou skupinu spotřebitelů (zdravotní omezení – diabetici, alergici). Množství vychystávání pečiva v expedici výrobků jednotlivým odběratelům se děje podle závazné objednávky do přepravních obalů. Rozvoz zabezpečuje vlastní podniková doprava automobily určenými pro přepravu potravin. Musí se dodržovat harmonogram závozu tak, aby odběrateli bylo dodáno pečivo včas, na správném místě a ve správné kvalitě, jak je určené smlouvou mezi oběma stranami.

ZÁVĚR

V souladu s cíli bakalářské práce byly popsány manažerské role v procesu tvorby produkce podniku. Dále byl charakterizován podnik jako ekonomický subjekt a popsány role manažerů v něm. Velká pozornost byla věnována rozhodovacím rolím, jejichž naplnění je předpokladem pro úspěšný chod podniku.

V práci byla popsána úloha manažera v potravinářském průmyslu se zaměřením na problematiku řízení managementu jakosti a systém HACCP. V potravinářském a nápojovém průmyslu se uplatňují zejména normy ČSN EN ISO 9001 - Systémy managementu jakosti a ČSN EN ISO 9004 - Management jakosti a prvky systému jakosti, které jsou v souladu s normami Evropské unie. Jejich zaváděním do výroby je jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů.

Proces tvorby produkce byl popsán na modelovém příkladě potravinářského podniku - pekárně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SYNEK, Miloslav; a kolektiv. *Nauka o podniku učební texty pro bakalářské studium*. 3. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 383 s. ISBN 80 – 7079 – 892 – 0.
- [2] *Obchodní zákoník* [online]. Praha 1: Zákony online, 2006 [cit. 2006 – 03 - 08; 19:48 SEČ]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zakony/513-1991-obchodni-zakonik/>.
- [3] *Živnostenský zákon* [online]. Praha 1: Zákony online, 2006 [cit. 2006 – 03 – 15; 15:32 SEČ]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zakony/455-1991-zivnostensky-zakon/cast-1-hlava-2/>.
- [4] SYNEK, Miloslav; a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80 – 7179 – 228 – 4.
- [5] SYNEK, Miloslav; a kolektiv. *Základy podnikové ekonomiky*. 1. vydání. Praha: Aleko, 1990. 186 s. ISBN 80 – 85341 – 00 – X.
- [6] DONELLY, J.H; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 824 s. ISBN 80 – 7169 – 422 – 3.
- [7] *Specifika postavení vedoucího pracovníka – základní informace* [online]. Seznam, 2006 [cit. 2006 – 02 - 14; 13:22 SEČ]. Dostupné z: <http://vos.pastera.cz/data/studijni mat/denni/2PVC/MGvlast.doc>.
- [8] ROBBINS, Stehen P.; COULTER, Mary. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80 – 247 – 0495 – 1.
- [9] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vydání. Praha: Management press, 1994. 842 s. ISBN 80 – 85603 – 55 – 1.
- [10] SVOBODOVÁ, Hana; a kolektiv. *Produktový a provozní management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. 155 s. ISBN 80 – 245 – 0611 – 4.
- [11] VLČEK, Josef; a kolektiv. *Ekonomie a ekonomika*. 3. vydání. Praha 3: ASPI, a.s., 2005. 560 s. ISBN 80 – 7357 – 103 – X.

- [12] MACÁKOVÁ, Libuše; a kolektiv. *Mikroekonomie základní kurz*. 7. vydání. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80 – 86175 – 20 – 0.
- [13] ČSN EN ISO 9004. *Systém managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Český normalizační institut, Praha, 2002.
- [14] HRABĚ, Jan; BUŇKA, František; ROP, Otakar. *Legislativa a řízení jakosti v potravinářství*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 174 s. ISBN 80 – 7318 – 314 – 5.
- [15] *Deratizace* [online]. Praha 6: 2006 [cit. 2006 – 04 - 02; 18:53 SEČ]. Dostupné z: <http://www.deratizace.com/haccp/>.
- [16] ČSN ISO 15161. *Směrnice pro zavádění ISO 9001:2000 v potravinářském a nápojovém průmyslu*. Český normalizační institut, Praha, 2003.
- [17] *Slezská-pekárna* [online]. Opava: 2004 [cit. 2006 – 04 - 04; 21:13 SEČ]. Dostupné z: <http://www.slezska-pekarna.cz/H-Profil-spol.htm>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
HACCP	Analýza nebezpečí a systém kritických bodů
ČSN	Česká státní norma
EN	Evropská norma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Přímé vlivy ve vnějším prostředí podniku.....	16
Obr. 2	Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace.....	19
Obr. 3	Manažerské role.....	24

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Interpersonální role.....	25
Tabulka 2 Informační role.....	26
Tabulka 3 Rozhodovací role.....	27