

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Efektivní řízení manažerských činností v dopravní společnosti

Bc. Jan Vaněk

Diplomová práce
2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Vaněk**
Osobní číslo: **D16459**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Efektivní řízení manažerských činností v dopravní společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod


1. Manažerské řízení v dopravní společnosti
2. Analýza řízení manažerských činností v dopravní společnosti
3. Návrh zefektivnění řízení manažerských činností
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr


Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí/ho
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Průša, Ph.D.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: 30. října 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. května 2019


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8. 5. 2019

Bc. Jan Vaněk

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Petru Průšovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na manažerské řízení v malém dopravním podniku KAVA-TRANS s.r.o. Zabývá se optimalizací pracovních činností manažera podniku za účelem vyšší efektivity. Charakterizuje úlohu manažera a klasifikuje manažerské funkce v prostředí firemního managementu. Pomocí situační analýzy identifikuje problémové situace a stanovuje plán na jejich řešení. V závěru práce je představena výsledná varianta. S využitím metod retrospektivní analýzy jsou zhodnoceny shody cílů a předpokladů se skutečností po realizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

malý dopravní podnik, manažer, management, vozový park, Situační analýza, Myšlenková mapa

TITLE

Effective management of managerial activities in transport company

ANNOTATION

The work focuses on managerial management in the small transport company KAVA-TRANS s.r.o. It deals with optimizing the work of a business manager for higher efficiency. It further characterizes the role of the manager and classifies managerial functions in the company management. It identifies problem situations and sets out a plan of solution using situational analysis. The final variant is presented in the conclusion. Objectives and assumptions are evaluated with reality after implementation using methods of retrospective analysis.

KEYWORDS

small transport company, manager, management, fleet, Situational analysis, Mind map

OBSAH

ÚVOD	9
1 MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ V DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI	11
1.1 Podnikání a řízení v malé společnosti	12
1.1.1 Definice malého podniku	13
1.1.2 Řízení malého podniku	13
1.1.3 Řízení rodinného podniku	14
1.2 Management v dopravě	15
1.2.1 Základní model managementu	15
1.2.2 Informační systémy v managementu	16
1.3 Úloha manažera a klasifikace manažerských funkcí	16
1.3.1 Úloha manažera	16
1.3.2 Klasifikace manažerských funkcí	17
1.4 Hospodaření s časem (Timeplanning)	18
1.4.1 Špatné řízení času	18
1.4.2 Efektivní řízení času	19
1.5 Personální práce v malé společnosti – pracovníci a jejich hodnocení	20
1.5.1 Personální činnosti	20
1.5.2 Hodnocení pracovníků	21
1.6 Inovace	22
1.7 Legislativa ovlivňující manažerovo rozhodování v dopravní společnosti	23
1.8 Vozový park a servisní činnosti	24
1.8.1 Kategorie vozidel	24
1.8.2 Druhy nákladních vozidel	25
1.8.3 Značky tahačů a jejich servis	25
1.9 Pneumatiky	26
1.9.1 Označení pneumatik	26
1.9.2 Dezén, kostra a protektor u pneumatik	27
1.10 Metody využití v diplomové práci	27
1.10.1 Situační analýza	27
1.10.2 Bodovací metoda pro stanovení vah kritérií	28
1.10.3 Bodovací metoda pro výběr variant	28

1.10.4	Myšlenková mapa	29
1.10.5	UML (Unified Modeling Language).....	30
1.10.6	Retrospektivní analýza a hodnocení realizované varianty	30
2	ANALÝZA ŘÍZENÍ MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ V DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI	31
2.1	Představení dopravní společnosti KAVA-TRANS s.r.o.	31
2.2	Situační analýza	32
2.2.1	Rozpoznání problémových situací	32
2.2.2	Rozčlenění (dekompozice) identifikovaných problémových situací	40
2.2.3	Stanovení priorit (důležitost) dílčích problémů	45
2.2.4	Stanovení plánu řešení	49
3	NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ.....	58
3.1.1	Průzkum trhu se softwary: výběr vhodných produktů	58
3.1.2	Rozhodnutí o výběru vhodného softwaru pomocí Bodovací metody	59
3.1.3	Návrh unikátního softwaru.....	60
3.1.4	Definování základních cílů a předpokladů.....	66
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	68
4.1.1	Zhodnocení výsledné vizualizace a funkcionalit softwaru.....	68
4.1.2	Závěrečné zhodnocení aplikace TransAdmin	72
4.1.3	Zhodnocení definovaných cílů a předpokladů	73
	ZÁVĚR	80
	POUŽITÁ LITERATURA.....	82
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM ZKRATEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Mnoho současných společností musí odolávat neustálému konkurenčnímu tlaku. Na přesyceném dopravním trhu o to více. Je tedy nezbytné zabývat se problematikou konkurenceschopnosti. Logickým činem společností je využít maximum svého potenciálu a optimalizovat pracovní procesy takovým způsobem, aby byly co nejvíce efektivní.

Diplomová práce se zabývá manažerským řízením v dopravní společnosti KAVA-TRANS s.r.o. Jedná se o malý dopravní podnik, jehož předmět podnikání je silniční kamionová doprava v režimu ADR (Accord Dangereuses Route), zasilatelství a skladování. Manažerovou náplní práce je podle Hitmára et al. (2001) výkon řídicích činností vedoucích k naplnění cílů společnosti. **Cílem této práce je identifikovat problémové situace ve výkonu práce manažera podniku a přinést takové řešení, které povede k vyšší efektivitě řízení manažerských činností.** Celá práce, nesoucí název Manažerské řízení v dopravní společnosti, je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola definuje malý dopravní podnik a charakterizuje jeho specifické vlastnosti pro oblast podnikání. Dále popisuje úlohu manažera a klasifikuje manažerské funkce v prostředí firemního managementu. Blíže se věnuje personálním činnostem a hodnocení zaměstnanců. Zaměřuje se na správné hospodaření s časem a na možné využití uspořené času v inovačních procesech. Předkládá legislativu, která nejvíce ovlivňuje manažerovo rozhodování. Přibližuje vozový park v dopravní společnosti, kategorizuje vozidla, uvádí druhy nákladních vozidel a představuje jejich servisování. Dále se zabývá samostatnou problematikou pneumatik. V závěru kapitoly jsou charakterizovány metody, jež jsou využity pro účel této diplomové práce.

Druhá kapitola systematicky analyzuje řízení manažerských činností pomocí situační analýzy. Podle jednotlivých fází situační analýzy jsou nejdříve identifikovány problémové situace, které jsou dále dekomponovány a přeskupovány do finálních problémových skupin. V závěru kapitoly je stanoven plán řešení pro jednotlivé problémové situace s nejvyšší prioritou (důležitostí), určenou pomocí bodovací metody.

Ve třetí kapitole jsou představeny návrhy optimálních variant vycházejících z výsledků situační analýzy. Je zde definován a vizualizován návrh na komplexní řešení problematiky řízení manažerských činností s využitím metody myšlenkové mapy. Na závěr kapitoly jsou definovány základní cíle a předpoklady, z nichž vycházel výběr optimální varianty.

V poslední čtvrté kapitole je představena výsledná varianta, jsou popsány a vizualizovány její základní vlastnosti. Nejdůležitější přednosti a nedostatky funkcí a vlastností jsou přehledně sumarizovány. Pomocí retrospektivní analýzy jsou zhodnoceny shody cílů a předpokladů se skutečností po realizaci.

1 MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ V DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI

Manažerovou náplní práce, jak tvrdí Hitmár et al. (2001), je výkon řídicích činností, které vedou k naplnění cílů společnosti. Často deleguje práci na podřízené pracovníky, za kterou však nese odpovědnost. Jak uvádí, hraje manažer velkou roli při definování firemní kultury a má zásadní vliv na fungování pracovního kolektivu.

Manažer je součástí prostředí **managementu**, jak uvádí Hittmár et al. (2001), kde společně s ostatními kolegy pracuje na dosažení podnikatelských záměrů společnosti. Dle něho je koncepce managementu v dopravě založena na vzájemném působení šesti komponentů (strategie podniku, struktury a systémy řízení, práce s informacemi a informační systémy, lidské zdroje a práce lidí, manažerské procesy, podniková kultura), pomocí nichž jsou vytvářeny podmínky pro fungování a rozvoj dopravní společnosti s cílem poskytovat kvalitní dopravní služby v konkurenčním prostředí. Velikost managementu se do jisté míry odvíjí od velikosti podniku.

Podle Srpové et al. (2010) klade **malá společnost** na vedoucí pracovníky odlišné nároky oproti těm, jež jsou kladeny na manažery v korporátních podnicích. Podle nich je řízení malého podniku spíše uměním, při kterém vyvstává mnoho dílčích různorodých problémů, jelikož je vedení podniku koncentrováno v rukách jednotlivce. Správný manažer podniku by se měl dle Barrowa (1995) skládat ze čtyř dominantních typů: vůdce, pedant, praktik a stratég. Také tvrdí, že pokud je malý podnik zároveň rodinným podnikem, což často bývá, musejí si dát vedoucí pracovníci pozor na slabé stránky rodinného podniku, a naopak využít silných stránek, kterými rodinný podnik disponuje.

Aby byl manažer schopen co nejlépe dosáhnout stanovených cílů, měl by být zajištěn vzájemný soulad manažerských činností, jež Koontz a Weihrich (1993) člení na těchto pět **manažerských funkcí**: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

Šuleř (1995) uvádí, že většina manažerů využívá svůj potenciál k řešení odpovídajících problémů pouze ve 3 % své pracovní doby. I když je správné **hospodaření s časem** podstatnou podmínkou pro výkon manažerovy práce, bývá to velkým problémem pro většinu vedoucích pracovníků, dodává Šuleř (1995). Urban (1999) doporučuje si činnosti rozčlenit do pěti kategorií, z hlediska efektivnosti řízení času: činnosti důležité a urgentní; činnosti důležité, avšak nikoliv urgentní; činnosti urgentní, avšak nikoli důležité; činnosti zaneprázdnňující; ztracený čas.

Pro manažery v malé společnosti je dle Koubka (2003) životně nezbytné osvojit si nejdůležitější personální **znalosti a dovednosti**. Podle něj je velmi důležité provádět tyto

činnosti: vytvářet a analyzovat pracovní místa, plánovat personální rozvoj, získávat nové pracovníky, hodnotit pracovníky, ukončovat pracovní poměry, odměňovat pracovníky, motivovat je, rozvíjet je, pečovat o ně a archivovat jejich data. Dále tvrdí, že důležitou činností, která podporuje správný rozvoj kolektivu, je řádné **hodnocení pracovníků**.

Aby mohla společnost prosperovat a byla schopna obstát v konkurenčním prostředí, musí docházet k **inovacím**, jež posouvají společnost společně s dobou, zdůrazňuje Švejda et al. (2002). Zastává názor, že ve společnosti mohou být provedeny buď radikální inovace, jež tvoří zcela novou variantu, nebo mohou být provedeny inkrementální inovace, jež pouze vylepšují stávající procesy.

Jako vedoucí pracovník se musí manažer dopravní společnosti zdatně orientovat v oblastech týkajících se **legislativních předpisů**, jež do značné míry ovlivňují jeho manažerské procesy, což uvádějí Koontz a Weihrich (1993). Podle Vlka (2005) musí mít přehled na trhu s automobilovou a nákladní technikou a měl by být v obraze ohledně obouvaní vozidel. Manažer při jednání s podřízenými pracovníky musí dodržovat například zákoník práce, jak je psáno v Česku (2006). Dle EU (2006) je plánování pracovní doby omezeno Nařízením 561/2006 a při zajišťování mezinárodní kamionové dopravy se musí postupovat v souladu s úmluvou CMR.

Manažer musí zvolit vhodný druh **nákladní techniky**, kterou definuje Vlk (2005), pro vykonání dopravní služby a přistoupit na koupi vozidla od dealera, které nejlépe splňuje požadavky podniku. Důležitým kritériem pro výběr značky pořizovaného vozidla je kvalita servisních služeb, kterou daná značka poskytuje. Aby vybrané vozidlo mělo správné jízdní vlastnosti, musí být zvolen správný druh **pneumatik**, upozorňuje Vlk (2005). Označení pneumatiky má svoji logiku, kterou popisuje.

Aby bylo možno zefektivnit řízení manažerových činností, je zapotřebí zanalyzovat manažerovu práci, navrhnout lepší varianty řešení a zhodnotit výslednou variantu pomocí sofistikovaných **metod**.

Jaká je manažerova práce v malém dopravním podniku, jakým způsobem řídí své činnosti a co ho ovlivňuje v rozhodování, to vše je podrobněji rozebíráno v následujících kapitolách.

1.1 Podnikání a řízení v malé společnosti

Podnikání a manažerské řízení v malé společnosti je dle Srpové et al. (2010) v mnoha ohledech odlišné od klasického pojetí manažerského vedení v korporátním podniku. Především pak, jak dodávají, že v malé společnosti, i když máte k řízení menší počet

zaměstnanců, je důležité mít všeobecný přehled a větší záběr znalostí v průřezu celého podniku. Následující citace Businessinfa (2010) poukazuje na odlišnosti ve fungování malé společnosti oproti korporátu.

„Můžeme říci, že řízení malé firmy je specifické v mnoha ohledech. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců i vedoucích pracovníků například dochází k soustředění řady funkcí do kompetence několika málo pracovníků, často je to jeden až dva lidé. Zpravidla přitom neexistuje žádná rozsáhlá evidence činností, která by umožňovala jednotlivé funkce jednoduchým způsobem přerozdělovat a delegovat.

V malých firmách také obvykle převládá operativní řízení nad strategickým, přičemž naprosto převažuje ústní komunikace nad psanou. Práce se mezi zaměstnance rozděluje za chodu a spíše spontánně, jakékoli rozhodnutí vychází obvykle z aktuálního rozpoložení podnikatele či vedoucího pracovníka.

To všechno s sebou přináší řadu nároků, problémů i výzev, s kterými se musí majitel a manažer (často jedna a tatáž osoba) takové firmy vypořádat. Začíná to stanovením strategie a pokračuje organizací práce a času, často velmi vytíženého podnikatele, výběrem vhodných spolupracovníků, zastupujících manažerů nebo externích partnerů, formalizací některých procesů fungování firmy, inovační činností, zaváděním podpůrných technologií a informačních systémů, budováním firemní kultury atd.“

1.1.1 Definice malého podniku

Jak uvádí společnost Czechinvest (2018), velikost podniku v České republice se určuje na základě velikosti těchto tří parametrů: počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a velikost aktiv. Malým podnikem je takový podnik, který má méně než 50 zaměstnanců a roční obrat nebo velikost aktiv má méně než 10 milionů EUR.

1.1.2 Řízení malého podniku

Dle Barrowa (1995) je řízení jakéhokoliv podniku spíše uměním než vědou, přičemž při řízení malého podniku vyvstává řada dílčích problémů, se kterými se během řízení ve velkém podniku nesetkáme. Jak uvádí, je podstatou těchto dílčích problémů to, že řízení celého podniku je koncentrováno do rukou jednotlivce, oproti tomu ve velkých korporacích je firma řízena řadou lidí. Manažer malého podniku musí dle Barrowa (1995) ovládat následující činnosti:

- **personální činnosti:** správa zaměstnanců, nábor nových pracovníků, rozvoj stávajících pracovníků apod.,
- **ekonomické činnosti:** účetní, daňový, finanční přehled,

- **marketing:** propagace společnosti,
- **informační technologie:** inovace, práce na PC,
- **podnikatelský záměr:** být znalý v oboru podnikání, znalost legislativy,
- **komunikační dovednosti atd.**

Také tvrdí, že správný manažer malého podniku se musí vypořádat s jakoukoliv překážkou, jelikož pouze on sám, případně majitel, ji musí překonat. Správný manažer by se měl skládat ze čtyř následujících dominantních typů, které člení Barrow (1995) takto:

- **vůdce,**
- **pedant,**
- **praktik,**
- **stratég.**

Uvádí, že jsou výsledky podloženy Cranfieldskou studií o chování manažerů: vztahy manažerů a spolupracovníků. Podle jeho typologie je manažerova kvalita řízení, uvedenými typy ovlivněna, protože každý z nich má svoje pozitiva a negativa pro styl řízení, ideálním způsobem by bylo namíchat manažera ve správném poměru, dle uvedených typových vlastností. Jak uvádí Barrow (1995) je **vůdce** vhodný k řízení velkých podniků a dokáže ovládat spousty podřízených, **pedant** je vhodný k řešení rutinních problémů a také se rád zdokonaluje na kurzech a čte knihy, **praktik** dokáže operativně řešit vzniklé problémy a dokáže si poradit v kritických situacích, **stratégovou** předností je plánování, inovace a tah na bránu.

1.1.3 Řízení rodinného podniku

Jak píše ve své knize Barrow (1995), má řízení rodinného podniku jak své silné stránky, tak stránky slabé. Mezi **silné** stránky patří osobitá atmosféra rodinné firmy a pocit příslušnosti k rodině. Tvrdí, že rodinní příslušníci bývají ochotnější k firemním potřebám a více loajální, a že rodinný podnik dokáže rychle reagovat na změny a rychle rozhodovat. Naopak popisuje i **slabé** stránky, kam patří především náchylnost rodinných firem k potencionálním problémům. Jako možné problémy uvádí Barrow (1995) tyto:

- **necht' reagovat na změny**, tato vlastnost je označována za jednu z nejčastějších příčin zániku rodinného podniku. Pokračovatel vedení podniku (syn majitele) jde v otcových stopách a není schopen reagovat na nové příležitosti,
- **cíle rodiny a komerční cíle se mohou dostat do konfliktu**, občas stojí podnik nad rozhodnutím, které může do budoucna směřovat podnik správným směrem, ale za cenu dočasného snížení komfortu pro příslušníky rodiny,

- **přehnaný spoleh na rodinné příslušníky, navzdory jejich zkušenostem,** rodinní příslušníci mohou zastávat funkce, na které profesně nemají kapacitu a bylo by vhodnější nahradit je odborníky zvenčí.

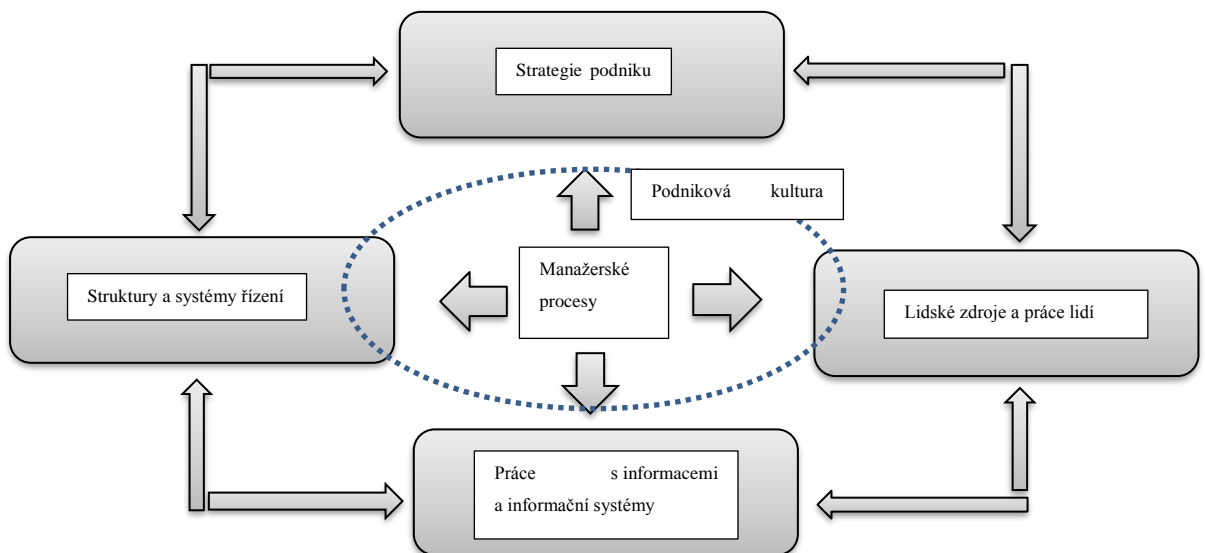
V následujícím textu je rozebrán management dopravní společnosti.

1.2 Management v dopravě

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz a Weihrich, 1993)

1.2.1 Základní model managementu

Jak uvádí Hittmár et al. (2001) je koncepce managementu založena na vzájemném působení šesti komponentů, které z velké části ovlivňují úspěšnost podnikatelských aktivit. Na **obrázku 1** jsou tyto komponenty vzájemně propojeny.



Obrázek 1 Základní model managementu (Hitmár et al., 2001)

Jednotlivé komponenty managementu jsou blíže definovány dle Hitmára et al. (2001) takto:

- **strategie podniku:** Udává stanovisko vrcholného managementu, udává cíle a rozvoj podniku a postupy k jejich dosažení,
- **struktury a systémy řízení:** Vyjádření formy, kterou se realizuje strategie podniku,
- **práce s informacemi a informační systémy:** Jedná se o prostředky, postupy a metody používané při zpracování informací pro manažerskou činnost,
- **lidské zdroje a práce lidí:** Zahrnuje pracovníky vykonávající manažerské funkce,

- **manažerské procesy:** Transformují vstupní zdroje na požadované výsledky,
- **podniková kultura:** Prochází všemi komponenty a představuje sdílené hodnoty, cíle, představy a tradice společnosti.

Management v **dopravě**, jak uvádí Hittmár et al (2001), vychází z pravidel, metod a komponentů všeobecného managementu s rozdílem, že produktem dopravního podniku je **nehmotná služba**. Uvádí, že management v dopravě se zabývá vytvářením podmínek pro fungování a rozvoj dopravního podniku s **cílem poskytovat kvalitní dopravní služby v konkurenčním prostředí**.

1.2.2 Informační systémy v managementu

K dosažení cílů managementu se dle Vodáčka a Vodáčkové (1999) v dnešní době stále více využívají informační systémy a práce s daty. Uvádějí, že základním kamenem práce managementu je jeho myšlení, rozhodování a jednání. Aby mohli manažeři správně rozhodovat a jednat potřebují využívat správné informační systémy a používat správné informační procesy. Tvrdí, že manažeři často používají pro řešení taktických úloh manažerské informační systémy (MIS), pracující s vhodně organizovanými databázemi, které poskytují podklad pro manažerská rozhodnutí.

Management v dopravě na základě informací z MIS a za pomoci dalších manažerských technik plní strategické cíle podniku, kterých dosahují pomocí taktického a operativního řízení, jež charakterizují Zdražilová a Khelerová (1994) následovně:

- *taktické řízení se vztahuje ke střednímu časovému horizontu a zabývá se konkrétními opatřeními, která nám později pomohou realizovat strategické cíle,*
- *operativní řízení je přirozeně nejpodrobnější a zahrnuje všechny plány a opatření s časovým horizontem nepřesahující jeden rok.*

Odpovědnost za fungování a plnění funkcí managementu mají jednotliví manažeři, jací jsou a co je jejich pracovní náplní, o tom je psáno v textu níže.

1.3 Úloha manažera a klasifikace manažerských funkcí

V této podkapitole je nastíněna náplň manažerovy práce a manažerské činnosti, které si musí správný manažer osvojit.

1.3.1 Úloha manažera

Vodáček a Vodáčková (1999) poukazují na to, že manažer hraje ve vedení podniku nezastupitelnou úlohu, jelikož jako vedoucí vůči ostatním pracovníkům formuje podnikovou atmosféru. Je do značné míry odpovědný za chování a přístup podřízených k práci. Náplní

práce takového manažera je podle nich vykonávání řídicích činností a organizování práce jiných lidí. Upozorňují také na velké riziko každého manažera a tím je značná odpovědnost, kterou přebírá za výsledky práce ostatních. Dle Vodáčka a Vodáčkové (1999) je posláním manažerovi práce **dosahování cílů společnosti**, kterých lze nejlépe dosáhnout, pokud bude zajištěn vzájemný soulad manažerských funkcí. Aby mohl vedoucí pracovník správně vykonávat svou práci, musí být schopen ovládat podstatné činnosti označované jako manažerské funkce. Světová manažerská literatura klasifikuje a definuje manažerské funkce různě.

1.3.2 Klasifikace manažerských funkcí

Jednou z nejužívanějších klasifikací manažerských funkcí je klasifikace podle Koontze a Weihricha (1993), kteří člení a charakterizují manažerské funkce takto:

- **plánování**, což je proces stanovování cílů a postupů k jejich dosahování. Pro plánování je zapotřebí identifikovat výchozí situace, odhadnout plánované možnosti, uspořádat stanovené cíle, vybrat postupy realizace. Moderní management se při svém plánování zaměřuje na otázky podnikatelských strategií, jakož jsou struktura podniku, personální formování, volba výrobního programu, inovační rozvoj, finanční a investiční strategie.,
- **organizování**, to je proces časového a prostorového uspořádání úloh, vedoucí k realizaci plánu. Konkrétně jde tedy o určení potřebných činností, jejich vzájemného propojení, stanovení pravomocí a zodpovědnosti. To vše musí být ošetřeno i ze strany administrativních, právních, legislativních a zdrojových podmínek. Veškerá organizace práce musí plnit zvolené kritérium výběru, které bylo naplánováno.,
- **personalistika** zajišťuje vhodný výběr řídicích i podřízených pracovníků a jejich rozmístění v rámci organizované práce. Důležité je pohlídat si kvalifikaci, schopnosti a znalosti takovýchto lidí.,
- **vedení lidí** se zabývá přímou organizací práce jednotlivých pracovníků, usměrňováním a koordinací chování na pracovišti. Správným řízením lidské práce musí být dosaženo efektivní plnění stanovených úkolů.,
- **kontrolování**, za pomoci kontrolních procesů se zhodnocuje a měří kvalita konečných výsledků vykonané práce. Převážně jde o porovnání vytyčených záměrů s dosaženými výsledky.

Manažer, vykonávající svou práci, musí také správně hospodařit s časem, aby byl schopen vykonat veškeré činnosti. Jak správně s časem hospodařit je popsáno v následujícím textu.

1.4 Hospodaření s časem (Timeplanning)

Šuleř (1995) uvádí, že správné využití času, který je plynoucí a nelze ho dokupovat, je pro vytížené manažery velmi důležitou podmínkou. Tvrdí, že naučit se čas efektivně využívat ve svůj prospěch však vyžaduje určitý čas, což vede k paradoxu zaneprázdněného člověka, konkrétně píše: „*Čím více jste zaneprázdněni, tím méně času máte na to, naučit se jej lépe využívat.*“

1.4.1 Špatné řízení času

Určit, zda-li je s časem nakládáno správně či nikoliv není dle Godefroye a Clarka (1992) jednoduchou otázkou a ne každý si to dokáže uvědomit. Aby bylo možno s časem lépe hospodařit, je nutné zjistit, jestli je naše řízení času opravdu špatné. Klasické symptomy špatného řízení času jsou podle Godefroye a Clarka (1992) následující:

- 1. „neustále přetížený program, více než 55 pracovních hodin týdně, častá práce po večerech a víkendech, sotva čas si vzít dovolenou,*
- 2. neschopnost splnit termíny, stálé zpoždění, neustálý pocit, že je třeba něco stihnout,*
- 3. nedokončené řešení problému do hloubky,*
- 4. ukvapená rozhodnutí,*
- 5. strach delegovat práci nebo akceptovat iniciativu jiných.,*
- 6. preference krátkodobého zisku před střednědobým nebo dlouhodobým, neustálé „hašení“ , denní řešení krizí,*
- 7. neschopnost odmítnout nový úkol,*
- 8. dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku,*
- 9. pocit, že nemáte situaci pod kontrolou. Že ztrácíte přehled o vašich cílech a prioritách,*
- 10. perfekcionismus,*
- 11. stres,*
- 12. málo času nebo žádný čas na rodinu, společenské události a zábavu.“*

1.4.2 Efektivní řízení času

Jak uvádí Urban (1999), pro efektivní řízení času je potřeba jeho **plánování**. Tvrdí, že alespoň rámcové naplánování dne pomůže k vymanění se z bludného kruhu řešení problémů a aktuálních nepříliš důležitých situací. Podle něj se čas strávený plánováním budoucího dne až týdne jeví jako nejefektivněji strávený čas, který ušetří čas v budoucnu.

Základním principem pro správné hospodaření s časem je kromě plánování dnů a týdne ještě určení si **priorit** u vykonávaných činností. Urban (1999) doporučuje rozčlenit si činnosti do pěti kategorií z hlediska efektivnosti řízení času:

- **činnosti důležité a urgentní**, sem patří povinnosti, které musejí být v co nejkratším čase vykonány. Tyto činnosti jsou, vzhledem ke své naléhavosti, neodkladné a mají absolutní přednost před vším ostatním.,
- **činnosti důležité, avšak nikoliv urgentní**, právě tato kategorie je velmi důležitá, jelikož v sobě skrývá důležité věci v našem životě, kterých bychom chtěli dosáhnout. Jedná se podstatné věci, které mohou zdokonalit naši profesní dráhu. Mohou být udělány hned, později anebo odkládány do nekonečna. Často jsou to věci, které se nikdy neuskuteční. Jsou to věci, které jsou odkládány na úkor urgentních činností.,
- **činnosti urgentní, avšak nikoli důležité** jsou to činnosti, které se tváří, že je nutné je okamžitě vyřešit, avšak při důkladnějším zamyšlení je jasné, že se dají vyřešit efektivněji, anebo zcela vypustit vzhledem k jejich nízké důležitosti.,
- **činnosti zaneprázdnující**, to bývají činnosti, které nejsou ani důležité ani urgentní. Často se tyto činnosti provádí před důležitějšími činnostmi, jelikož jsou méně pracovní náročné, i když dosti časově náročné. Dávají pocit aktivity, pracovního nasazení a dosažení cíle a poskytují výmluvu k odkládání náročnějších a mnohem důležitějších úkolů.,
- **ztracený čas**, tuto kategorii charakterizuje následující definice: „*Ztracený čas je ten, který je věnován činnostem, po kterých nemáme pocit, že jsme něčeho dosáhli, že jsme si rozšířili svůj obzor či že jsme se pobavili.*“

Dle Urbanova (1999) členění jsou za nejdůležitější činnosti považovány ty důležité a urgentní a důležité a neurgentní. Těmto kategoriím bychom dle něho měli věnovat co možná nejvíce, aby bylo správně naloženo s časem. Naopak činnosti spadající do kategorie urgentní, avšak nedůležité a zaneprázdnující by měly být co možná nejdříve odstraněny, i když právě tyto dvě kategorie spolykají nejvíce času. Jak uvádí, tak poslední kategorie ztracený čas se může jevit jako nejméně efektivní, což také je, ale vzhledem k vytíženosti manažera hraje

v jeho časovém harmonogramu zanedbatelnou část. Není tedy nejvíce prioritní, i když se tak na první pohled může jevit.

Další manažerovou funkcí, kterou je nutno si osvětlit je Personalistika.

1.5 Personální práce v malé společnosti – pracovníci a jejich hodnocení

Jak již bylo řečeno v první kapitole, manažerské činnosti v malém podniku jsou do jisté míry odlišné od činností korporátních manažerů. Jak uvádí Barrow (1995), není zde vyčleněn jednotlivec, který by měl na starosti personální management a zastával tak funkci personálního manažera. Avšak i v malé společnosti je podle Koubka (2003) velmi důležité mít personální práce pod kontrolou a zabývat se chováním podřízených pracovníků. Jelikož v oboru dopravy je člověk, který usedá za volant, důležitým článkem pro fungování společnosti, musí být jeho práce pod neustálou kontrolou.

1.5.1 Personální činnosti

Jak píše Koubek (2003), personalistika se zabývá vším, co se týká pracovníka a jeho práce v podniku. Dále zřetelně uvádí, že pro manažery a majitele malých společností je životně nezbytné osvojit si nejdůležitější personální znalosti a dovednosti, jelikož právě malé podniky mohou být špatnou personální prací kriticky ohroženy. Je velmi důležité provádět řadu nejdůležitější personálních činností, které Koubek (2003) člení následovně:

- **vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definovat pracovní pozice, vytvářet pracovní náplň a úkoly pro danou pozici, provádět kontroly pracovních míst a přemýšlet nad jejich zefektivněním,
- **personální plánování**, tj. odhadovat a plánovat potřeby zaměstnanců, pokrytí produkce během dovolených, plánování rozvoje,
- **získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. přilákat vhodné pracovníky na volná pracovní místa a vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který má nejlepší dovednosti a předpoklady,
- **hodnocení pracovníků**, tj. hodnotit pracovníkovu dosavadní práci, rozvíjet jeho potenciál,
- **rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. provádět vhodné rozmisťování pracovníků na dané pracovní pozice, dle jejich schopností. Zajistit řádné ukončení pracovního poměru při pracovních problémech,
- **odměňování**, tj. využívat vhodné metody k motivaci pracovníků a k ovlivňování jejich pracovních výkonů,

- **vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tj. identifikovat potřeby vzdělávání a zajistit vhodné postupy pro rozvoj pracovních výkonů,
- **pracovní vztahy**, tj. provádět jednání mezi řídicími pracovníky a podřízenými pracovníky, zřídit zápisy z jednání, zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci a společností, sledovat agendu stížností, zajistit vhodnou komunikaci v podniku,
- **péče o pracovníky**, tj. zajišťovat vhodné pracovní prostředí, zajistit bezpečné prostředí a vhodné pracovní pomůcky. Hlídat sociální zázemí ve společnosti, pracovní dobu, pracovní režim a kvalitu pracovního prostředí. Snažit se přispívat ke zlepšování životních podmínek svých pracovníků,
- **personální informační systém**, tj. zajišťovat, archivovat, analyzovat a zpracovávat informace týkající se pracovníků. Poskytovat je odpovídajícím příjemcům, aktualizovat potřebná data.

Toto jsou dle Koubka (2003) základní personální činnosti, které by měly být obsaženy v každém podniku, bez ohledu na jeho velikost. Zatímco ve velké společnosti bude nutno zřídit samostatnou osobu, která bude mít personální otázky na starosti, z důvodu velkého množství zaměstnanců, v menším podniku bude tyto činnosti zařizovat manažer společnosti.

1.5.2 Hodnocení pracovníků

Důležitým aspektem personálních činností je dle Koubka (2003) hodnocení pracovníků. Každý zaměstnavatel musí vědět, jakou práci jeho pracovníci provádějí a zaměstnanci chtějí být informováni o tom, jak svou práci odvádějí a zda-li jsou vedoucí pracovníci s jejich prací spokojeni. Jak uvádí Koubek (2003), hodnocení pracovníků spočívá v:

- **kontrolování** pracovníkovy výkonu, plnění jeho pracovních úkolů, kontrola jeho chování a hlídání jeho vztahů na pracovišti a se zákazníky,
- **projednávání** výsledků zjištěných kontrol a činění nápravných opatření,
- **motivování** zaměstnanců a hledání cest ke zlepšení pracovních výkonů.

Jak co nejefektivněji ohodnotit pracovní výkon pracovníka vysvětluje Diane Arthur (2010) za pomoci tří zlatých pravidel hodnocení výkonu (ústní hodnotící pohovor):

- **nic, co je během pohovoru sděleno, by nemělo být pro zaměstnance překvapením,**
- **vedoucí by měli být připraveni chválit i kritizovat jednotlivosti zaměstnancovy práce od okamžiku jeho posledního hodnocení výkonu nebo od data jeho přijetí do zaměstnání,**
- **každý incident, který bude zmíněn, by měl být náležitě zdokumentován.**

Shrnutí myšlenek podle Arthur (2010) je, že by s pracovníky mělo být průběžně probíráno, jak si vedou, měly by se s nimi řešit případné problémy a měla by probíhat jejich chvála a motivace do dalších pracovních výkonů. Průběžně by měli být hodnoceni a informováni o tom, jak jste s nimi spokojen či kde je potřeba se zlepšit. Dle jejího tvrzení, by ústní hodnotící pohovory měly průběžně připomínky shrnout a komplexně zhodnotit.

Aby mohla společnost prosperovat, musí být schopna obstát v konkurenčním prostředí a reagovat na změny trhu. Následující kapitola se zaměří na téma inovací.

1.6 Inovace

Za růstem dnešních společností a jejich raketovým vývojem stojí dle Švejdy et al. (2002) do jisté míry schopnost inovovat. Aby byla společnost konkurence schopná, musí jít neustále směrem dopředu, zdokonalovat svoji produkci a snažit se hledat konkurenční výhody. **Švejda et al. (2002) definuje proces inovace jako soustavné provádění změn za účelem zvýšení konkurenčních výhod v tržním prostředí.** Pro společnosti, které mají výrobní závody, rozlišuje tři druhy inovačních technik: výrobní inovace, materiálové inovace, technologické inovace. Dopravní společnost, jelikož produkuje služby, nikoliv hmotné výrobky, bude inovovat v kategorii technologických inovací. Dle Švejdy et al. (2002) je zapotřebí technologických inovací, jako například schopnost pružně reagovat na okolní prostředí, využívat softwarových možností, šetřit energetickou spotřebu a celkové náklady. Rozhodnout se k určité inovaci s sebou přináší nutnost určitého řízení inovačního procesu v dané společnosti.

Jak popisuje Švejda et al. (2002) je řízení inovačních činností ve společnosti náročným procesem, neboť je zapotřebí zvážit řadu ovlivňujících faktorů. Inovační činnost může být dle nich buď **radikální**, která tvoří zcela novou variantu, nebo může být **inkrementální**, jež pouze vylepšuje stávající proces. Jak uvádějí, tak při procesu radikálních inovací je zapotřebí náročnějšího plánování, zajištění týmu, který bude zodpovědný za rozsáhlejší projekt, je důležitý vizionářský nápad. Zatímco při procesu inkrementálních inovací dle nich dochází spíše ke zdokonalování již fungujícího procesu s ohledem na zkušenosti s procesem, který danou inovaci podstupuje. Radikální inovace jsou zatíženy vyšším rizikem neúspěchu, jelikož vize se nemusí potkat s úspěchem, což může mít za následek finanční ztráty, varují Švejda et al. (2002). Je-li však proces radikální inovace úspěšný, dochází ke zvyšování zisků a konkurenční výhody velkým skokem. Inkrementální inovace, jak uvádějí, se spíše zaměřují na snižování nákladů a zlepšování doplňkových funkcí a je zapotřebí správná implementace, aby nebyla snížena funkčnost takové inovace.

Další okruh, ve kterém se manažer pohybuje v dopravní společnosti, je související legislativa. Některé okruhy legislativy zmíní další kapitola.

1.7 Legislativa ovlivňující manažerovo rozhodování v dopravní společnosti

Jako vedoucí pracovník, musí manažer dodržovat mnoho legislativních předpisů, jak uvádějí Koontz a Weihrich (1993). Jedná se o předpisy z různých okruhů. Manažer malé dopravní společnosti musí například dodržovat tyto legislativní předpisy: občanský zákoník, zákoník práce, BOZP, zákon o účetnictví, zákon o povinném pojištění z provozu vozidla, dále pak zákony, vyhlášky a nařízení v silniční dopravě. V této kapitole se nerozebírá komplexní průřez veškerými zákony, vyhláškami či nařízeními. Je tu vybrána ta část legislativy, která nejvíce ovlivňuje manažerovu práci.

- **zákon č. 168/1999 Sb.** Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla). Jak je uvedeno v zákoně dle Česka (1999) je vlastník tuzemského vozidla povinen uzavřít smlouvu o povinném ručení, pokud vlastník není shodný s provozovatelem, je povinen uzavřít povinné ručení jeden z nich. Jako doklad prokazující sjednané pojištění slouží dle Česka (1999) zelená karta vozidla, která má platnost jeden kalendářní rok, není-li sjednáno jinak. V případě, že není povinné ručení uhrazeno, hrozí pokuta od české kanceláře pojistitelů a riziko, že případnou vzniklou škodu bude vlastník vozidla povinen uhradit z vlastních zdrojů, dle zákona.,
- **nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006**, o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, jak je uvedeno v nařízení dle EU (2006). V nařízení se upravují sociální předpisy v silniční dopravě. Konkrétně pak nařízení upravuje dle EU (2006): dobu řízení, bezpečnostní přestávky, dobu odpočinku a jejich zaznamenávání. Tyto pravidla platí pro vozidla, blíže je specifikuje nařízení, uvnitř území EU nebo mezi EU a Švýcarskem a zeměmi dohody o Evropském hospodářském prostoru (Island, Lichtenštejnsko a Norsko), bez ohledu na zemi, ve které je vozidlo registrováno.,
- **zákon č. 13/1997 Sb. Zákon o pozemních komunikacích**, jak je uvedeno v zákoně dle Česka (1997), zaplatí vlastník, případně provozovatel vozidla, jehož největší povolená hmotnost přesahuje 3,5 tuny, mýtné za užití zpoplatněné komunikace. Výše mýtného je dle zákona stanovena podle ceníkových sazeb, členěných dle typu vozidla, emisní normy a času užití. Jak uvádí zákon dle Česka (1997) je mýtné automaticky

odečítáno z palubní jednotky, která byla vozidlu přidělena na základě údajů z velkého technického průkazu.,

- **vyhláška č. 11/1975 Sb.** Vyhláška ministra zahraničních věcí o Úmluvě o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (**CMR**) dle EU (1975) zde uvádí, jakým způsobem probíhá mezinárodní silniční doprava, jaké dokumenty je nutné mít a jak je správně vyplnit. Dále vyhláška popisuje povinnosti smluvních stran, které vstupují do smlouvy o přepravě. Dle úmluvy mají jak odesílatel, přepravce i dopravce jistá práva i povinnosti, které jsou dle úmluvy, jak uvádí EU (1975), jasně definovány. Od 1.1.2019 vstupují některá práva a povinnosti v platnost i na vnitrostátní přepravy v České republice.,
- **zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce**, – Jak je psáno v zákoně dle Česka (2006) zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jsou zde uvedeny povinnosti a nároky zaměstnance i zaměstnavatele. Zákoník práce podle zákona z Česka (2006) přesně stanovuje, jakým způsobem může zaměstnanec vykonávat pracovní činnosti a udává zaměstnavateli jasné podmínky, jakým způsobem lze po zaměstnanci vyžadovat pracovní činnosti a jaké pracovní prostředky musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci pro výkon jeho práce, dále stanovuje délku pracovní doby, povinné pracovní přestávky, nárok zaměstnance na dovolenou apod.

V následující podkapitole bude charakterizován vozový park a servisní činnosti v dopravní společnosti zabývající se silniční dopravou.

1.8 Vozový park a servisní činnosti

Jelikož se práce zaměřuje na manažerské činnosti v dopravní společnosti, jsou v následujícím textu uvedeny základní informace přibližující vozový park v silniční dopravě.

1.8.1 Kategorie vozidel

Kategorie vozidel blíže člení Vyhláška č. 341/2014 sb. §43 dle Česko (2014) a člení je do těchto hlavních kategorií: L, M, N, O, T, C, R, S, Z a jejich podkategorií: M1, M2, M3, N1, N2, N3, O1, O2, O3. Konkrétní rozdělení, včetně popisu jednotlivých kategorií, lze nalistovat v **Příloze A**.

Ve zkoumané dopravní společnosti dle KAVA-TRANS (2018) mají největší zastoupení tyto kategorie vozidel:

- **kategorie M1** osobní vozy,

- **kategorie N3** tahače kamionů a nákladní vozidla valníková,
- **kategorie O4** návěsy plachtové a mrazírenské.

Jednotlivé kategorie lze v nákladní dopravě dále rozdělit podle **druhu** nákladních vozidel.

1.8.2 Druhy nákladních vozidel

Vlk (2005) rozděluje nákladní automobily následovně:

- **pikap**, nákladní vůz s ložným prostorem krytým plachtou nebo laminátovou střechou, s oddělenou kabinou pro řidiče,
- **automobil valníkového typu**, je určen pro dopravu nákladu, ložná plocha může být kryta plachtou a po krajích je opatřena sklopnými dvířky. Dalším příslušenstvím může být hydraulická ruka, sklopné čelo, naviják.,
- **sklápěčka**, nákladní vůz určen pro přepravu sypkých materiálů se sklápěcí karoserií. Má tyto varianty provedení: sklápění dozadu, sklápění do obou boků, sklápění do boků a dozadu.,
- **skříňový vůz**, vozidlo se skříňovou karoserií,
- **furgon**, typ vozidla, kdy je kabina řidiče i nákladní prostor jako jeden celek oddělen průlezem.,
- **dodávka**, kabina řidiče a nákladový prostor tvoří jeden celek, zpravidla oddělen přepážkou.,
- **speciál**, typ vozidla upraven na míru určitému nákladu,
- **tahač návěsů**, nákladní vozidlo určeno k tahání návěsových vozidel pomocí točnicového spoje.

1.8.3 Značky tahačů a jejich servis

Na tuzemském trhu si dle KAVA-TRANS (2018) lze zvolit z mnoha značek nákladních vozidel z různých kategorií i druhů. Manažer dopravního podniku musí dle kritérií dopravního podniku zvolit správných druh nákladního vozidla, který musí vybrat z nabídek dealerů. Například při výběru vhodného tahače návěsů, jak uvádí KAVA-TRANS (2018), lze u nás vybírat především z těchto **značek**: Scania, Volvo, Daf, Mercedes, Iveco, Man, Ford, Renault. Aby byl manažer schopen zvolit správný druh tahače, je podle něj zapotřebí znát mnoho parametrů: druh nákladu, servisní síť, financování, cena, spotřeba paliva atd.

Vozidlo musí být trvale udržováno v provozuschopném stavu, jež Stodola (2009) definuje takto:

„Provozuschopný stav je takový stav objektu-stroje, kdy všechny jeho dílčí komponenty pracují správně a lze tak bez jakýchkoliv omezení využívat daný objekt-stroj k plnění jeho funkce.“

Aby vozidlo odvádělo kvalitní přepravní služby a setrvalo v provozuschopném stavu, je podle KAVA-TRANS (2018) nutné ho řádně **servisovat**, což většinou probíhá v autorizovaných servisech Scania. Dle příručky pro řidiče Scania (2014) je servis Scania autorizovaným servisem podle normy DOS, která pokrývá především tyto zákaznické služby:

- **provádění záručních i pozáručních oprav,**
- **provádění servisních úkonů,**
- **provádění pravidelných prohlídek.**

Autorizovaný servis má, jak uvádí Scania (2014), proškolené zaměstnance a vhodné nástroje a vybavení ke zjištění závad na vozidle k jejich opravě. Pokud servis nemůže splnit své povinnosti, lze využít služby Scania assistance, tato služba zajistí opravu vozidla kdekoli během jeho cesty.

Je-li zvolen vhodný druh vozidla a jeho servis, musí manažer zvolit správné pneumatiky, čemuž se věnuje následující text.

1.9 Pneumatiky

Pokud není v dopravní společnosti zřízena pracovní pozice, která má na starosti správu pneumatik, je velmi důležité ji zastoupit, uvádí KAVA-TRANS (2018). V malé dopravní společnosti, jelikož je řízení činností koncentrováno dle Barrowa (2005) do rukou jednotlivce, to musí mít na starosti manažer podniku, který vybírá vhodný typ pneumatik a následně kontroluje a vyhodnocuje důležité parametry, které se správou pneumatik souvisí. Aby byl manažer schopen zvolit požadovanou pneumatiku vhodnou pro konkrétní vůz, musí znát podle Vlka (2005) základní informace o pneumatikách.

1.9.1 Označení pneumatik

Vlk (2005) vysvětluje **označení** na pneumatice **175/70 R 14 84 S Tubeless** následovně:

„175 – šířka pneumatiky v mm, 70 – profilové číslo pneumatiky (poměr výšky k šířce v %), R – konstrukce pláště, 14 – průměr ráfku v palcích, 84 - index nosnosti (max 500 kg), S - kategorie rychlosti, Tubeless – bezdušová pneumatika“

1.9.2 Dezén, kostra a protektor u pneumatik

„Běžná plocha pneumatiky je opatřena tzv. **dezénovým vzorkem**. Je to soustava různě uspořádaných žlábků, které rozčleňují běžný povrch pláště na geometrické obrazce. Hlavní úlohou dezénu je zabezpečit dostatečnou přilnavost pneumatiky k vozovce.“ (Vlk, 2005)

Podle druhu dezénu rozlišuje Vlk (2005) pneumatiky letní, celoroční a zimní. Dezénový vzorek pneumatiky je náchylný na **opotřebení**, ke kterému dochází při špatném nahuštění a chybné geometrii. Vlk (2005) uvádí tyto typy opotřebení dezénu (běhounu) pneumatiky:

- **opotřebený střed běhounu: vysoké huštění,**
- **opotřebené okraje běhounu: podhuštěná pneumatika,**
- **nerovnoměrné opotřebení běhounu, skvrnovité: vadný tlumič,**
- **opotřebený jeden okraj: špatná geometrie,**
- **souvislé opotřebení od kraje ke kraji na jednom místě: blokování kola.**

Vlk (2005) uvádí, že se v současnosti využívá dvou druhů **koster** pneumatik, a to radiální a diagonální pneumatiky. Zda-li je pneumatika radiální nebo diagonální určuje způsob kladení kordových vrstev ve vnitřní části kostry. Jak uvádí, jsou radiální kladeny kolmo na obvodovou kružnici. Dále dle Vlka (2005) lze vybírat mezi pneumatikou novou anebo tzv. **protektorem**. Princip protektorování vysvětluje tak, že dochází k obnově staré pneumatiky. Rozlišuje protektorování částečné, kdy je nanesen pouze nový dezén a celo protektorování, kdy je stará kostra znovu obalena do nového pláště.

V poslední podkapitole jsou uvedeny metody, s jimiž se pracuje ve zbytku této práce.

1.10 Metody využité v diplomové práci

V této podkapitole jsou teoreticky ukotveny základní metody, které budou využity v dalších kapitolách. Metody jsou popsány stručně a pouze v takovém rozsahu, který je potřeba pro účel diplomové práce. Detailněji jsou metody popsány v příslušných publikacích jednotlivých autorů.

1.10.1 Situační analýza

Dle Fotra, Dědiny a Hružové (2000) by situační analýza měla dopomoci k efektivnější práci manažera. Především pak k lepší organizovanosti a systematickosti řízení pracovních úloh, tj. soustředit se na řešení nejvíce důležitých činností, řešit je ve správném pořadí a správným způsobem.

Fotr, Dědina a Hrůzová (2000) člení situační analýzu do čtyř na sebe navazujících fází takto:

- **rozpoznávání problémových situací,**
- **rozčlenění (dekompozice) identifikovaných problémových situací,**
- **stanovení priorit (důležitost) dílčích problémů,**
- **stanovení plánu řešení.**

1.10.2 Bodovací metoda pro stanovení vah kritérií

Podle Průši et al. (2013) jde o metodu, kde více hodnotitelů sestaví pořadí variant. Zprvu je sestavena tabulka. Řádky tabulky odpovídají zvoleným kritériím a ve sloupcích jsou hodnotitelé. Tabulka dle nich udává pořadí variant podle hodnotitelů. Hodnotitel přiřadí každému kritériu svoje expertní ohodnocení O_{ij} o hodnotě n z intervalu $\langle 1,10 \rangle$, kde 10 je nejlepší ohodnocení a 1 nejhorší. Dále je vypočítán součet P_i pro přidělená pořadí m jednotlivých hodnotitelů dle vzorce:

$$P_i = \sum_{j=K1}^m o_{ij} \quad (1)$$

kde:

P_i ... součet bodového ohodnocení

O_{ij} ... expertní ohodnocení

Na základě spočítaných hodnot P_i v řádcích tabulky a jejich součtu lze vypočítat váhu kritéria V_i dle vzorce:

$$V_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} \quad (2)$$

kde:

V_i ... váha kritéria

P_i ... součet bodového ohodnocení

Výsledné pořadí je uspořádáno sestupně dle vypočtených hodnot V_i .

1.10.3 Bodovací metoda pro výběr variant

Bodovací metoda je dle Průši et al. (2013) metoda na hodnocení zvolených variant podle předem určených kritérií. Každému kritériu je přiřazeno hodnocení, dle toho, jakých výsledků zvolená varianta v daném kritériu dosahuje. Každé kritérium je dle nich ohodnoceno známkou, nejvyšší známka připadá na plně vyhovující kritérium. Každému kritériu sestavují hodnotící stupnici, povětšinou uspořádanou do tabulky. Hodnotící stupnice je poté aplikována

na zvolené varianty. Jak uvádějí Průša et al. (2013) následuje tvorba šablony pro výpočet bodovací metody. Do šablony se vepíše hodnoty kritérií, zvolí se známka A_{ij} , dle hodnotící stupnice a vypočítá se pro každé kritérium známka A_{ij} váž dle váhy V_i dle vzorce:

$$A_{ij}váž = A_{ij} \cdot V_i \quad (3)$$

kde:

V_i ... váha kritéria

A_{ij} váž ...vážená známka

A_{ij} ... známka

Celkové hodnocení H_j je vypočteno pomocí aritmetického součtu:

$$H_j = \sum_{i=1}^n A_{ij}váž \quad (4)$$

kde:

H_j ... celkové hodnocení

A_{ij} váž ...vážená známka

Varianta, která dosáhla nejvyššího celkového hodnocení, je zvolena společností jako nejlepší varianta z pohledu definovaných kritérií.

1.10.4 Myšlenková mapa

Myšlenková mapa je podle Černého a Chytkové (2014) grafická vizualizace, která uspořádává slova a pojmy pomocí propojených větví na základě vzájemných asociací. Takováto grafická struktura umožňuje lépe identifikovat vzájemné závislosti a spojitosti.

Tvorba myšlenkové mapy je rozdělena dle Černého a Chytkové (2014) do následujících devíti kroků.

- **zvolení základního slova, kterému se budeme věnovat,**
- **zvolit si takový grafický rámec, který nám nejvíce vyhovuje,**
- **zvolit pro každou větev s nápadem jinou barvu,**
- **každému slovu připadá vlastní část větve,**
- **každé slovo může tvořit základnu pro další větev,**
- **zvolení dostatečného času pro tvorbu mapy,**
- **opakovaně se vracet k mapě po pauzách,**
- **pokud je potřeba upravujte si styl myšlenkové mapy,**
- **zkusit experimentovat – tvořit mapu v různých podmínkách.**

1.10.5 UML (Unified Modeling Language)

UML neboli univerzální modelovací jazyk je podle Kanisové a Mullera (2006) komplexem grafických prvků sloužících k vyjádření analytických a návrhových modelů. Jedná se dle nich o univerzální jazyk, pomocí něhož se modelují aplikace se stejnou formální syntaxí, která je srozumitelná ostatním návrhářům. Podle typu aplikace se zvolí vhodný typ ze spektra diagramů jazyka UML.

Dle Kanisové a Mullera (2006) slouží **Class diagram**, taktéž diagram tříd, k tvorbě struktury systému. Skládá se z identifikovaných skupin (objektů) doplněných o analytické seskupení atributů objektu. Identifikované objekty jsou podle nich propojeny takovým způsobem, jaký mají mezi sebou vztah.

1.10.6 Retrospektivní analýza a hodnocení realizované varianty

Dle Fotra, Dědiny a Hružové (2000) se jedná o analýzy pro řešení obdobných budoucích problémů. Řešení a výsledky v podobě realizované varianty jsou nositelem cenných poznatků. Jak uvádějí, je vhodné využít retrospektivní analýzy a hodnocení na stanovení a zhodnocení shody základních předpokladů, ze kterých vycházela volba rozhodnutí pro určitou variantu, se skutečností po realizaci. Fotr, Dědina a Hružová (2000) člení retrospektivní analýzy a jejich zhodnocení především do těchto bodů:

- **shoda základních předpokladů a se skutečností po realizaci,**
- **shoda předpokládaných finančních výsledků s výsledky skutečně dosaženými,**
- **shoda předpokládaných problémových faktorů s problémy, které skutečně nastaly.**

Následující část práce se zabývá analýzou manažerských činností v dopravní společnosti KAVA-TRANS s.r.o.

2 ANALÝZA ŘÍZENÍ MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ V DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je nejdříve představen dopravní podnik KAVA-TRANS s.r.o., ve kterém bude analyzováno řízení manažerských činností. Podnik je analyzován podle kroků situační analýzy dle Fotra, Dědiny a Hružové (2000) za pomoci teoretických znalostí a dalších metod popsaných v první kapitole. Analýza probíhá za účelem zefektivnění řízení manažerských činností v dopravní společnosti. Podle jednotlivých fází situační analýzy jsou nejdříve rozpoznány problémové situace, které jsou dále dekomponovány, přeskupeny a je určena jejich důležitost. V závěru kapitoly je představen návrh na vyřešení nejdůležitějších identifikovaných problémů.

2.1 Představení dopravní společnosti KAVA-TRANS s.r.o.

Společnost KAVA-TRANS s.r.o. je menší dopravní firma, která byla založena v roce 2001 zakladatelem Karlem Vaňkem, jak je uvedeno dle KAVA-TRANS (2017). Sídlo společnosti se nachází v Hrochově Týnci poblíž Chrudimi, pracuje zde celkem 16 pracovníků. Společnost si zakládá dle KAVA-TRANS (2017) na individuálním přístupu, loajálnosti, spokojenosti zaměstnanců, stabilitě, spolehlivosti a spolupráci. Společnost se dnes může pyšnit mladým vozovým parkem, čítající osm nákladních souprav a tři vozidla nad 10 tun nosnosti. Specializace společnosti je podle KAVA-TRANS (2017):

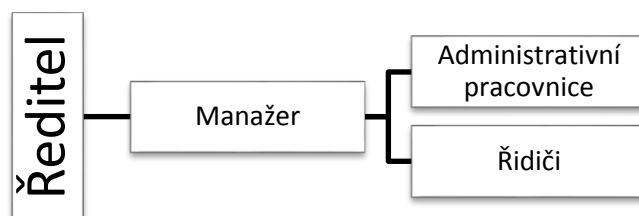
- **mezinárodní kamionová doprava,**
- **vnitrostátní kamionová doprava,**
- **přeprava zboží v režimu ADR,**
- **spedice,**
- **skladování a logistické služby.**

Společnost zajišťuje svoje služby pro své stabilní zákazníky ve vztahu **B2B** (business to business).

Posláním podniku je vykonávat kvalitní přepravní služby a být spolehlivým partnerem. Pro společnost je důležité budovat dlouhodobé partnerské vztahy se svými zákazníky a být vždy připraven vyhovět stále se měnícím potřebám, které jsou vyžadovány. Podnik je flexibilní a stále zdokonaluje nabízené služby. Aby mohla firma podávat perfektní výkony, je zapotřebí kvalitních zaměstnanců. Výhodou menší firmy je osobní kontakt se zaměstnancem a individuální přístup. Pro pracovníky je připravena celá řada nejrůznějších

benefitů a zajímavé mzdové ohodnocení. Samozřejmostí je moderní vozový park, který reprezentuje společnost a zajišťuje **spolehlivé dopravní služby**.

Aby mohl podnik fungovat a držet si kvalitu nabízených služeb, je zapotřebí schopného vedení podniku, neustálých inovací, navazování nových kontaktů, odvádění kvalitní práce. Na **obrázku 2** je znázorněno hierarchické uspořádání vedení podniku.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti (autor)

Jak tvrdí Srpová et al. (2010) v malé firmě dochází k soustředění mnoha funkcí do kompetence třeba jen jednoho nebo dvou pracovníků, čehož jsme svědky i u společnosti KAVA-TRANS. Dle **obrázku 2** je patrné, že tyto funkce mají v kompetenci ředitel a manažer společnosti. Velké množství úkolů, nároků, odpovědnosti, problémů, povinností, apod., které jsou v kompetenci právě manažera, má za následek nutnost nalezení podpůrného řešení, které umožní manažerovi zefektivnit jeho pracovní výkony. V následující kapitole, která se věnuje situační analýze, jsou analyzovány manažerské činnosti.

2.2 Situační analýza

Následující text obsahuje analýzu řízení manažerských činností rozčleněnou podle Fotra, Dědiny a Hrůzové (2000), která je blíže charakterizována v podkapitole 1.10.1. Ti člení situační analýzu do čtyř na sebe navazujících fází následovně:

- **rozpoznávání problémových situací,**
- **rozčlenění (dekompozice) identifikovaných problémových situací,**
- **stanovení priorit (důležitost) dílčích problémů,**
- **stanovení plánu řešení.**

2.2.1 Rozpoznání problémových situací

„Problémová situace představuje jakoukoli situaci, která vyžaduje řídicí zásah a za kterou určitý manažer buď zcela, nebo alespoň zčásti nese odpovědnost.“ (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

Během analýzy manažerovi práce bylo identifikováno celkem těchto sedm problémových situací:

- **zdlouhavá a nepřehledná práce s dokumenty**

Manažer je při své práci zahlcen různou dokumentací typu: smlouvy s přepravci, smlouvy s dodavateli, smlouvy o pojištění, pracovní smlouvy, nabídky cen PHM (pohonné hmoty), nabídky servisních služeb aj. Jelikož se v dosti případech jedná o citlivé dokumenty, není možné delegovat práci na podřízené administrativní pracovnice. Manažerovou povinností je **dokumenty analyzovat**, dále také **porovnávat** konkurenční nabídky na poskytované služby.

Avšak během dne je zapotřebí promptně řešit vzniklé problémové situace. V tu chvíli dochází k odkládání analýzy dokumentů do doby, nežli je opět dostatek času. Poté, co je dokument zanalyzován, je zapotřebí jej **zaevidovat** mezi dokumenty obdobného typu. To konkrétně probíhá formou fyzického uložení dokumentu do šanonu v kanceláři a založení do regálu k dalším dokumentům. Velké množství dokumentů však zabírá stále větší místo, přibývá šanonů a dochází ke špatné evidenci dokumentů, což vede k záměnám např.: velkých technických průkazů mezi jednotlivými vozidly. Je-li dokument následně znovu potřebný, a pokud byl špatně zařazen, je časově náročné ho nalézt. Není zde možnost, jak dokument jednoduše ve všech šanonech **vyhledat** a opět použít.

V některých případech je potřeba pracovat s dokumenty v elektronické podobě (Word, PDF), například během přepisování smluv. V tomto případě, se dokument řádně upraví a po jeho finální korektuře **uloží** na pevný disk v počítači. Zde je ponechán ve složce a poté **vytištěn** a opět založen do šanonu k příslušným dokumentům. Opačným příkladem je situace, kdy je k dispozici zprvu papírová podoba. V tomto případě se musí dokument naskenovat do počítače, upravit, vytisknout a znovu založit.

Mnoho dokumentů má omezenou svou platnost a je nutné je aktualizovat, což může vést k nežádoucím komplikacím. Tím problémem je systém připomínání platností.

- **nedostačující způsob hlídání termínů a připomínek**

Jak tvrdí Koontz a Weihrich (1993) je každý manažer obklíčen pavučinou legislativních předpisů a zákonů, a to jak místních, tak celostátních. Mnoho zákonů a legislativních předpisů je nezbytných, avšak pro manažery to představuje složité prostředí.

Ukázkovým příkladem je situace, která se loni stala firmě. Manažer zapomněl splnit legislativní povinnost, jelikož neodevzdal daňové přiznání na příslušný dopravní úřad v **řádném termínu**. Tím způsobil spousty problémů: časových, ekonomických, finančních, krizových. Úředníci neotáleli a na místo upomínky o chybějícím daňovém přiznání, poslali

stížnost na příslušný živnostenský úřad České republiky, který odebral společnosti koncesní listinu. Firma se tak ocitla ve svízelné situaci, jelikož nemohla podnikat v silniční dopravě. Ředitel společnosti musel promptně situaci vyřešit a znovu požádat o koncesní listinu pro společnost. Ta ji samozřejmě po doložení daňového přiznání opět obdržela. Musel však proběhnout zdlouhavý proces návštěv příslušných úřadů. Musely být vráceny původní Eurolicence a za poplatky se pořizovaly Eurolicence nové. Bohužel takovéto případy nejsou ojedinělou událostí a k nedodržování termínu občas dochází.

V dopravní společnosti je nutno **kontrolovat** mnoho **termínů** s různými časovými intervaly. V personální oblasti se musejí řádně kontrolovat: expirace lékařských prohlídek, pravidelných školení řidičů, školení ADR, školení BOZP aj. Ku příkladu: Jak uvádí CRDR (2018) jsou dle § 37 zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, do níž byl zaměstnanec zařazen a dle vykonávaných pracovních činností podle vyhlášky č. 79/2013 Sb. řidiči pracující v noci anebo vykonávající mezinárodní kamionovou přepravu, povinni absolvovat pravidelnou lékařskou prohlídku jedenkrát za rok a administrativní pracovníci jedenkrát za čtyři roky. V oblasti vozového parku je nutno řádně kontrolovat termíny technické prohlídky vozidel, revize hasicích přístrojů, kontrol příslušných certifikátů aj.

Manažer ve společnosti má za povinnost zajistit u vozidel nad 3 500 Kg technické prohlídky v intervalu jednou krát ročně a u osobních vozidel jednou krát za dva roky. I v této oblasti v minulosti nastala problémová situace, kdy manažer zapomněl na pravidelnou technickou kontrolu u vozidla. Takovéto jedno manažerovo opomenutí by mohlo mít v případě vážné dopravní nehody pro firmu **likvidační** následky. **Je proto vysoce důležité nalézt takové řešení, aby nedocházelo k nedodržování legislativních a zákonných termínů.**

- **složité systém kontrolních činností**

Další problémovou situací, se kterou se manažer ve společnosti potýká, je složitě zavedený **systém kontroly** servisních úkonů na vozidlech, kontroly aktuálních pojištění či faktur.

Při kontrole faktur je manažerovým úkolem pohlídat si objednané práce a služby. Faktury se poté musí řádně zaevidovat do účetnictví, tato činnost je delegována na administrativní pracovníci a externí účetní.

Na základě realizovaných servisních úkonů na vozidle je nutno si vytvářet **statistiky** opravovaných komponentů, druhu opravy, četnosti oprav apod. Servisní statistiky jsou pro manažera klíčovým podkladem při řízení vozového parku. Aby byly naplňovány hodnoty společnosti, mezi které patří spolehlivost či spokojenost zákazníků, musí být vozový park ve

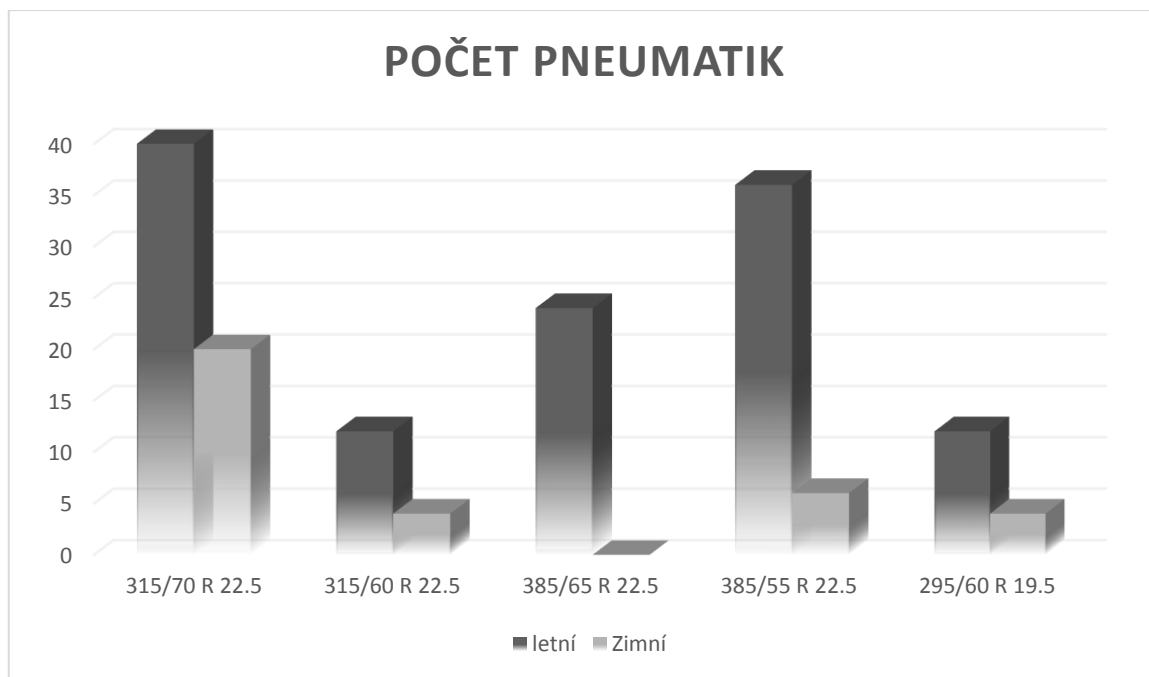
výborné kondici. V současnosti využívaný model, který pracuje s Excelovskými tabulkami je **nepřehledný, roztržitý a zdlouhavý.**

Při kontrole a analýze platných pojištění je zapotřebí řádně stanovit jejich správný druh a rozsah pro jednotlivé objekty. Manažer musí rozhodnout jaké pojištění zvolí, aby vyhovovalo a krylo rizika u příslušného vozidla, budovy či zaměstnance. Musí docházet k pravidelné **kontrole** a **aktualizaci** pojištění, aby se udržovalo a minimalizovalo riziko způsobené vznikem škodní události. Poradenské činnosti ohledně druhu pojištění pro firmu zajišťuje externí pojišťovací makléř. Manažer pojistky porovnává, třídí a udržuje v platnosti. Pro kontrolu platnosti je využíván Excel, pro úschovu smluv se používají šanony. Pro aktualizaci, připojištění, změny limitů apod. je využívána poradenská služba makléře.

- **nedostačující systém pro správu pneumatik**

Vhodné užití správných pneumatik má zásadní vliv na snižování nákladů společnosti. Je proto velmi důležité mít kvalitní znalosti o pneumatikách. Manažer musí vyhodnocovat jejich následující parametry: **nájezd pneumatik, cena pneumatik, druh pneumatik a jejich vlastnosti.**

Sledovat **nájezd pneumatik**, je z hlediska úspory nákladů, velmi důležité. Avšak oběh pneumatik je v současné chvíli velmi náročné zaznamenávat. Zdálo by se, že firma není až tak velká a evidovat pneumatiky nemůže být žádný problém, opak je pravdou. Na **Obrázku 3** je znázorněno celkové množství pneumatik ve firmě, rozděleno dle jejich rozměrů a pro přehlednost, doplněno ještě o zimní pneumatiky. V zimě je podstatné přezouvat především záběrové pneumatiky, proto je jejich počet nižší oproti letním.



Obrázek 3 Počet pneumatik v oběhu firmy (KAVA-TRANS, 2018)

Celkem je v oběhu firmy 158 pneumatik o pěti různých rozměrech. Manažer tedy musí mít přehled o nájezdu všech pneumatik, aby dokázal řádně rozhodnout o jejich budoucím nákupu. Při počítání nájezdu kilometrů u dané pneumatiky se vychází z údajů tachometru vozidla, na kterém je pneumatika nazuta. Problémy vznikají, když dochází k přezouvání pneumatik, kdy jsou z jednoho vozidla pneumatiky vyzuty a ještě nazuty na jiné vozidlo. Při nepravidelném sjíždění dezénu pneumatiky je nutno je přezout. Jelikož není zaveden, mimo papírové podoby, žádný statistický systém, který by hlídal kilometrový nájezd dané pneumatiky po celou dobu jejího užívání, dochází ke zkresleným závěrům o jejich nájezdu.

Cena pneumatik má velký vliv na náklady společnosti. Jak bylo uvedeno v předešlém textu, v oběhu firmy se nachází celkem 158 ks pneumatik. Průměrná cena nákladní pneumatiky se nachází v intervalu od 6000 Kč do 14 000 Kč (ceny jsou uvedeny bez DPH). Záleží, zdali se jedná o novou, protektorovanou, značkovou či neznačkovou pneumatiku. Cena za všechny pneumatiky se pohybuje v rozmezí 948 000 Kč – 2 212 000 Kč. Cena hraje samozřejmě velký vliv při výběru, avšak musí se zohlednit všechny zde zmíněné parametry. Na **obrázku 4** je ukázka nákladní pneumatiky a výše její ceny od dodavatele K.A.L.T.

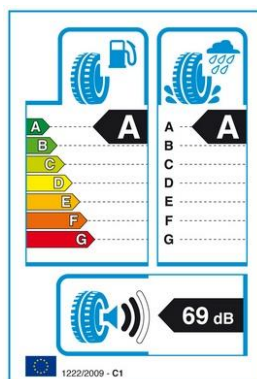
Kód:	0000398465
Název:	385/55R22,5 160K X MULTI T Michelin M+S
Vaše cena:	13.437 Kč bez DPH 16.258 Kč s DPH SLEVA 26,0 %



Obrázek 4 Ukázka pneumatiky a její ceny (Euromaster, 2018)

Jak lze vidět na **obrázku 4**, v názvu pneumatiky jsou udávány hodnoty, kterým musí manažer rozumět a při výběru pneumatiky je zohlednit. Druh pneumatik a jejich další značení je přesněji charakterizováno v podkapitole 1.9. Manažer potřebuje určit správný rozměr pneumatik pro konkrétní vozidlo. Tuto informaci zjistí z velkého technického průkazu příslušného vozidla, např.: 385/55 R 22.5. Poté je nutné zvolit správnou směs pneumatiky, a to buď letní, anebo zimní s označením M+S. Pro výběr vhodného typu pneumatiky je dále potřeba určit správný typ běhounu. Jiný dezén, tvar a reliéf ovlivňují vlastnosti pneumatiky. Na **obrázku 4** je znázorněna pneumatika, kterou společnost nově využívá pro mezinárodní kamionovou dopravu. Dle označení se jedná o univerzální pneumatiku schválenou pro zimní období, vhodnou k obutí návěsu. Typ běhounu odpovídá dálničnímu charakteru. Naopak pro vnitrostátní kamionovou dopravu je zapotřebí volit jinou variantu běhounu, a to s označením pro regionální dopravu. Posledním parametrem, který je důležité znát a brát do úvahy při pořizování pneumatik, jsou jejich vlastnosti.

Základními **vlastnostmi pneumatik**, které mají vliv na spotřebu paliva a kvalitu jízdy jsou: valivý odpor/spotřeba paliva, brzdění na mokřem povrchu, hlučnost. Tyto vlastnosti lze zjistit na energetickém štítku, který se uvádí u každé pneumatiky, jeho znázornění lze vidět na **obrázku 5**.



Obrázek 5 Energetický štítek pneumatiky (Euromaster, 2018)

- **chybějící hodnotící systém zaměstnanců**

Jelikož je analyzovaná společnost malým podnikem, nebyl doposud zaveden žádný hodnotící systém, který by upravoval kvalitu odvedené práce jednotlivých zaměstnanců. Nasazením vhodného typu hodnoticího systému by mohlo dojít k růstu kvality odváděné práce.

V současnosti probíhá hodnocení stylem upozorňování zaměstnance na nedostatky a možná zlepšení. Manažer nebo ředitel společnosti upozorní slovně zaměstnance, je-li něco v nesouladu s firemní kulturou. Nejčastěji probíraná témata: čistota vozu, neporušenost vozu, kvalita jízdy, přístup k práci a ochota. Ve společnosti je zavedeno, nikoliv hodnoceno, že vozidlo musí být udržováno v čistotě, každý týden musí být umyto, je-li cokoliv poškozeno, musí se to opravit. Manažerovou povinností je, aby měli zaměstnanci k dispozici vše, co je potřeba pro splnění výše uvedených povinností. Prozatím se daří zaměstnance usměrňovat tak, aby dodržovali uváděné povinnosti. Je však zapotřebí mít je neustále pod kontrolou a upozorňovat je pravidelně na jejich povinnosti. Takto zavedený styl hodnocení je však nepřehledný, neúplný a náročný pro kontrolu dodržování nastavených povinností.

Následující problémová situace se zaměřuje na práci s časem a jeho využívání.

- **absence plánování času**

„Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu. Potřebujeme čas na práci, čas na přemýšlení, čas na vzdělávání se, čas na odpočinek a zábavu i čas na lásku a přátelství. To vše je podmínkou úspěchu. Úspěch však nepřijde sám a kdo o něj chce usilovat, musí se v první řadě naučit zacházet efektivně se svým časem.“ (Šuleř, 1995)

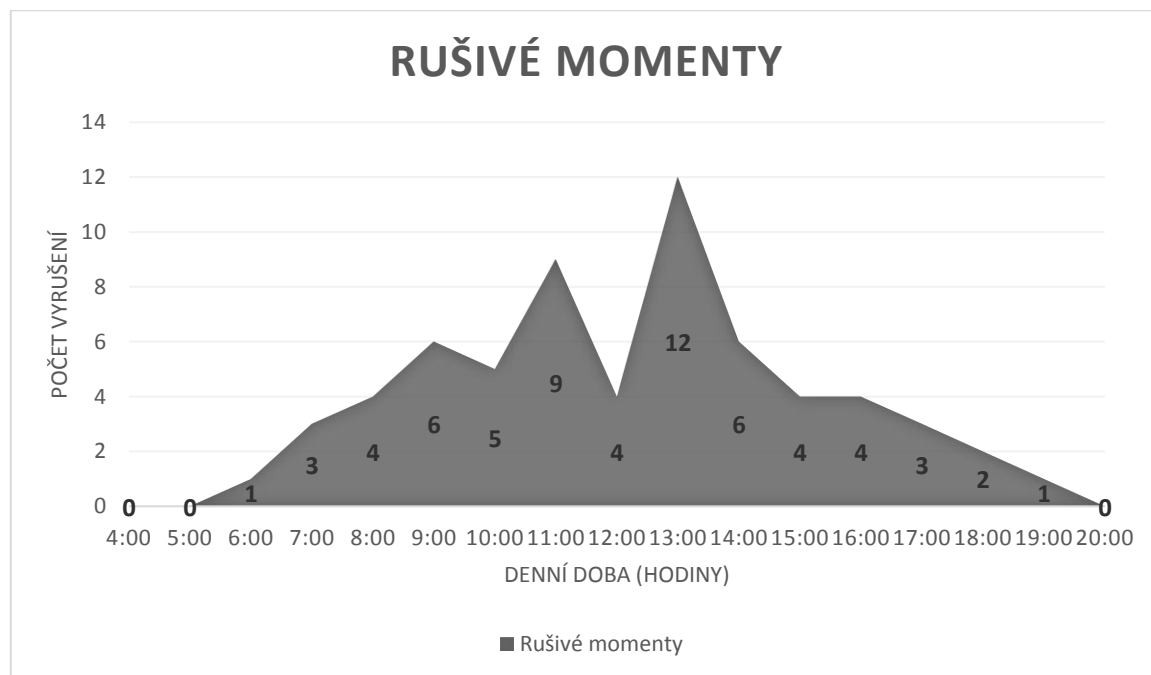
Problém s nedostatkem času a s jeho špatným plánováním má i manažer společnosti KAVA-TRANS. Během pracovního dne je spousta úkolů, které se musí vyřešit. Každý den se začíná s prací, která se opakuje a je nutné ji udělat, jako je kontrola logistických skladů a jejich zásob. Poté je potřeba prověřit emaily, těch bývá denně okolo dvaceti. Dle naléhavosti a typu doručené pošty se rozhoduje o dalším postupu činností. Během dne je ještě zapotřebí: prověřit kde se nacházejí vozidla, projít práci pro vozidla na další dny a naplánovat jednotlivé trasy, zkontrolovat příchozí faktury, naplánovat servisy, zapsat sledované údaje do tabulek, pokračovat na rozpracovaných dokumentech apod.,

Správná **organizace** času není v dopravní společnosti vůbec jednoduchá. Řízení dopravní firmy je specifické v tom, že vozidla jezdí 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Stává se tedy, že manažerovi zvoní telefony s naléhavými problémy kdykoliv přes den. Není možné ve čtyři hodiny odpoledne zavřít společnost, schovat klíč a otevřít zase na druhý den ráno. Vozidla společnosti najedou v průměru 100 000 km za měsíc po celé České republice

a zemích EU a obslouží na 1000 zákazníků. Pravděpodobnost vzniku problémových situací je tedy značná a denně jich bývá i několik desítek. Takové režijní problémy pak vstupují do popředí a je nutné je vyřešit přednostně, aby nebyl ohrožen chod společnosti. Čímž se **vytrácí** možnost zabývat se **naplánovanými** věci. Plánují se spíše jen obchodní schůzky, které jsou nezbytnou součástí manažerovy práce. Pouze důležité schůzky mají na krátkou chvíli přednost před vzniklými problémy, avšak po skončení schůzky je nutné problémy promptně vyřešit. Mnoho úkolů, které by měl manažer řešit, se odkládá dle jejich náročnosti a důležitosti. Aby manažer dokázal efektivněji využívat svoji pracovní dobu, nesmělo by docházet k tolika **rušivým momentům**.

„Mnozí manažeři dělají svoji práci až po oficiálním konci pracovní doby. Přes den nemají čas, protože je mnoho rušivých momentů: spolupracovníci, zákazníci, neohlášené návštěvy, konflikty, telefony, porady apod. Stále „otevřené dveře“ sice pracovníci oceňují, ale manažerovi dělají medvědí službu.“ (Šuleř, 1995)

Pro plánování času se může, jak uvádí Šuleř (1995), zohlednit denní křivka rušení, která je znázorněna na **obrázku 6**. Za **rušivé momenty** se pro následující graf považují převážně: telefonní hovory s problémovým obsahem, nečekané návštěvy obchodních zástupců, emaily s okamžitou nutností řešení, informace o vzniklém problému od podřízených, operativní rozdělování pracovních povinností zaměstnancům. Denní křivka rušení představuje průměrný manažerův den.



Obrázek 6 Denní křivka rušivých momentů (KAVA-TRANS, 2018)

Z denní křivky rušení lze vyzorovat, že rušivé momenty začínají stoupat od šesti hodin ráno a rostou až do jedenácti hodin, poté po čas oběda klesají a na maximum jsou v jednu hodinu odpoledne, potom začínají klesat a končí většinou kolem dvacáté hodiny večer. Špatná organizace času má za následek i poslední problémovou situaci.

- **nedostatek času pro hledání možných zlepšení**

„Je to právě stálá a progresivní inovační aktivita průmyslových firem, jež je v posledním desetiletí považována za klíčový předpoklad podnikatelského úspěchu. Inovace se tak stávají rozhodující hybnou silou podnikání a jeho prosperity v konkurenčních podmínkách tržní ekonomiky, i když nezbytnou dlouhodobou podmínkou úspěšného podnikání je kvalita veškeré práce.“ (Vodáček a Vodáčková, 1999)

Neustálá inovace a hledání možných vylepšení udržují společnost na dopravním trhu, začne-li společnost stagnovat či snad degradovat, může to mít za následek postupný úpadek společnosti. Z minulé podkapitoly však vyplynulo, že čas je vzácnou surovinou a jeho množství je za stávající situace nedostačující. Většina času je spotřebována na udržení společnosti v chodu při zachování kvality služeb. Pouze zlomek času je následně věnován na hledání možných zlepšení, která by v konečném důsledku mohla ušetřit čas a zjednodušit pracovní činnosti.

Ve druhé fázi situační analýzy jsou identifikované problémové situace dekomponovány na dílčí problémy. Součástí druhé fáze je i zpracování dodatečných problémových situací.

2.2.2 Rozčlenění (dekompozice) identifikovaných problémových situací

V první fázi situační analýzy bylo identifikováno celkem **sedm problémových situací**. V této fázi je s jednotlivými problémovými situacemi dále pracováno. Jak uvádí Fotr, Dědina a Hružová (2000) je zapotřebí dekomponovat jednotlivé problémy na jednotlivé dílčí problémy, je-li to možné. Aby bylo možno určit, zdali je identifikovaný problém singulární nebo jestli se skládá z další dílčích problémů, které potřebujeme odhalit, bude využita metoda odpovídání na otázky dle Fotra, Dědiny a Hružové (2000):

„Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?“

Pomocí těchto otázek je na jednotlivé problémy nahlíženo z jiných úhlů pohledu a daný problém je dále podroben bližšímu zkoumání.

- **zdlouhavá a nepřehledná práce s dokumenty**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ano

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Mluvíme o nutnosti analýzy dokumentů, o nutnosti jejich správného rozřídění a jejich správné archivaci. Dále je potřeba s dokumenty pracovat i po archivaci. Zde je potřeba dohledat dokument, využít dokument a opět následně archivovat.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Důkazem jsou konkrétní problémové situace. Ztráta velkého technického průkazu od vozidla, bylo nutné vystavit nový. Chybějící archiv s doklady zaměstnanců, při pojistných událostech zdlouhavé dohledávání pro řešení pojistné události.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Znepokojující je následující: ztráta nenávratných dokumentů, možnost sankcí v případě nedoložení dokumentů, časová náročnost při dohledávání dokumentů.

Dílčí problémy: rozdílné formy vstupních dokumentů (elektronické, papírové), špatná archivace dokumentů, náročná analýza dokumentů a jejich třídění.

- **nedostačující způsob hlídání termínů a připomínek**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ano

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Mluvíme o nutnosti řádného zaevidování připomínek a termínů a následně o schopnosti je ve správnou chvíli vyřešit.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Společnost zapoměla odevzdat daňové přiznání a přišla o koncesi. Společnost zapoměla přistavit vozidlo na technickou kontrolu.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Zapomenout splnit zákonnou povinnost může mít za následek katastrofické následky na chod společnosti.

Dílčí problémy: nutnost řádné tvorby připomínek, nutnost pohlídat si splnění termínů.

- **složité systém kontrolních činností**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ne

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Je důležité si pohlídat správnost příchozích dokumentů a spárovat je s objednávkami, je potřeba tvořit statistiky a vyhodnocování objednaných prací. Je nutné pohlídat si aktuálnost smluv a služeb. Následně smlouvy a služby porovnávat, vylepšovat či rušit.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Během nedostatečných kontrol dokumentů bylo pozdě zjištěno, že byla společnosti neprávem zvýšena hodinová sazba na opravy vozidel.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Pokud nebude kontrolní systém řádný a včasný může docházet ke zbytečnému utrácení firemních finančních prostředků.

Dílčí problémy: nedostatečná firemní statistika, nedostatečná kontrola příchozích dokumentů, opožděné vyhodnocování smluv

- **nedostačující systém pro správu pneumatik**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ne

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Pro správnou volbu pneumatiky je nutné zvolit vhodný typ a značku pneumatiky, je potřeba se vyznat ve vlastnostech pneumatik. Je potřeba řádně evidovat nazutí a vyzutí pneumatik, jejich nájezd a to jak ovlivňují spotřebu vozidla.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Na vozidlech jezdících mezinárodní kamionovou dopravu byly z výroby použity pneumatiky, které měly nájezd 200 tis. kilometrů, avšak nyní společnost využívá pneumatiky s nájezdem až 360 tis kilometrů.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Velké náklady na pořizování nevhodného typu pneumatik s malým nájezdem.

Dílčí problémy: chybějící evidence pneumatik, nutná kontrola kilometrového nájezdu pneumatik, kontrola použití vhodného typu pneumatik (dobrá přilnavost, spotřeba, hlučnost)

- **chybějící hodnotící systém zaměstnanců**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ano

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Je zapotřebí stanovit si hodnotící kritéria a kontrolovat jejich dodržování systematickým způsobem.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Zaměstnanci často upozorňují na odlišnost v kvalitě jejich péče o svěřené vozidlo.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Demotivace těch pracovníků, kteří se o vozidlo řádně starají. Zhoršení čistoty a technického stavu vozidel.

Dílčí problémy: chybějící systém hodnocení zaměstnanců, chybějící systém kontroly povinností zaměstnanců, menší snaha zaměstnanců, slabá motivace zaměstnanců

- **absence plánování času**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ne

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Problémem je mnoho rušivých momentů, které souvisí s fungováním dopravní společnosti. Velký záběr manažerovy práce má vliv na hospodaření s časem.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Manažer je v práci kolikrát i 14 hodin denně, aby zvládl svou pracovní náplň.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Znepokojující je to, aby manažer byl schopen kvalitně odvádět svoji práci a vydržel vysoké pracovní tempo.

Dílčí problémy: četné rušivé momenty, příliš široký záběr manažerovi práce, absence plánování času.

- **nedostatek času pro hledání možných zlepšení**

Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?

Ne

Můžeme danou problémovou situaci vysvětlit pomocí jediné příčiny?

Ne

Mluvíme o jedné nebo více věcech?

Jelikož je manažer časově zaneprázdněn, chybí mu prostor na inovační řešení. Chybí mechanismus, který by nutil manažera více přemýšlet o inovacích.

Jaký důkaz máme pro to, že problémová situace vyžaduje řešení?

Po dlouhou dobu nebylo zavedeno komplexní řešení sledování jízdního stylu u všech vozidel.

Co nás skutečně znepokojuje na dané situaci?

Pokud nebudou ve společnosti probíhat inovace, může se stát společnost méně atraktivní pro zákazníky.

Dílčí problémy: nezamýšlení se nad inovacemi, málo času pro inovace

Během dekompozice sedmi nalezených problémových situací byly určeny tyto problémové situace: rozdílné formy vstupních dokumentů (elektronické, papírové), špatná archivace dokumentů, náročná analýza dokumentů a jejich třídění, nutnost řádné tvorby připomínek, nutnost pohlídat si splnění termínů, nedostatečná firemní statistika, nedostatečná kontrola příchozích dokumentů, opožděné vyhodnocování smluv, chybějící evidence pneumatik, nutná kontrola kilometrového nájezdu pneumatik, kontrola použití vhodného typu pneumatik (dobrá přilnavost, spotřeba, hlučnost), chybějící systém hodnocení zaměstnanců, chybějící systém kontroly povinností zaměstnanců, menší snaha zaměstnanců, slabá motivace

zaměstnanců, četné rušivé momenty, příliš široký záběr manažerovy práce, absence plánování času, nezamýšlení se nad inovacemi, málo času pro inovace.

V následující fázi situační analýzy jsou **stanoveny priority (důležitost) dílčích problémů**. Jednotlivé dílčí problémy nejsou stejně významné. Bude provedeno seskupení návazných dílčích problémů a vyřazení takových problémů, které není možno ovlivnit.

2.2.3 Stanovení priorit (důležitost) dílčích problémů

V předchozí fázi bylo identifikováno celkem dvacet dílčích problémů. Nyní se vyřadí ty problémové situace, které nelze z pozice společnosti vyřešit. Konkrétně jsou vyřazeny tyto dílčí problémy: **rozdílné formy vstupních dokumentů, menší snaha zaměstnanců, četné rušivé momenty**. V **tabulce 1** jsou singulární problémy seskupeny dle vzájemné návaznosti a možné propojitelnosti. Vznikne finální skupina problémů, označena **P1-P10**.

Tabulka 1 Finální skupina problémů P1-P10

P1: špatná archivace a třídění dokumentů	špatná archivace dokumentů	náročná analýza dokumentů a jejich třídění	
P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování	nutnost řádné tvorby připomínek	nutnost pohlídat si splnění termínů	
P3: nedostatečná firemní statistika			
P4: nevhodná práce s dokumenty	nedostatečná kontrola přichozích dokumentů	opožděné vyhodnocování smluv	
P5: nedostatečná správa pneumatik	chybějící evidence pneumatik	nutná kontrola kilometrového nájezdu pneumatik	kontrola použití vhodného typu pneumatik
P6: absence mechanismu na hodnocení zaměstnanců	chybějící systém hodnocení zaměstnanců	chybějící systém kontroly povinností zaměstnanců	
P7: slabá motivace zaměstnanců			
P8: až moc široký záběr manažerovi práce			
P9: absence plánování času			
P10: nezamýšlení se nad inovacemi	málo času pro inovace		

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

V **tabulkách 2, 3, 4** jsou jednotlivé problémové situace ohodnoceny ředitelem a manažerem společnosti ve vztahu ke kritériím **K1–K5**. Hodnocení proběhne na základě subjektivních zkušeností, a to pouze ode dvou hodnotitelů, jelikož ve zkoumané dopravní společnosti není více lidí, kteří by disponovali zkušenostmi vhodnými k ohodnocení variant.

Je použita modifikovaná metoda Bodovací metody, kterou popisuje Průša et al. (2013), a která je blíže popsána v podkapitole 1.10.2.

Pro vypočtený součet hodnot kritérií $P_{iř}$ a P_{im} pro danou problémovou situaci a dle výsledných hodnot vah $V_{iěř}$ a V_{im} (zaokrouhlené na 4 desetinná místa) se uspořádá pořadí problémových situací. Využita jsou čtyři základní kritéria **K1-K4**, jak uvádí Fotr, Dědina a Hružová (2000) a jedno subjektivní kritérium hodnotitelů **K5**:

- **K1:** velikost zdrojů, kterých se problém týká (počet pracovníků, objem finančních prostředků),
- **K2:** vážnost negativních dopadů, který má daný problém na firmu (uspokojování potřeb zákazníků, kvalita prováděných služeb, dosahované hospodářské výsledky),
- **K3:** časová naléhavost řešení problému,
- **K4:** odhad tendencí budoucího vývoje problému (zesílení, oslabení, stagnace),
- **K5:** potřeba vyřešení problému pro správný chod společnosti

Tabulka 2 obsahuje stanovení priorit a vyhodnocení vztahů variant ku kritériím z pozice ředitele společnosti za použití vztahu (1) a (2).

Tabulka 2 Stanovení priorit problémů z pozice ředitele společnosti

Problémové situace	Kritéria a jejich ohodnocení O_{ij}					$P_{iř}$	Váha $V_{iěř}$	Pořadí
	K1	K2	K3	K4	K5			
P1	5	3	10	8	8	34	0,1073	4.
P2	7	10	8	9	10	43	0,1356	1.
P3	7	4	6	7	7	31	0,0978	6.
P4	4	5	4	8	5	25	0,0789	9.
P5	9	3	10	5	9	36	0,1136	3.
P6	8	8	6	6	6	40	0,1262	2.
P7	7	6	4	6	5	28	0,0883	7.
P8	7	7	4	8	7	33	0,1041	5.
P9	3	7	2	5	4	21	0,0662	10.
P10	3	3	6	7	7	26	0,0820	8.
						317	1,0000	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z výsledku vyplynulo, že pro ředitele společnosti má největší význam vyřešení problematiky **P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování** a nejmenší prioritu dostal problém **P9: absence plánování času**.

Tabulka 3 obsahuje stanovení priorit a vyhodnocení vztahů variant ku kritériím z pozice manažera společnosti za použití vztahu (1) a (2).

Tabulka 3 Stanovení priorit problémů z pozice manažera společnosti

Problémové situace	Kritéria a jejich ohodnocení o_{ij}					P_{im}	váha V_{im}	Pořadí
	K1	K2	K3	K4	K5			
P1	5	3	10	7	9	34	0,0988	5.
P2	6	9	10	9	10	44	0,1279	1.
P3	6	3	8	9	7	33	0,0959	6.
P4	3	6	5	7	6	27	0,0785	10.
P5	7	4	8	7	9	35	0,1017	4.
P6	7	8	8	8	8	31	0,0901	7.
P7	8	5	5	5	7	30	0,0872	8.
P8	6	9	9	9	9	42	0,1221	2.
P9	4	7	10	9	9	39	0,1134	3.
P10	4	5	5	8	7	29	0,0843	9.
						344	1,0000	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z výsledku vyplynulo, že pro manažera společnosti má největší význam vyřešení problematiky **P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování** a nejmenší prioritu dostal problém **P4: nevhodná práce s dokumenty**.

V **tabulce 4** je stanoveno pořadí v závislosti na ohodnocení ředitele i manažera. Tabulka obsahuje součet kritérií P_i pro jednotlivé problémové situace, vypočteny jako součet ředitelových součtů kritérií $P_{iř}$ a manažerových součtů P_{im} dle vzorce:

$$P_i = P_{iř} + P_{im} \quad (5)$$

kde:

P_i ... výsledný součet kritérií

$P_{iř}$... součet kritérií ředitele

P_{im} ... součet kritérií manažera

Výsledné pořadí je určeno výsledkem součtu vah V_i jednotlivých problémových situací dle ředitele $V_{iř}$ a dle manažera V_{im} podle vzorce:

$$V_i = V_{iř} + V_{im} \quad (6)$$

kde:

V_i ... výsledné hodnoty vah

$V_{iř}$... váhy kritérií ředitele

V_{im} ... váhy kritérií manažera

Tabulka 4 Stanovení priorit problémů dle ředitele i manažera

Problémové situace	Piř	Pim	Viř	Vim	Pi	Vi	Pořadí
P1	34	34	0,1073	0,0988	68	0,2061	5.
P2	43	44	0,1356	0,1279	87	0,2635	1.
P3	31	33	0,0978	0,0959	64	0,1937	6.
P4	25	27	0,0789	0,0785	52	0,1574	10.
P5	36	35	0,1136	0,1017	71	0,2153	4.
P6	40	31	0,1262	0,0901	71	0,2163	3.
P7	28	30	0,0883	0,0872	58	0,1755	8.
P8	33	42	0,1041	0,1221	75	0,2262	2.
P9	21	39	0,0662	0,1134	60	0,1796	7.
P10	26	29	0,0820	0,0843	55	0,1663	9.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z výsledku vyplynulo, že pro manažera a ředitele společnosti má největší význam vyřešení problematiky **P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování** a nejmenší prioritu obdržel problém **P4: nevhodná práce s dokumenty**.

Tabulka 5 uvádí vzestupné seřazení problémových situací, vycházející z výsledků z **tabulky 4**.

Tabulka 5 Vzestupné seřazení problémových situací

Problémové situace	Pořadí problémových situací
P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování	1.
P8: příliš široký záběr manažerovi práce	2.
P6: absence mechanismu na hodnocení zaměstnanců	3.
P5: nedostatečná správa pneumatik	4.
P1: špatná archivace a třídění dokumentů	5.
P3: nedostatečná firemní statistika	6.
P9: absence plánování času	7.
P7: slabá motivace zaměstnanců	8.
P10: nezamýšlení se nad inovacemi	9.
P4: nevhodná práce s dokumenty	10.

Zdroj: autor

Ve třetí fázi analýzy byly jednotlivým dílčím problémům přiřazeny priority (důležitosti) ve vztahu ke zvoleným kritériím **K1-K5**. Dílčí problémy byly seřazeny od problému, který má největší prioritu vzhledem k jeho vyřešení až po problém s nejmenší

důležitostí. V poslední čtvrté fázi je stanoven plán řešení a jsou vybrány varianty možných řešení problémů. Na závěr situační analýzy je zvolena nejlepší varianta pro řešení odhalených problémů.

2.2.4 Stanovení plánu řešení

Pro prvních pět problémů s nejvyšší prioritou důležitosti jsou zpracovány cíle řešení a jsou zvolena kritéria pro ohodnocení přípustných variant. Výsledkem je nalezení optimální varianty, která se co nejvíce přibližuje zvolenému cíli řešení problému. Využije se bodovací metoda dle Průši et al. (2013), která je blíže popsána v podkapitole 1.10.2. Jednotlivé váhy a zvolená kritéria jsou subjektivně zvolena po domluvě mezi manažerem a ředitelem s ohledem na statistická data z interní dokumentace KAVA-TRANS (2018). Zvolení optimální varianty pro **P2** a průběh výpočtů **P2** je využit jako vzorový výpočtový příklad, ostatní problémy jsou řešeny tím jistým způsobem, pouze s jinými proměnnými.

- **P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování**

Cíl: Vytvořit systém zaznamenávání termínů a připomínek a systém jejich včasného upozornění.

Kritéria: **K1:** náklady na vyřešení, **K2:** časová náročnost tvorby řešení, **K3:** kvalita a chytrost řešení, **K4:** udržitelnost řešení (řešení musí být takové, aby byl problém dlouhodobě vyřešen), **K5:** časová náročnost využívání řešení v každodenní práci manažera

Varianty: **V1:** zaměstnání sekretářky, **V2:** užití kancelářských barevných papírků jako připomínkovače, **V3:** zakoupení softwaru z již existujících možností, **V4:** využití papírového stojícího a nástěnného kalendáře, **V5:** tvorba unikátního softwaru na míru společnosti

Tabulka 6 udává hodnotící stupnici pro posuzovaná kritéria a uvádí váhy daných kritérií.

Tabulka 6 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P2

Kritérium	Vlastnost	Ukazatel, jednotky	Hodnotící stupnice				Váha v_i
			nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně	
K1	cena	tisících Kč/měsíc	>10	5-10	1-5	<1	0,15
K2	čas tvorby	dny	>365	180-365	30-180	<30	0,1
K3	kvalita	slovně	pochybná	nižší	průměrná	vysoká	0,2
K4	udržitelnost	slovně	dny	týdny	měsíce	roky	0,35
K5	čas při práci	minuty/den	>120	60-120	30-60	<30	0,2
		udaná hodnota A_{ij}	1	2	3	4	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Pro výpočet známky podle váhy A_{1j} váž využijeme vzorec dle vztahu (3). Celkové ohodnocení H_j se pak vypočte dle vzorce ze vztahu (4). Z **tabulky 7**, po vyplnění a dopočítání příslušných hodnot, je zjištěno pořadí důležitosti jednotlivých variant.

Tabulka 7 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P2

Kritéria	Vlastnosti	Varianty				
		V1	V2	V3	V4	V5
K1: cena	hodnota	20	0,5	1,5	0,3	1
	známka A_{1j}	1	4	3	4	4
	známka podle váhy A_{1j} váž	0,15	0,6	0,45	0,6	0,6
K2: čas tvorby	hodnota	45	7	14	10	120
	známka A_{2j}	3	4	4	4	3
	známka podle váhy A_{2j} váž	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3
K3: kvalita	hodnota	průměrná	pochybná	vysoká	nižší	vysoká
	známka A_{3j}	3	1	4	2	4
	známka podle váhy A_{3j} váž	0,6	0,2	0,8	0,4	0,8
K4: udržitelnost	hodnota	měsíce	týdny	roky	měsíce	roky
	známka A_{4j}	3	2	4	3	4
	známka podle váhy A_{4j} váž	1,05	0,7	1,4	1,05	1,4
K5: čas při práci	hodnota	10	50	20	40	20
	známka A_{5j}	4	3	4	3	4
	známka podle váhy A_{5j} váž	0,8	0,6	0,8	0,6	0,8
	Ohodnocení H_j	2,9	2,5	3,85	3,05	3,9
	Pořadí	4.	5.	2.	3.	1.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Na základě výsledku lze doporučit pořízení počítačového softwaru, jelikož tyto varianty měly výrazně lepší hodnocení, naproti tomu nebude vhodné využít papírkovou metodu.

- **P8: příliš široký záběr manažerovi práce**

Cíl: Uspořit manažerův čas optimalizací nebo snížením počtu povinností.

Kritéria: **K1:** náklady na vyřešení, **K2:** časová náročnost tvorby řešení, **K3:** udržitelnost řešení.

Varianty: **V1:** zaměstnání dispečera, **V2:** delegování na administrativní pracovníci, **V3:** absolvování kurzů pro manažery, **V4:** použití počítačového softwaru.

Tabulka 8 udává hodnotící stupnici pro posuzovaná kritéria a uvádí váhy daných kritérií.

Tabulka 8 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P8

Kritérium	Vlastnosti	Ukazatel, jednotky	Hodnotící stupnice				Váha v_i
			nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně	
K1	cena	tisících Kč/měsíc	>10	5-10	1-5	<1	0,4
K2	čas tvorby	dny	>90	60-90	30-60	<30	0,2
K3	udržitelnost	slovně	dny	týdny	měsíce	roky	0,4
		udaná hodnota A_{ij}	1	2	3	4	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z **tabulky 9**, po vyplnění a dopočítání příslušných hodnot, je zjištěno pořadí důležitosti jednotlivých variant u problému P8.

Tabulka 9 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P8

Kritéria	Vlastnosti	Varianty			
		V1	V2	V3	V4
K1: cena	hodnota	30	4	4	1,5
	známka A_{1j}	1	3	3	3
	známka podle váhy $A_{1jváz}$	0,4	1,2	1,2	1,2
K2: čas tvorby	hodnota	45	20	20	75
	známka A_{2j}	3	4	4	2
	známka podle váhy $A_{2jváz}$	0,6	0,8	0,8	0,4
K3: udržitelnost	hodnota	měsíce	měsíce	měsíce	roky
	známka A_{4j}	3	3	3	4
	známka podle váhy $A_{4jváz}$	1,2	1,2	1,2	1,6
	Ohodnocení H_j	2,2	3,2	3,2	3,2
	Pořadí	2.	1.	1.	1.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Dle pořadí z **tabulky 9** lze říci, že zaměstnaní nového dispečera je nejhorší variantou. Naopak ostatní tři možná řešení dopadla v hodnocení stejně.

- **P6: absence mechanismu na hodnocení zaměstnanců**

Cíl: Vytvořit vhodný systém hodnocení zaměstnanců.

Kritéria: **K1:** náklady na vyřešení, **K2:** časová náročnost tvorby řešení, **K3:** kvalita a objektivnost řešení, **K4:** udržitelnost řešení, **K5:** časová náročnost využívání řešení v každodenní práci manažera.

Varianty: **V1:** vyvěšování na nástěnku a tvorba hodnocení v Microsoft Excel, **V2:** Tvorba softwaru, **V3:** pořízení již existujícího softwaru, **V4:** tvorba mobilní aplikace s přístupy pro zaměstnance.

Tabulka 10 udává hodnotící stupnici pro posuzovaná kritéria a uvádí váhy daných kritérií.

Tabulka 10 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P6

Kritérium	Vlastnosti	Ukazatel, jednotky	Hodnotící stupnice				Váha v_i
			nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně	
K1	cena	tisíce Kč	>40	20-40	10-20	<10	0,15
K2	čas tvorby	dny	>120	60-120	20-60	<20	0,1
K3	kvalita	slovně	pochybná	nižší	průměrná	vysoká	0,2
K4	udržitelnost	slovně	dny	týdny	měsíce	roky	0,25
K5	čas při práci	minuty/den	>120	60-120	30-60	<30	0,3
		udaná hodnota A_{ij}	1	2	3	4	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z tabulky 11, po vyplnění a dopočítání příslušných hodnot, je zjištěno pořadí důležitosti jednotlivých variant u problému P6.

Tabulka 11 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P6

Kritéria	Vlastnosti	Varianty			
		V1	V2	V3	V4
K1: cena	hodnota	5	55	25	45
	známka A_{1j}	4	1	2	1
	známka podle váhy $A_{1jváz}$	0,6	0,15	0,3	0,15
K2: čas tvorby	hodnota	10	90	15	90
	známka A_{2j}	4	2	4	2
	známka podle váhy $A_{2jváz}$	0,4	0,2	0,4	0,2
K3: kvalita	hodnota	nižší	vysoká	průměrná	vysoká
	známka A_{3j}	2	4	3	4
	známka podle váhy $A_{3jváz}$	0,4	0,8	0,6	0,8
K4: udržitelnost	hodnota	měsíce	roky	roky	roky
	známka A_{4j}	3	4	4	4
	známka podle váhy $A_{4jváz}$	0,75	1	1	1
K5: čas při práci	hodnota	45	20	20	20
	známka A_{5j}	3	4	4	4
	známka podle váhy $A_{5jváz}$	0,9	1,2	1,2	1,2
	Ohodnocení H_j	3,05	3,35	3,5	3,35
	Pořadí	3.	2.	1.	2.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z výsledků vyplývá, že bude nejlepší pořídit počítačový software a pokusit se vybrat ten nejlepší z již existující nabídky na trhu. Naopak tabulková řešení v Microsoft Excelu se jeví jako nevhodná varianta.

- **P5: nedostatečná správa pneumatik**

Cíl: Vytvořit systém pro evidenci pneumatik, aby bylo možno určit nájezd, vliv na spotřebu, vhodnost a další parametry.

Kritéria: **K1:** náklady na vyřešení, **K2:** časová náročnost tvorby řešení, **K3:** přesnost využití metody **K4:** udržitelnost řešení.

Varianty: **V1:** využití Microsoft Excel, **V2:** Tvorba softwaru, **V3:** zapisování a evidence do sešitu.

Tabulka 12 udává hodnotící stupnici pro posuzovaná kritéria a uvádí váhy daných kritérií.

Tabulka 12 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P5

Kritérium	Vlastnosti	Ukazatel, jednotky	Hodnotící stupnice				Váha v_i
			nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně	
K1	cena	tisíce Kč	>40	20-40	10-20	<10	0,25
K2	čas tvorby	dny	>120	60-120	20-60	<20	0,1
K3	přesnost	slovně	nepřesná	nízká	minimum chyb	přesná	0,35
K4	udržitelnost	slovně	dny	týdny	měsíce	roky	0,3
		udaná hodnota A_{ij}	1	2	3	4	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z **tabulky 13**, po vyplnění a dopočítání příslušných hodnot, je zjištěno pořadí důležitosti jednotlivých variant u problému P5.

Tabulka 13 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P5

Kritéria	Vlastnosti	Varianty		
		V1	V2	V3
K1: cena	hodnota	1	55	1
	známka A_{1j}	4	1	4
	známka podle váhy $A_{1j}váz$	1	0,25	1
K2: čas tvorby	hodnota	5	40	2
	známka A_{2j}	4	3	4
	známka podle váhy $A_{2j}váz$	0,4	0,3	0,4

Kritéria	Vlastnosti	Varianty		
		V1	V2	V3
K3: přesnost	hodnota	nízká	přesná	nepřesná
	známka A_{3j}	2	4	1
	známka podle váhy A_{3j} váž	0,7	1,4	0,35
K4: udržitelnost	hodnota	měsíce	roky	měsíce
	známka A_{4j}	3	4	3
	známka podle váhy A_{4j} váž	0,9	1,2	0,9
	Ohodnocení H_j	3	3,15	2,65
	Pořadí	2.	1.	3.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Jak plyne z výsledků v tabulce, je nejpřesnější variantou pro evidenci pneumatik tvorba unikátního softwaru. Využití zapisování do sešitu vychází jako nejhorší varianta.

- **P1: špatná archivace a třídění dokumentů**

Cíl: Vytvořit přehledný způsob archivace dokumentů, aby byla zajištěna jejich snadná dostupnost.

Kritéria: **K1:** náklady na vyřešení, **K2:** časová náročnost tvorby řešení, **K3:** snadná dohledatelnost dokumentů, **K4:** udržitelnost řešení (řešení musí být takové, aby byl problém dlouhodobě vyřešen), **K5:** časová náročnost využívání řešení v každodenní práci manažera.

Varianty: **V1:** zaměstnání asistentky **V2:** užití řádných šanonů a regálů **V3:** zakoupení softwaru z již existujících možností, **V4:** skenování a ukládání do PC, **V5:** tvorba unikátního softwaru na míru společnosti.

Tabulka 14 udává hodnotící stupnici pro posuzovaná kritéria a uvádí váhy daných kritérií.

Tabulka 14 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P1

Kritérium	Vlastnosti	Ukazatel, jednotky	Hodnotící stupnice				Váha v_i
			nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně	
K1	cena	tisících Kč/měsíc	>10	5-10	1-5	<1	0,15
K2	čas tvorby	dny	>180	90-180	30-90	<30	0,1
K3	dohledatelnost	slovně	nedohledatelná	náročná	zdlouhavá	snadná	0,35
K4	udržitelnost	slovně	dny	týdny	měsíce	roky	0,25
K5	čas při práci	minuty/den	>120	60-120	30-60	<30	0,15
		udaná hodnota A_{ij}	1	2	3	4	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z **tabulky 15**, po vyplnění a dopočítání příslušných hodnot, je zjištěno pořadí důležitosti jednotlivých variant u problému P5.

Tabulka 15 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P1

Kritéria	Vlastnosti	Varianty				
		V1	V2	V3	V4	V5
K1: cena	hodnota	20	0,3	1,5	0,2	1
	známka A_{1j}	1	4	3	4	3
	známka podle váhy $A_{1jváz}$	0,15	0,6	0,45	0,6	0,45
K2: čas tvorby	hodnota	20	7	25	5	45
	známka A_{2j}	4	4	4	4	3
	známka podle váhy $A_{2jváz}$	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3
K3: dohledatelnost	hodnota	zdlouhavá	náročná	snadná	zdlouhavá	snadná
	známka A_{3j}	3	2	4	3	4
	známka podle váhy $A_{3jváz}$	1,05	0,7	1,4	1,05	1,4
K4: udržitelnost	hodnota	měsíce	měsíce	roky	měsíce	roky
	známka A_{4j}	3	3	4	3	4
	známka podle váhy $A_{4jváz}$	0,75	0,75	1	0,75	1
K5: čas při práci	hodnota	10	20	20	40	20
	známka A_{5j}	4	4	4	3	4
	známka podle váhy $A_{5jváz}$	0,6	0,6	0,8	0,45	0,6

Kritéria	Vlastnosti	Varianty				
		V1	V2	V3	V4	V5
	Ohodnocení H_j	2,95	3,05	4,05	3,25	3,75
	Pořadí	5.	4.	1.	3.	2.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Na základě výsledků z **tabulky 15** je optimální variantou pořízení počítačového softwaru, jelikož tyto varianty měly výrazně lepší hodnocení, naproti tomu nebude vhodné zaměstnat člověka na tuto práci.

Shrnutí druhé kapitoly

Po představení společnosti bylo využito **situační analýzy** za účelem zefektivnění manažerských činností. V první fázi situační analýzy bylo identifikováno a charakterizováno celkem sedm problémových situací v procesu práce manažera. Ve druhé fázi proběhla dekompozice problémových situací a bylo nalezeno dvacet singulárních dílčích problémů. Ve třetí fázi byly singulární problémy znovu přeskupeny a vznikla **finální skupina deseti problémů P1-P10**. Následovalo určení priorit důležitosti jednotlivých problémů a bylo určeno pořadí problémů od nejvíce závažného až po nejméně závažný problém. V poslední fázi byly stanoveny cíle pro vyřešení prvních pěti nejzávažnějších problémů. Pomocí bodovací metody byly zvoleny optimální varianty řešení pro jednotlivé problémy. **Výsledkem** je zjištění, že nejlepšími variantami pro všechny problémy je pořízení vhodného **počítačového softwaru**.

V následující kapitole je blíže specifikován návrh na zefektivnění manažerských činností pomocí počítačového softwaru.

3 NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ

Na základě výsledků situační analýzy bylo zjištěno, že optimální variantou pro vyřešení identifikovaných problémů je optimalizovat manažerské činnosti pomocí počítačového softwaru. V této kapitole proběhne nejdříve rozhodnutí, zda-li společnost přistoupí ke koupi na trhu již dostupného softwaru nebo přistoupí ke tvorbě unikátního softwaru.

V **tabulce 16** jsou popsány funkcionality, které musí splňovat vhodný program, aby došlo k vyřešení dané problematiky a tím pádem k efektivnějšímu řízení manažerských činností.

Tabulka 16 Funkcionality softwaru potřebné k vyřešení problémů

Problémové situace	Funkcionality nutné k vyřešení problému
P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování	tvorba připomínek, organizace připomínek, archivace připomínek, zvýraznění důležitosti připomínek, funkce dopředného připomenutí, kalendář
P8: příliš široký záběr manažerovy práce	tvorba statistik, plánování času, tvorba poznámek, práce s dokumenty
P6: absence mechanismu na hodnocení zaměstnanců	tvorba statistik, navržení mechanismu kontrol, tvorba ohodnocení, tvorba výsledků dle zadaných kritérií, tvorba sestav
P5: nedostatečná správa pneumatik	sklad pneumatik, evidence pneumatik, mechanismus na kontrolu nájezdu, tvorba statistik
P1: špatná archivace a třídění dokumentů	tvorba archivu, možnost nastavení třídění, hledání v dokumentech, skenování dokumentů, náhledy dokumentů

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

3.1.1 Průzkum trhu se softwary: výběr vhodných produktů

Internetový průzkum trhu se softwarovými produkty, doplněn o konzultace s obchodními zástupci, vyseletoval celkem devět vhodných produktů. Jejich detailnější charakteristika: název, množství funkcionalit a cena jsou uvedeny v **příloze B**. Dále je v **příloze B** ke každému programu přiřazena problémová situace, kterou daný software řeší.

Na základě průzkumu trhu bylo zjištěno, že v nabídce není ani jeden komplexní software, který by vyřešil všechny identifikované problémy. Řešením by bylo zakoupení

softwaru **Smlouvy**, který řeší problematiku **P1** a **P2**, pořízení softwaru **Altus Vario** by zajistilo částečné řešení **P6** a **P8**, software **Úschovna pneu** by mohla z části vyřešit **P5**. Cena zakoupených programů by včetně licencí a aktualizací dosahovala **233 000 Kč** v období pěti let.

3.1.2 Rozhodnutí o výběru vhodného softwaru pomocí Bodovací metody

Cíl: Rozhodnout, zdali společnost zakoupí více jednotlivých programů nebo si nechá vytvořit jeden unikátní.

Kritéria: **K1:** cena, **K2:** časová náročnost zprovoznění řešení, **K3:** komplexnost funkcionalit, **K4:** úplnost funkcí vzhledem k požadavkům na funkcionality, **K5:** míra náročnosti využívání programu pro uživatele

Varianty: **V1:** existující softwary **V2:** unikátní software

Tabulka 17 udává hodnotící stupnici pro posuzovaná kritéria a uvádí váhy daných kritérií u rozhodnutí o výběru softwaru.

Tabulka 17 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u výběru mezi softwary

Kritérium	Vlastnosti	Ukazatel, jednotky	Hodnotící stupnice				Váha v_i
			nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně	
K1	cena	tisících Kč/5 let	>500 000	360 000 - 500 000	150 000-360 000	<150 000	0,1
K2	čas zprovoznění	dny	>180	90-180	30-90	<30	0,1
K3	komplexnost funkcionalit	slovně	více nekompatibilních softwarů	X	2 různé softwary kompatibilní	vše v jednom řešení	0,35
K4	úplnost funkcí	v procentech	0-25	25-50	50-75	75-100	0,25
K5	míra náročnosti	slovně	velmi náročné	náročné	spíše jednoduché	jednoduché	0,2
		udaná hodnota A_{ij}	1	2	3	4	

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Z **tabulky 18**, po vyplnění a dopočítání příslušných hodnot, je zjištěno pořadí důležitosti, podle kterého se zvolí optimální varianta pořizovaného softwaru.

Tabulka 18 Bodovací metoda pro rozhodnutí o volbě softwaru

Kritéria	Vlastnosti	Varianty	
		V1	V2
K1: cena	hodnota	233 000	200 000-500 000
	známka A_{1j}	3	2
	známka podle váhy A_{1j} váž	0,3	0,2
K2: čas zprovoznění	hodnota	20	200
	známka A_{2j}	4	1
	známka podle váhy A_{2j} váž	0,4	0,1
K3: komplexnost funkcionalit	hodnota	více nekompatibilních softwarů	vše v jednom řešení
	známka A_{3j}	1	4
	známka podle váhy A_{3j} váž	0,35	1,4
K4: úplnost	hodnota	70	100
	známka A_{4j}	3	4
	známka podle váhy A_{4j} váž	0,75	1
K5: míra náročnosti	hodnota	velmi náročné	jednoduché
	známka A_{5j}	1	4
	známka podle váhy A_{5j} váž	0,2	0,8
	Ohodnocení H_j	2,0	3,5
	Pořadí	2.	1.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

V hodnocení lépe dopadla varianta **V2**, tj. tvorba unikátního softwaru. Především pak pro její komplexní a uživatelsky méně náročnou formu.

V následující podkapitole je část návrhu na unikátní software, který sjednocuje veškeré funkcionality definované v **tabulce 16** a řeší komplexním způsobem identifikované problémy **P1, P2, P5, P6 a P8**.

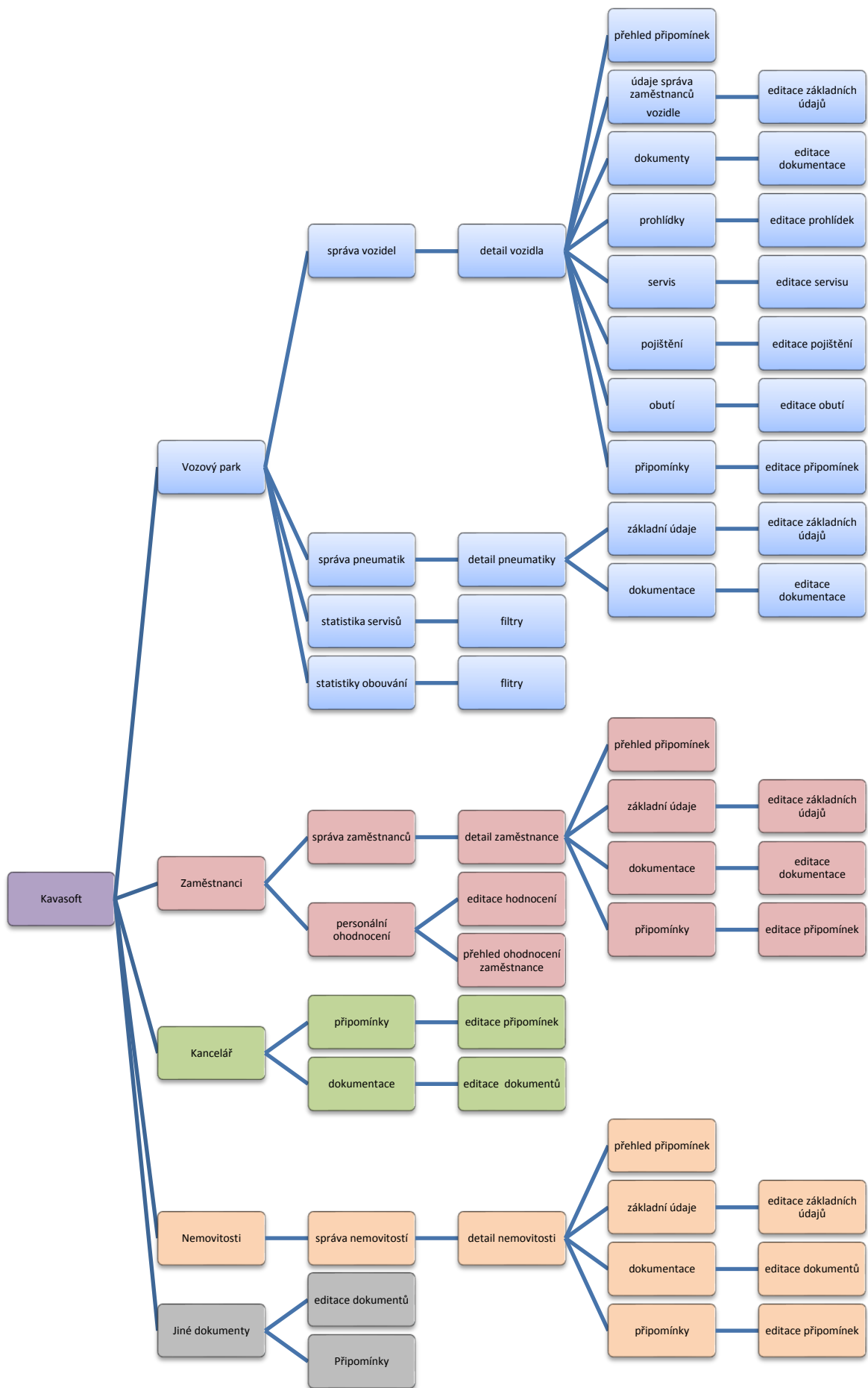
3.1.3 Návrh unikátního softwaru

Pomocí myšlenkové mapy je navržena základní struktura pro unikátní komplexní software, který bude obsahovat veškeré funkcionality potřebné k vyřešení jednotlivých identifikovaných problémů. Jsou vytvořeny reprezentativní náhledy obrazovek pro vizuální

představu, doplněné o statické a dynamické popisy, pomocí nichž je popsána manažerova představa pro budoucí fungování softwaru. Návrhová část končí zadáním tvorby programátorovi, se kterým proběhnou konzultace, které dotvoří jasnou manažerovu vizi o softwaru.

- **myšlenková mapa: struktura softwaru**

Myšlenková mapa, jak ji popisuje Černý a Chytková (2014), blíže charakterizovaná v kapitole 1.10.4, je grafická vizualizace, která uspořádává slova a pojmy pomocí propojených větví na základě vzájemných asociací. Myšlenková mapa vyobrazená na **obrázku 7** znázorňuje základní strukturu navrhovaného komplexního softwaru. Program KavaSoft je koncipován do pěti základních záložek, určených dle současného systému archivování dokumentů, které jsou dále členěny na další záložky a funkcionality. Jednotlivé větve mapy jsou barevně odlišeny.



Obrázek 7 Struktura softwaru vyobrazená pomocí myšlenkové mapy (autor)

- **záložka Kavasoft: statický a dynamický popis vizualizované záložky**

Statický popis funkcionalit záložky Kavasoft: Úvodní záložka, vizualizována na **obrázku 8**, je tvořena obdélníkovými tlačítky v horní části obrazovky. První zleva je záložka Vozový park, následují záložky: Zaměstnanci, Kancelář, Nemovitosti a Jiné dokumenty. V pravé části pod tlačítky Nemovitosti a Jiné dokumenty se nachází vyhledávací okno. Spodní 2/3 obrazovky vyplňuje tabulka s blížícími se termíny upomínek. Tabulka je rozdělena do čtyř sloupců: Termín události, Popis události, Zařazení a Splnění. V řádcích tabulky jsou pak vidět konkrétní události. Posledním prvkem této obrazovky je zaškrťovací filtr, umístěn pod tabulkou.

Dynamický popis funkcionalit záložky Kavasoft: Vizualizace představuje úvodní obrazovku programu dle **obrázku 8**, která se otevře po přihlášení do systému. Vrchní část obrazovky tvoří menu, které se skládá z pěti tlačítek, pomocí nichž se proklikem lze dostat do hlubší vrstvy zvolené záložky. Každý další proklik záložky odpovídá cestě po myšlenkové mapě na **obrázku 7**. Dalším prvkem úvodní záložky je vyhledávací okénko, kam lze zapsat název hledaného dokumentu pro snadné vyhledání. Dominantou celé obrazovky je tabulka s připomínkami, seřazena vzestupně dle data termínu události. Tato tabulka čerpá a zobrazuje připomínky ze všech záložek systému. Ve sloupci splnění bude možno editovat připomínku jako splněnou nebo plánovanou či nesplněnou. Posledním prvkem je možnost filtrování zobrazeného období: 2 měsíce, půl roku, rok, vše.

Vozový park	Zaměstnanci	Kancelář	Nemovitosti	Jiné dokumenty
			Vyhledávání dokumentů	
Přehled blížících se termínů				
Termín události	Popis události	zařazení	Splnění	
11.2.2019	STK u vozidla 5E0 3688	vozový park	splněno	
10.10.2019	Školení řidičů	kancelář	plánováno	
Filtry: X splněno X plánováno X 1 měsíc X 1 rok				

Obrázek 8 Navržená vizualizace záložky KavaSoft (autor)

- **záložka Dokumenty: statický a dynamický popis vizualizované záložky**

Statický popis funkcionalit záložky Dokumenty: Vizualizovaná obrazovka na **obrázku 9** je nahoře opět tvořena pěti obdélníkovými tlačítky, viz popis záložky Kavasoft. Hned pod nimi je otevřena nižší vrstva záložky vozový park, kterou tvoří čtyři záložky softwaru: správa vozidel, správa pneumatik, statistiky servisů, statistiky obouvaní. Následuje další řádek s obdélníkovými záložkami: přehled, údaje o vozidle, dokumenty, servis a obutí. Následuje obdélníkové okénko pro funkci vyhledávání. Zbytek obrazovky tvoří tabulka o pěti sloupcích: název dokumentu, typ dokumentu, platnost dokumentu, práce s dokumentem. V řádcích pod těmito sloupci jsou vyplněné údaje dle vlastnosti sloupce. Nad touto tabulkou se nachází ještě obdélníkové tlačítko přidat dokument a zaškrtačací filtr.

Dynamický popis funkcionalit záložky Dokumenty: Na záložku vyobrazenou na **obrázku 9** se lze proklikat z úvodní záložky Kavasoft po cestě myšlenkové mapy: **vozový park**→**správa vozidel**→**detail vozidla**→**dokumenty**. Cesta prokliku je pro přehlednost odlišena jinou barvou. Na obrazovce zůstává vyhledávací okénko pro možnost snazšího nalezení dokumentu. Základním tlačítkem pro přidávání dokumentů je tlačítko: přidat dokument, které je v další podvrstvě opět editovatelné. Řazení zobrazovaných dokumentů lze uspořádat pomocí výběru konkrétního filtru, to by mělo umožnit snazší třídění obsahu. Závěrečným prvkem je možnost editovat již vložené dokumenty, což umožní tlačítka: otevřít, upravit a smazat, která přísluší konkrétnímu dokumentu ve sloupci práce s dokumentem.

Vozový park	Zaměstnanci	Kancelář	Nemovitosti	Jiné dokumenty
Správa vozidel	Správa pneumatik	Statistiky servisů	Statistiky obouvaní	
Přehled	Údaje o vozidle	Dokumenty	Servis	Obutí
			Vyhledávání dokumentů	
Dokumenty Vozidla				
Přidat dokument	Filtry O O O			
Název dokumentu	Typ dokumentu	Platnost dokumentu	práce s dokumentem	
cejchování tachografu	A	21.1.2020	Otevřít/Upravit/Smazat	
stk vozidla	A	10.7.2019	Otevřít/Upravit/Smazat	
technický průkaz VTP	B	X		

Obrázek 9 Navržená vizualizace záložky Dokumenty (autor)

- **záložka Statistika obouvaní: statický a dynamický popis vizualizované záložky**

Statický popis funkcionalit záložky Statistika obouvaní: Vrchní část obrazovky, jenž je znázorněna na **obrázku 10**, tvoří stejně jako v předešlých vizualizacích pět základních obdélníkových tlačítek. Pod těmito tlačítky je otevřena nižší vrstva obdélníkových tlačítek spadajících do záložky vozový park. Nižší vrstvu tlačítek tvoří tlačítka: správa vozidel, správa pneumatik, statistiky servisů a statistika obouvaní. Dominantou záložky statistika obouvaní je tabulka o sedmi sloupcích obsahující definované informace o jednotlivých pneumatikách. Tabulku tvoří těchto pět sloupců: pneumatika, vozidlo, pozice, datum nazutí, datum vyzutí, nájezdnost a dezén. Obsahem jednotlivých řádků jsou vlastnosti pro daný typ sloupce. Nad tabulkou se v levé části obrazovky nacházejí filtry: vozidlo, pneumatika, datum a dezén.

Dynamický popis funkcionalit záložky Statistika obouvaní: Znázorněná vizualizace na **obrázku 10** vyobrazuje záložku statistika obouvaní, k níž vede cesta po myšlenkové mapě: **vozový park** → **statistika obouvaní**. Cesta po vrstvách je odlišena jinou barvou, zde je to žlutá. Hlavním prvkem této záložky je tabulka s informacemi o jednotlivých pneumatikách, kterým jsou přiřazeny sledované vlastnosti. Z tabulky je patrné: na jakém vozidle a na jaké nápravě je pneumatika namontována, jak dlouho je již namontována, jakou má nájezdnost a hloubku dezénu. Pro snazší třídění a nalezení pneumatik lze využít zvláštních filtrů. Pokud je zapotřebí editovat pneumatiku, využije se editačních prvků v záložce Správa pneumatik.

Vozový park	Zaměstnanci	Kancelář	Nemovitosti	Jiné dokumenty		
Správa vozidel	Správa pneumatik	Statistiky servisů	Statistika obouvaní			
Statistika obouvaní vozidel						
Filtry: vozidlo/pneumatika/datum/Dezén						
Pneumatika	Vozidlo	Pozice	Datum nazutí	Datum vyzutí	Nájezdnost	Dezén
HD5678023	5E0 3688	Pravé zadní	6.4.2018	25.10.2018	50 000 Km	1,1 cm
CH6785678	5E6 0088	levé přední	28.9.2018	X	120 000 Km	1 cm

Obrázek 10 Navržená vizualizace záložky Statistika obouvaní (autor)

- **konzultace s programátorem**

Poté co byla vytvořena základní představa o vizualizaci a funkčnosti softwaru, proběhla schůzka s programátorem. Schůzka měla charakter nestandardizovaného rozhovoru. Prvotní rozhovor probíhal asi čtyři hodiny a bylo počítáno ještě s následnými schůzkami. Jakmile měl programátor dostatek podkladů a byl seznámen s manažerovou vizí softwaru, záležela tvorba už na jeho programátorských schopnostech. Při následných konzultacích docházelo k odsouhlasování prozatím vytvořených částí softwaru.

3.1.4 Definování základních cílů a předpokladů

Aby bylo možno zvolenou variantu v poslední kapitole vyhodnotit a určit, zdali bylo pomocí tvorby softwaru dosaženo cílů, jsou v této podkapitole definovány základní cíle a předpoklady, **ze kterých vychází volba tvorby unikátního softwaru**. Určené cíle a předpoklady jsou dále doplněné o jejich bližší **charakteristiky**.

- **hlavní cíl**

Zefektivnění řízení manažerských činností: Snazší a pohodlnější práce s dokumenty. Jednoduchá správa pneumatik a vhodné hodnocení zaměstnanců dle odpovídajících kritérií. Přehledná tvorba připomínek a zajištění splnění termínů. Tvorba statistik za účelem dalšího rozhodování. Úspora času a jeho lepší využití.

- **dílčí cíle**

Vytvořit systém zaznamenávání termínů a připomínek a systém jejich včasného upozornění: Vložení připomínek a termínů, jejich kontrola a včasné upozornění. Odlišení připomínek dle důležitosti.

Uspořit manažerův čas, optimalizací nebo snížením počtu povinností: Jednoduchost softwaru by měla uspořit čas. Snazší archivace a evidence dokumentů, přehledné formy statistik. Jednoduché hodnocení zaměstnanců.

Vytvořit vhodný systém hodnocení zaměstnanců: Hodnocení nastaveno dle potřeb společnosti. Tvorba bodového ohodnocení. Historie a vývoj ohodnoceného zaměstnance.

Vytvořit systém pro evidenci pneumatik, aby bylo možno určit nájezd, vliv na spotřebu, vhodnost a další parametry: Zadání parametrů pneumatik do systému, automatické dopočítávání nájezdu, ukládání hloubky dezénu, tvorba statistiky, přehled o pneumatikách na skladě. Použití dat pro následné rozhodování o koupi pneumatiky.

Vytvořit přehledný způsob archivace dokumentů, aby byla zajištěna jejich snadná dostupnost: Archivování dokumentů na zálohované úložiště, nutnost neztratit data. Třídění dokumentů do zvolených záložek, dle typu dokumentu. Snadné vyhledání dokumentu z jednotlivých záložek a možnost vizualizace dokumentu.

- **ostatní předpoklady**

Náklady na tvorbu: Jednorázová cena do 400 000 Kč. Žádné měsíční poplatky.

Finanční úspora: Nebude docházet k meškání termínů a následně nebude docházet k sankcím.

Funkčnost: Každodenní využívání softwaru, možnost dostat se k datům i mimo kancelář, fungující ovládací prvky softwaru. Spolehlivost fungování samotného programu.

Užívání softwaru: Program budou využívat manažer, ředitel a administrativní pracovníci. Nutnost mít vyřešeno logování pro jednotlivé osoby, včetně určení pravomocí.

Změna vyvolaná užíváním softwaru: Nutnost proškolení osob pracujících se softwarem. Ovlivní pracovní náplň osob pracujících s programem.

Potíže s užíváním softwaru: Potíže mohou nastat ve volbě uživatelského prostředí programu, které nemusí vyhovovat pracovníkům. Může dojít ke ztrátě dat nevhodným uložením. Během zadávání dat do softwaru se mohou stát chyby. Předpokládá se pilotní časová náročnost při vkládání souborů a podkladů do systému. Během návrhu na tvorbu softwaru se mohla opomenout spousta funkcionalit, které budou v ostrém provozu programu chybět. Zaměstnanci se neztotožní s programem a budou odmítat v něm pracovat.

Shrnutí třetí kapitoly

Poté co byly charakterizovány nezbytné funkcionality potřebné k naplnění dílčích cílů identifikovaných problémů, proběhla analýza trhu se softwary. Na základě provedené analýzy trhu nebyl nalezen vhodný komplexní software, ale byly objeveny dílčí nekompatibilní programy, které by pouze částečně plnily jednotlivé dílčí cíle. Pomocí bodovací metody bylo stanoveno, že pro společnost bude lepší zvolit variantu **V2: tvorba unikátního softwaru**.

Návrh unikátního softwaru se skládá z tvorby základní struktury systému, za pomoci metody myšlenkové mapy, a ze statického a dynamického popisu vytvořených vizualizací. Doplňujícím prvkem návrhu je konzultace s programátorem, během které byly vyjasněny manažerovy vize. Kapitola končí definováním a charakteristikou hlavního cíle, dílčích cílů a ostatních předpokladů, ze kterých vychází volba tvorby unikátního softwaru.

V poslední kapitole bude představena a zhodnocena finální grafická podoba a struktura softwaru a proběhne zhodnocení definovaných cílů a předpokladů.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V návrhu řešení na zefektivnění manažerských činností, byl navržen unikátní software na míru společnosti. Byly definovány potřebné funkcionality nutné k řešení identifikovaných problémů. Dále byla navržena základní struktura systému a jeho vizualizace, doplněna o statický a dynamický popis vybraných záložek. Pro doplnění všech manažerových vizí proběhly ještě nezbytné konzultace s programátorem. Nakonec byly definovány základní předpoklady.

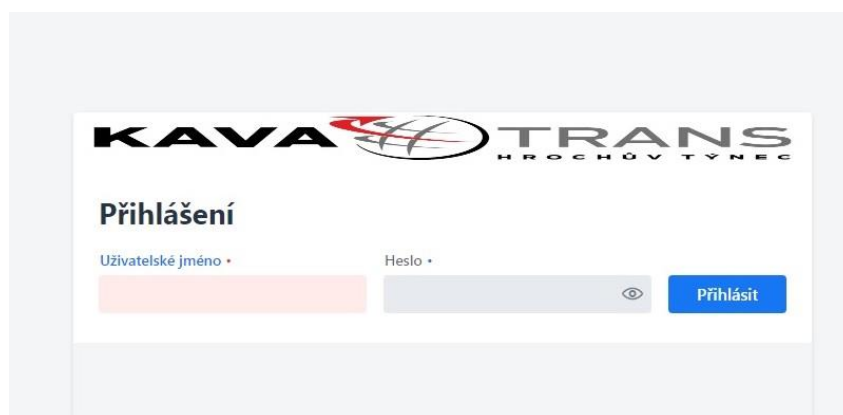
V této kapitole je představena ukázka z finální grafické podoby a struktury softwaru, proběhne zhodnocení výsledné grafické vizualizace a výsledných funkcionalit softwaru. Závěrem kapitoly a vlastně celé práce je zhodnocení definovaných cílů a předpokladů, ze kterých vychází volba tvorby unikátního softwaru pro analyzovanou dopravní společnost.

4.1.1 Zhodnocení výsledné vizualizace a funkcionalit softwaru

V této části jsou vždy popsány základní vlastnosti zobrazené obrazovky, jejich vizualizace, subjektivní slovní a tabulkové zhodnocení, rozdělené na plusy a mínusy.

- **základní charakteristika softwaru: přihlášení**


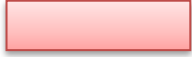
Byla vytvořena webová aplikace **TransAdmin**, která umožňuje uživateli přístup pomocí webového prohlížeče. Není potřeba žádné instalace a lze se do aplikace přihlásit z více různých zařízení. Aplikace umožňuje přístup více uživatelům v různých rolích: **Administrátor, Uživatel, Čtenář**. Vložená data jsou ukládána na cloudovém serveru o dostatečné kapacitě. Na **obrázku 11** je ukázka obrazovky pro přihlašování.



Obrázek 11 Ukázka přihlašovacího okna do TransAdmin (KAVA-TRANS, 2018)

Zhodnocení základního rozhraní softwaru: Grafické zpracování vstupu do webové aplikace nese moderní oblé prvky a je obrandováno firemním logem společnosti. Využití webové aplikace místo instalačního softwaru je snadným řešením, jak zajistit přístup do programu odkudkoliv. Zálohované cloudové úložiště by mělo zabezpečit veškeré soubory. Aplikace umožní přiřadit práva jednotlivým uživatelům, což umožňuje kontrolu manažera nad programem. Jelikož se jedná o webovou aplikaci, může nastat problém při otevírání aplikace v různých webových prohlížečích typu: Google Chrome, Mozilla Firefox apod.

Tabulka 19 Ohodnocení základní charakteristiky aplikace

	<ul style="list-style-type: none"> • více rolí uživatelů, • možnost přihlášení odkudkoliv, • není potřeba instalace, • moderní grafická úprava.
	<ul style="list-style-type: none"> • problémy s otevíráním aplikace v různých webových prohlížečích.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

- **záložka TransAdmin: úvodní obrazovka**

Popis funkcionalit a ukázka grafické podoby záložky TransAdmin: V horní části úvodní obrazovky, viz **obrázek 12** se nachází hlavní menu aplikace, tvořené navrhovanými záložkami doplněnými o záložku **administrace** a záložku **vyhledávač**. Dominantu obrazovky tvoří tabulka s připomínkami doplněna o možnost zvýraznění důležité připomínky pomocí hvězdičky, tyto připomínky lze vyfiltrovat pomocí zaškrtačacího tlačítka: zobrazit jen důležité. Červenou barvou jsou zvýrazněny události, který již mají po termínu splnění. Pro editaci konkrétní připomínky se využije tlačítko: přejít na událost. Sledované období lze měnit dle příslušných filtrů.

Přehled blížících se termínů



[Zobrazit 2 měsíce](#) [Zobrazit 6 měsíců](#) [Zobrazit 1 rok](#) [Zobrazit vše](#) Zobrazit jen důležité

Termin události	Popis události	Akce
☆ 31. 12. 2018	Připomínka kanceláře: konec platnosti objednávky přepravy Kulatý	Přejít na událost
☆ 1. 3. 2019	Připomínka pracovníka Jan Melenec (7205133243): platba pojistky na blbost Jan Melenec	Přejít na událost
☆ 1. 3. 2019	Připomínka pracovníka Ladislav Slepíčka (6604151037): platba pojistka na blbost Ladislav Slepíčka	Přejít na událost
☆ 8. 3. 2019	Připomínka pracovníka Jiří Dlesk (8412053441): konec platnosti lékařské prohlídky Jiří Dlesk	Přejít na událost

Obrázek 12 Ukázka úvodní obrazovky TransAdmin (KAVA-TRANS, 2018)

Zhodnocení funkcionalit záložky TransAdmin: Úvodní obrazovka odpovídá návrhu, navíc je trefně doplněna logem společnosti a názvem aplikace. Pomocí záložky administrátor, lze vytvářet číselníky hodnot pro jednotlivé editovatelné záložky, viz myšlenková mapa. Možnost výběru sledovaného období výrazně zlepšuje orientaci při práci v aplikaci. Časovou úsporou je funkce, která zobrazí veškeré připomínky na úvodní obrazovce, čímž odpadá zbytečná kontrola jednotlivých záložek zvlášť. Uživatelsky příjemnou funkcí by byla možnost lépe diversifikovat jednotlivé připomínky. V aplikaci je zdůraznění zastoupeno pouze pomocí jedné kategorie důležitosti a označené hvězdou.

Tabulka 20 Ohodnocení úvodní obrazovky Trans Admin

	<ul style="list-style-type: none"> • jednoduchost a přehlednost, • líbivý design, • možnost zobrazení období dle filtrů, • automatické zobrazení a uspořádání připomínek, ze všech záložek aplikace.
	<ul style="list-style-type: none"> • absence kalendáře pro rychlou orientaci, • nedostatečná funkcionalita pro zvýraznění a odlišení důležitosti konkrétní připomínky.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor


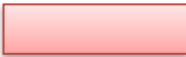
- **záložka editace servisu**

Popis funkcionalit a ukázka grafické podoby záložky editace servisu: Na obrázku 13 je vizualizováno editační okno pro vytvoření servisní statistiky konkrétního vozidla. Editační okno se nachází v nejnižší vrstvě záložky vozový park. Cesta po myšlenkové mapě je tato: **vozový park**→**správa vozidel**→**detail vozidla**→**servis**→**přidat servis/opravu**. Do editačního okna se vkládají informace, které manažer vyhodnotil jako důležité pro následnou statistiku. Jsou to tyto údaje: servis/opravna, předmět opravy, popis opravy, datum servisu, stav tachometru při servisu, cena servisní práce. Po založení události servisní činnosti lze připojit dokumentaci, např.: fakturu za práci a položkový seznam opravených dílů. Funkcionalita statistika servisů automaticky získává data z jednotlivých záložek servisů u vozidel a zobrazuje je v záložce statistiky servisů.

Obrázek 13 Ukázka obrazovky editace servisu v TransAdmin (KAVA-TRANS, 2018)

Zhodnocení funkcionalit záložky editace servisu: Jednoduchým způsobem lze zaevidovat k vozidlu konkrétní servisní činnost a přiložit potřebné dokumenty. Dle vydefinovaných číselníků je snadné vyrolovat si a zařadit konkrétní servis podle typu, což umožní snadnou správu v záložce statistika servisů. Předdefinované editační tabulky jsou přehledné a odpovídají manažerovým představám. Funkčnost editační záložky je založena na výběru správného výběru z rolovacích oken. Jedinou nedokonalostí je absence popisu servisní činnosti při náhledu v záložce servis vozidla. Pro náhled popisu je nutné se prokliknout na konkrétní servisní detail.

Tabulka 21 Ohodnocení záložky editace servisu

	<ul style="list-style-type: none">• přehledné uživatelské prostředí,• možnost přiložení dokumentů,• automatický převod do statistiky servisů,• rolovací okna lze rozšířit pomocí nových číselníků v záložce administrace.
	<ul style="list-style-type: none">• slovní manažerův popis servisu se nezobrazí u konkrétního servisu ve vizualizaci.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

- **UML: Class diagram aplikace TransAdmin**



Popis a ukázka grafické podoby Class diagramu: Obrázek vyobrazující kompletní implementační Class diagram celé aplikace TransAdmin je z důvodu lepší přehlednosti zařazen jako **příloha C**. V **příloze D** je pak zobrazena zvětšená záložka evidence pneumatik z přílohy C, pro její lepší čitelnost. Podkladem pro jeho tvorbu byla navržená myšlenková mapa, viz **obrázek 7**. Class diagram rozšiřuje myšlenkovou mapu o systémové vazby mezi jednotlivými záložkami a určuje jejich vzájemné závislosti. Jednotlivá okna představují: základní záložky aplikace, editační záložky a číselníkové záložky. Jednotlivá záložka se skládá ze svého pojmenování a výčtu svých vlastností. Implementační Class diagram tvoří strukturu celé aplikace.

4.1.2 Závěrečné zhodnocení aplikace TransAdmin

Výsledná forma aplikace **splnila** požadavky navrhovaného softwarového řešení. Tvorba aplikace pomocí webového rozhraní je optimálním řešením, jelikož umožňuje přístup do systému odkudkoliv, bez nutnosti instalace. Podařilo se vytvořit graficky příjemnou a přehlednou aplikaci, která jednoduchým způsobem řeší identifikované problémy. Vytvořil se unikátní systém, který je komplexním řešením se všemi navrhovanými funkcionalitami. I přes to má systém ještě určité nedostatky, které se nepodařilo nasimulovat a projevíly se až v praxi. Občas se aplikace špatně zobrazuje v různých webových prohlížečích. Chybí ještě některé z hlavních archivačních záložek, které by manažer společnosti využil, aby nemusel již vůbec používat papírových archivačních šanonů. Chybí funkcionalita přímého skenování do systému, takže se dokumenty musejí nejdříve naskenovat na pevný disk v počítači, a až poté se ukládají na cloudový server prostřednictvím aplikace. Tyto nedostatky jsou však zcela

zanedbatelné v porovnání s možnostmi, kterými aplikace disponuje. Nejdůležitější přednosti a nedostatky jsou shrnuty v **tabulce 22**.

Tabulka 22 Závěrečné ohodnocení aplikace TransAdmin

	<ul style="list-style-type: none"> • webová aplikace, • tvorba uživatelských rolí s různými pravomocemi, • příjemné uživatelské prostředí, • zálohovaná data na Cloudovém serveru, • automatické zobrazení připomínek ze všech záložek, • archivace, třídění a filtrace dokumentů, • možnost tvorby vlastního systému hodnocení zaměstnanců, • unikátní evidence a správa pneumatik, • tvorba číselníků dle potřeby, • automatická tvorba statistik servisů a obouvnání.
	<ul style="list-style-type: none"> • problémy se zobrazováním aplikace na různých webových prohlížečích, • absence některých archivačních záložek, • nedostatečná možnost přiřadit určité připomínce důležitost, • absence funkcionality pro přímé skenování souborů, • absence upozorňování pomocí emailu nebo sms zprávy.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

4.1.3 Zhodnocení definovaných cílů a předpokladů

Pomocí retrospektivní analýzy, která je popsána v podkapitole 1.10.6 dle Fotra, Dědiny a Hrůzové (2000), jsou zhodnoceny definované cíle a předpoklady, náklady s finančními úsporami a potíže, které vznikaly během implementace aplikace v dopravním podniku. Analýzy jsou zaměřené na zhodnocení shody základních předpokladů se skutečností po realizaci. Hodnocení proběhlo na základě subjektivního vyhodnocení ze strany manažera podniku a na základě výsledných hodnot ve vztahu k předpokladům.

- **analýza shody základních definovaných cílů a předpokladů**

Shoda definovaných cílů a předpokladů, ze kterých vycházela volba tvorby unikátní aplikace, se skutečností po realizaci a jejich zhodnocení se nachází v **tabulce 23**. Pro odlišení je v tabulce použito označení **(A)** pro cíle a označení **(B)** pro předpoklady.

Tabulka 23 Analýza shody základních definovaných cílů a předpokladů

Definované cíle (A) a předpoklady (B)	Bližší charakteristika cílů a předpokladů	Shoda cílů a předpokladů se skutečností po realizaci	Slovní zhodnocení
Zefektivnění řízení manažerských činností (A)	<ul style="list-style-type: none"> • pohodlná správa dokumentů a pneumatik, • vhodné hodnocení zaměstnanců, • tvorba připomínek a jejich plnění, • tvorba statistik • úspora času. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ snadné ukládání, třídění a archivace dokumentů, ✓ hodnotící systém zaměstnanců, ✓ automatická tvorba připomínek s možností zdůraznění, ✓ statistiky servisů a obouvaní, ✓ značná úspora času. 	Bylo dosaženo zefektivnění řízení manažerských činností jejich optimalizací. Využívání aplikace TransAdmin šetří manažerův čas, optimalizuje jeho práci s dokumenty, hlídá termíny, dotváří statistiky, archivuje dokumenty a pomáhá při dalším rozhodování.
Vytvořit systém zaznamenávání termínů a připomínek a systém jejich včasného upozornění (A)	<ul style="list-style-type: none"> • tvorba připomínek, • upozornění na připomínku, • odlišení připomínek dle jejich důležitosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vytvoření záložek pro vkládání připomínek, ✓ zobrazování všech připomínek na úvodní obrazovce, ✓ barevně odlišené připomínky v prodlení, ✓ možnost označit nejdůležitější připomínky, X absence upozornění pomocí emailu nebo SMS. 	Aplikace unikátním způsobem sjednocuje připomínky a termíny mezi všemi manažerovými činnostmi. Připomínky se společně zobrazují na úvodní obrazovce, kde jsou přehledně seřazeny a manažer má možnost si připomínky zdůraznit, jsou-li důležité. Úkoly po termínu jsou barevně zvýrazněny.
Uspořít manažerův čas, optimalizací nebo snížením počtu povinností (A)	<ul style="list-style-type: none"> • jednoduchost aplikace, • rychlá tvorba statistik, • snadné hodnocení zaměstnanců, • přehledná archivace. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uživatelsky příjemná aplikace, ✓ automatická tvorba statistik, dle zadaných hodnot, ✓ rychlá filtrovatelnost mezi údaji, ✓ přehledná archivace s možností vyhledání dokumentů. 	Využíváním aplikace došlo k optimalizaci manažerských činností. Vyřadily se zbytečné úkony při práci s dokumenty. Zrychlila se práce se statistikami. Snížila se dodatečná práce během nesplněných termínů. Přehledně se uspořádaly manažerovy činnosti.
Vytvořit vhodný systém hodnocení zaměstnanců (A)	<ul style="list-style-type: none"> • hodnocení na míru společnosti, • kritéria hodnocení dle požadavků společnosti, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost tvorby unikátního hodnocení s možností přidat další hodnotící 	Manažer si může vytvořit vlastní skupinu pro ohodnocení. Každou skupinu lze definovat

	<ul style="list-style-type: none"> historie hodnocení zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ prvky uložení hodnocení ke každému zaměstnanci, ✓ využití bodové stupnice i slovního ohodnocení. 	dle příslušných kritérií. Možnost ohodnotit v bodovém rozmezí a doplnit o slovní popis. Automatické vyhodnocení zaměstnance, dle dosaženého ohodnocení v příslušných kategoriích.
Definované cíle (A) a předpoklady (B)	Bližší charakteristika cílů a předpokladů	Shoda cílů a předpokladů se skutečností po realizaci	Slovní zhodnocení
Vytvořit systém pro evidenci pneumatik, aby bylo možno určit nájezd, vliv na spotřebu, vhodnost a další parametry (A)	<ul style="list-style-type: none"> vložení pneumatiky do systému, automatické dopočítání nájezdu, přehled pneumatik na skladě, charakteristika pneumatik, vložení údajů o hloubce dezénu. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uložení konkrétní pneumatiky pod unikátním číselným kódem, ✓ dopočet nájezdu v kilometrech dle stavu kilometrů na tachometru, ✓ zadání základních parametrů pneumatiky, ✓ možnost vyfiltrovat pneumatiky jsoucí na skladě, ✓ políčko pro vkládání hloubky dezénu. 	Po vložení všech potřebných údajů do systému dojde k automatickému dopočtení najetých kilometrů, je zaznamenána cena zakoupené pneumatiky a další parametry o pneumatice. V aplikaci si lze zjistit jaká pneumatika je nazuta a na jaké pozici u konkrétního vozidla. Systém umožňuje pneumatiky vyzout a přenést na jiné vozidlo. Po dojetí pneumatiky se zachová její historický záznam pro možnost rozhodování o koupi.
Vytvořit přehledný způsob archivace dokumentů, aby byla zajištěna jejich snadná dostupnost (A)	<ul style="list-style-type: none"> archivace na zálohovaném úložišti, roztřídění dokumentů, vyhledávání dokumentů, vizualizace dokumentu. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zvoleno cloudové úložiště o dostatečné kapacitě, ✓ třídění dokumentů dle specifikovaných záložek, ✓ určení typu dokumentu pro lepší evidenci, ✓ možnost dohledání dokumentu dle názvu, ✓ zobrazení dokumentu. 	Aplikace funguje jako archivační systém, ve kterém lze dokumenty ukládat, mazat, přesouvat, třídit, filtrovat a dohledávat. Dokument si lze přes internet kdekoliv otevřít. Lze nastavit i platnost dokumentu.

Definované cíle (A) a předpoklady (B)	Bližší charakteristika cílů a předpokladů	Shoda cílů a předpokladů se skutečností po realizaci	Slovní zhodnocení
Funkčnost (B)	<ul style="list-style-type: none"> • rychlost softwaru, • možnost pracovat s daty i mimo kancelář, • funkčnost jednotlivých ovládacích prvků. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vysoká rychlost, samotná aplikace běží na cloudu, v PC se jen zobrazuje, X během pilotní fáze, bylo objeveno mnoho nefunkčních prvků, ✓ webové rozhraní umožní zobrazit obsah odkudkoliv přes internet. 	Práce v aplikaci TransAdmin je svižná, jelikož na využívaném počítači se aplikace pouze zobrazuje, její obsah je uložen na cloudu. Do aplikace se lze přihlásit odkudkoliv, kde je možnost se připojit k internetu. Během pilotní fáze využívání aplikace bylo nalezeno spousta nefunkčních prvků, které musely být opraveny.
Užívání softwaru (B)	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření uživatelů, • uživatelská stopa, • pravomoci uživatelů. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost vytvoření třech uživatelských rolí, ✓ každý uživatel zanechal v systému stopu, pro určení původce chyby, ✓ administrátor přiřadí uživatelům určitou roli s přiřazenými pravomocemi. 	Hlavní uživatel Administrátor má pravomoc vytvořit nespočet dalších uživatelských rolí s možností pravomocí: administrátor, běžný uživatel a čtenář. Uživatelům bude vytvořeno přihlašovací jméno a heslo.
Změna vyvolaná užíváním softwaru (B)	<ul style="list-style-type: none"> • proškolení pracovníků • narušení pracovní náplně pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ časově náročné na vysvětlení, ✓ nutnost zadat správně a bezchybně data, ✓ změna ve skladbě práce s dokumenty, X neochota si najít čas navíc na vkládání a správu dokumentů v pilotní fázi. 	Během pilotní fáze užívání aplikace byli příslušní pracovníci proškoleni na práci se softwarem. Časově náročné bylo vložit veškerou již archivovanou dokumentaci do systému. Zaměstnanci si musí uvědomit, že musí řádně aplikaci využívat, jinak nebude zcela využívána a nebude využit její potenciál.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

- **analýza shody předpokládaných nákladů a finančních úspor**

Ohodnocení shody předpokládaných nákladů a finančních úspor se skutečností po realizaci lze vidět v **tabulce 24**.

Tabulka 24 Analýza shody předpokládaných nákladů a finančních úspor

Definované předpoklady	Bližší charakteristika předpokladů	Shoda definovaných předpokladů se skutečností po realizaci	Slovní zhodnocení
Náklady na tvorbu	<ul style="list-style-type: none"> • MAX 400 000 Kč, • bez paušální částky. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 290 000 Kč ✓ žádné další měsíční poplatky X více náklady na manažera, naftu, občerstvení. 	Tvorba projektu stála 290 000 Kč v prokazatelných nákladech. Není kalkulován čas manažera, který kooperoval na tvorbě softwaru.
Finanční úspora	<ul style="list-style-type: none"> • zamezí meškání termínů a tím pádem se ušetří za neplacení nevzniklých sankcí 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ snížení počtu nesplněných termínů vhodným systémem připomínek, ✓ image společnosti, růst možných budoucích příležitostí a zakázek. 	Dochází k hypotetické finanční úspoře, která se projevuje tím, že se nemusí platit sankce za nesplněné povinnosti, viz kapitola 2. Tyto sankce jsou unikátní v čase a prostoru. Uspořený čas může manažer věnovat na shánění budoucích příležitostí.

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

- **analýza shody předpokládaných potíží s užíváním softwaru**

Tabulka 25 zhodnocuje shodu předpokládaných problémových situací definovaných v návrhovém řešení se skutečností s pilotní fází a během implementace aplikace.

Tabulka 25 Analýza shody předpokládaných problémových situací

Definované předpoklady	Bližší charakteristika předpokladů	Shoda definovaných předpokladů se skutečností po realizaci	Slovní zhodnocení
<p>Potíže s užíváním softwaru</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nevyhovující uživatelské prostředí, • ztráta dat, • chybovost v zadávání dat, • pilotní časová náročnost, • opomenutí funkcionalit v návrhu řešení, • neochota zaměstnanců pracovat s aplikací. 	<p>X uživatelské prostředí je příjemné a vyhovující,</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ opomenutí naskenování některých částí smluv, špatně zadané hodnoty, ✓ zdlouhavá práce při skenování všech tiskopisů do aplikace a vyplňování základních údajů, ✓ opomenutí záložky s pojistnými událostmi, opomenutí funkce pro zadávání poznámek aj., ✓ neochota pracovat s aplikací během pilotní fáze, ✓ zdlouhavý reklamační proces při řešení chybně fungujících komponent aplikace. 	<p>Během pilotní fáze práce s aplikací, která zaměstnancům uživatelsky vyhovuje, byly naplněny předpokládané komplikace. Došlo k chybnému naskenování dokumentů, došlo ke špatnému zařazení dokumentů. Některé smlouvy se skládají z mnoha stran a jejich skenování do aplikace bylo velmi náročné. V návrhu softwaru se zapomnělo na záložku pojistné události, která nyní v aplikaci chybí. Dále velmi chybí funkce připnutí jednotlivých poznámek s odlišením vkládajícího uživatele. Během pilotní fáze bylo odhaleno mnoho chybně fungujících prvků, které byly v rámci reklamace řešeny.</p>

Zdroj: KAVA-TRANS (2018), autor

Retrospektivní analýzy, které nám pomáhají zhodnotit předpokládané výsledky se skutečnými výsledky, jsou cenným zdrojem poučení pro budoucí řešení dalších podnikových problémů.

Shrnutí čtvrté kapitoly

Na základě vytvořeného návrhu na unikátní software, byla vyvinuta aplikace **TransAdmin**. V úvodu kapitoly je zhodnocena její grafická podoba a vlastnosti. Pomocí Class diagramu je znázorněna komplexnost systému. Uživatelské prostředí a funkce aplikace byly ohodnoceny a jejich přínosy a nedostatky byly sumarizovány.

Pomocí retrospektivní analýzy byly zhodnoceny shody cílů a předpokladů se skutečností po realizaci. **Z hodnocení vyplývá, že byl splněn jak hlavní, tak dílčí cíle práce. Bylo dosaženo zefektivnění řízení manažerských činností jejich optimalizací.** Využívání aplikace TransAdmin šetří manažerův čas a optimalizuje jeho práci s dokumenty. Uspořený čas může být efektivněji využit na zvyšování image společnosti. Aplikace upozorňuje na blížící se termíny, dotváří statistiky servisování vozidel a obouvání pneumatik, archivuje a třídí dokumenty. Také umožňuje evidovat a třídít zakoupené pneumatiky a hodnotit zaměstnance. Dále minimalizuje chybovost a množství zapomenutých povinností.

Během pilotní fáze implementace systému v dopravním podniku nenastaly výrazné komplikace, avšak vzniklo několik drobných potíží definovaných v podkapitole 4.1.3.

Náklady na vývoj aplikace **nepřesáhly** požadovaný maximální limit. Finanční úsporu nelze přesně vyčíslit z důvodu její časové a prostorové unikátnosti. Z minulých zkušeností podniku jsou částky zaplacené za sankce v řádech tisíců korun ročně a hypotetické vzniklé náklady mohou dosahovat statisíců korun.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala manažerským řízením v malé dopravní společnosti KAVA-TRANS s.r.o. Jak uvádějí Srpová et al. (2010) klade malá společnost na vedoucí pracovníky odlišné nároky oproti těm, jež jsou kladeny na manažery v korporátních podnicích. V malé firmě je řízení celé společnosti koncentrováno do rukou jednotlivce, oproti tomu velké korporace jsou řízeny řadou odborníků. Při řízení malého podniku, dle Barrowa (1995), vyvstává řada dílčích problémů, se kterými se ve velké korporaci nesetkáme.

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat problémové situace ve výkonu práce manažera podniku a přinést takové řešení, které povede k vyšší efektivitě řízení manažerských činností.

Cíl byl splněn za pomoci metod charakterizovaných v první kapitole, jež byly následně aplikovány ve zbylých třech kapitolách. S využitím definovaných metod došlo k identifikování problémů, nalezení vhodných variant řešení, zvolení optimální varianty řešení a ke konečnému zhodnocení výsledného stavu.

Celá první kapitola je věnována teoretické charakteristice problémových situací identifikovaných pomocí situační analýzy. V této kapitole se blíže dozvídáme o problematice související s manažerským řízením činností v malém dopravním podniku. Jsou zde charakterizovány metody, které byly využity pro účel této diplomové práce.

Ve druhé kapitole byl pomocí situační analýzy systematicky analyzován stávající stav manažerského řízení. V první fázi analýzy bylo identifikováno sedm problémových situací ve výkonu manažerovy práce. Těchto sedm problémů bylo následně ve druhé fázi dekomponováno a přeskupeno do finálních deseti skupin P1-P10. Ve třetí fázi bylo určeno pět problémů s nejvyšší prioritou (důležitostí): P2: nedostatečná tvorba připomínek a jejich dodržování, P8: příliš široký záběr manažerovi práce, P6: absence mechanismu na hodnocení zaměstnanců, P5: nedostatečná správa pneumatik, P1: špatná archivace a třídění dokumentů. K jednotlivým problémovým skupinám byly zpracovány cíle řešení a byla zvolena kritéria pro ohodnocení přípustných variant. Po důkladné analýze možných řešení s využitím bodovací metody bylo vybráno jedno řešení. Optimální variantou byl vyhodnocen počítačový software.

Ve třetí kapitole byl proveden průzkum trhu s existujícími softwary a bylo zjištěno, že neexistuje komplexní program, jenž by vyřešil všechny singulární problémy společně. Z výsledků bodovací metody bylo rozhodnuto o vývoji unikátního počítačového softwaru na míru společnosti. Na základě dat z provedených analýz byl vytvořen detailní návrh softwaru. Pomocí myšlenkové mapy byla navržena základní systémová struktura a byl sepsán statický

a dynamický popis jednotlivých vizualizovaných záložek systému. Nakonec byly definovány základní cíle a předpoklady, které jsou vyhodnoceny v poslední kapitole.

Ve čtvrté poslední kapitole byly zhodnoceny funkcionality a vlastnosti unikátní aplikace TransAdmin, vyvinuté dle vytvořeného návrhu. Nejdůležitější přednosti a nedostatky uživatelského prostředí a funkcí byly přehledně sumarizovány. Shoda definovaných cílů a předpokladů se současným stavem byla zhodnocena pomocí retrospektivní analýzy. Z výsledků hodnocení vyplývá, že bylo dosaženo cíle práce. **Optimalizací manažerských činností pomocí aplikace TransAdmin došlo k jejich zefektivnění.** Využíváním softwaru dochází k úspoře manažerova času a ke snadné správě dokumentů. Uspořený čas může být efektivněji využit na zvyšování image společnosti. Proces implementace byl řádně dokončen přes drobné předpokládané potíže během spouštěcí fáze systému v dopravním podniku.

Výše celkových nákladů nepřekročila stanovený maximální limit. Předpokládá se budoucí finanční úspora, jejíž výše se nedá konkrétně vyčíslit z důvodu její časové a prostorové unikátnosti. Finanční úspora, vycházející z historických dat o zaplacených sankcích, by dosahovala desetitisíců korun ročně. Úspora na nevzniklých hypotetických nákladech by mohla dosahovat statisíců korun.

POUŽITÁ LITERATURA

- ALTUS SOFTWARE, 2019. Moduly. *ALTUS software* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.vario.cz/moduly/>
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2937-4.
- ATLAS CONSULTING, 2019. Smlouvy. *ATLAS consulting* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://atlasconsulting.cz/software/smlouvy/>
- ATTIS SOFTWARE, 2019a. ATTIS.BPM-Procesní řízení organizace. *ATTIS software* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.attis.cz/manazersky-software-attis/attis-bpm-procesni-rizeni-organizace/>
- ATTIS SOFTWARE, 2019b. ATTIS.MOT-Hodnocení a motivace. *ATTIS software* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.attis.cz/manazersky-software-attis/attis-mot-hodnoceni-a-motivace/>
- BARROW, Colin, 1995. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-232-8.
- BUSINESSINFO, 2010. Management malé firmy-příklady z praxe. *Businessinfo* [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-male-firmy-priklady-z-praxe-2819.html#!&chapter=1/>
- CRDR, 2018. Pracovnílékařské zdravotní prohlídky. *CRDR* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.bozpz.cz/aktuality/pracovnelekarske-zdravotni-prohlidky/>
- CZECHINVEST, 2018. Definice malého a středního podnikatele. *Czechinvest* [online]. [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele/>
- ČERNÝ, Michal a Dagmar CHYTKOVÁ, 2014. *Myšlenkové mapy pro studenty. Učte se efektivně a nastartujte svou kariéru*. Brno: BizzBooks. ISBN 978-80-265-0267-8.
- ČESKO, 1997. *Zákon č. 13/1997 Sb. Zákon o pozemních komunikacích* [online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>
- ČESKO, 1999. *Zákon č. 168/1999 Sb. Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla)* [online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-168>

ČESKO, 2001. *Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb.* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-56>

ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce* [online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO, 2014. *Vyhláška č. 341/2014 Sb., Vyhláška o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích* [online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <http://www.schroter.cz/predpisy/vyhl341-2014-zmeny-ofds.htm>

ČESKO, 2018. *Zákon č. 193/2018 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-193>

DATAMIX SOLUTIONS, 2019. Hodnocení zaměstnanců. *DATAMIX solutions* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://www.datamix.eu/sluzby/software/hodnoceni-zamestnancu/>

EU, 1975. *Vyhláška č. 11/1975 Sb., Vyhláška ministra zahraničních věcí o Úmluvě o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR)* [online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1975-11>

EU, 2006. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006, o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy* [online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: [https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Rezim-ridicu/Rezim-ridicu-\(561-2006,-AETR,-vyjimky\)](https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Rezim-ridicu/Rezim-ridicu-(561-2006,-AETR,-vyjimky))

EUROMASTER, 2018. 385/55R22,5 160K X MULTI T Michelin M+S. *Euromaster* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <http://www.kalt.cz/e-shop/zbozi/385-55r225-160k-x-multi-t-michelin-m-s-0000398465/>

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ, 2000. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-20-3.

GODEFROY, Christian a John CLARK, 1992. *The complete Time management systém*. London: Judy Piatkus.

GOOGLE, 2019. Kalendář. *Google* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://gsuite.google.cz/intl/cs/products/calendar/>

- GORDIC, 2018. Personální hodnocení. *Gordic* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.gordic.cz/produkty/ginis/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-hodnoceni/>
- KANISOVÁ, Hana a Miroslav MULLER, 2006. *UML srozumitelně, 2. aktualizované vydání*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1083-4.
- KAVA-TRANS, 2017. O nás. *KAVA-TRANS* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://kavatrans.cz/o-nas/>
- KAVA-TRANS, 2018. *Interní dokumentace*. Hrochův Týnec: KAVA-TRANS.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 1993. *Management*. McGraw-Hill: Victoria. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
- PRŮŠA, Petr et al., 2013. *Logistický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice – Dopravní fakulta Jana Pernera. ISBN 978-80-7395-664-6.
- SAUL, 2019. TOP-RIS manažerské řízení. *Saul* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://www.saul.cz/manazerske-rizeni-top-ris>
- SRPOVÁ, Jitka et al., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9184-0.
- STODOLA, Jiří, 2009. *Provoz, údržba a opravy vozidel I*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-103-0.
- ŠULEŘ, Oldřich, 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.
- TEAS, 2019. Úschovna pneu. *Teas* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://www.teas.cz/uschovna-pneu.php/>
- VLK, František, 2005. *Lexikon moderní automobilové techniky*. Brno: František Vlk. ISBN 80-239-5416-4.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 1999. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, Ringier. ISBN 80-85943-94-8.
- ZDRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ, 1994. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-72-2.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Finální skupina problémů P1-P10	45
Tabulka 2 Stanovení priorit problémů z pozice ředitele společnosti	46
Tabulka 3 Stanovení priorit problémů z pozice manažera společnosti	47
Tabulka 4 Stanovení priorit problémů dle ředitele i manažera	48
Tabulka 5 Vzestupné seřazení problémových situací	48
Tabulka 6 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P2	49
Tabulka 7 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P2	50
Tabulka 8 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P8	51
Tabulka 9 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P8	51
Tabulka 10 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P6	52
Tabulka 11 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P6	53
Tabulka 12 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P5	54
Tabulka 13 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P5	54
Tabulka 14 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u problému P1	56
Tabulka 15 Bodovací metoda pro výpočet pořadí u problému P1	56
Tabulka 16 Funkcionality softwaru potřebné k vyřešení problémů	58
Tabulka 17 Hodnotící stupnice pro posuzovaná kritéria u výběru mezi softwary	59
Tabulka 18 Bodovací metoda pro rozhodnutí o volbě softwaru	60
Tabulka 19 Ohodnocení základní charakteristiky aplikace	69
Tabulka 20 Ohodnocení úvodní obrazovky Trans Admin	70
Tabulka 21 Ohodnocení záložky editace servisu	72
Tabulka 22 Závěrečné ohodnocení aplikace TransAdmin	73
Tabulka 23 Analýza shody základních definovaných cílů a předpokladů	74
Tabulka 24 Analýza shody předpokládaných nákladů a finančních úspor	77
Tabulka 25 Analýza shody předpokládaných problémových situací	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní model managementu	15
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti	32
Obrázek 3 Počet pneumatik v oběhu firmy	36
Obrázek 4 Ukázka pneumatiky a její ceny	37
Obrázek 5 Energetický štítek pneumatiky	37
Obrázek 6 Denní křivka rušivých momentů	39
Obrázek 7 Struktura softwaru vyobrazená pomocí myšlenkové mapy	62
Obrázek 8 Navržená vizualizace záložky KavaSoft	63
Obrázek 9 Navržená vizualizace záložky Dokumenty	64
Obrázek 10 Navržená vizualizace záložky Statistiky obouvání	65
Obrázek 11 Ukázka přihlašovacího okna do TransAdmin	68
Obrázek 12 Ukázka úvodní obrazovky TransAdmin	70
Obrázek 13 Ukázka obrazovky editace servisu v TransAdmin	71

SEZNAM ZKRATEK

ADR	Accord Dangereuses Route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
B2B	Business to Business označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Kategorie silničních vozidel

Příloha B Průzkum trhu: vhodné a dostupné softwary na českém trhu

Příloha C UML: Class diagram aplikace TransAdmin

Příloha D Class diagram: zvětšená ukázka editační záložky pneumatiky a jejích vazeb

Příloha A Kategorie silničních vozidel

Vyhláška č. 341/2014 sb. §43 rozděluje silniční vozidla do následujících šesti kategorií:

- **1. kategorie L**
- **2. kategorie M:** motorová vozidla konstruovaná a vyrobená především pro dopravu osob a jejich zavazadel.
 - ✓ **2.1. kategorie M1:** vozidla kategorie M, s nejvýše osmi místy k sezení kromě místa k sezení řidiče. Vozidla náležející do kategorie M1 nesmí mít prostor pro stojící cestující. Počet míst k sezení může být omezen na jedno (tj. místo k sezení řidiče).
 - ✓ **2.2. kategorie M2:** vozidla kategorie M, s více než osmi místy k sezení kromě místa k sezení řidiče a s maximální hmotností nepřevyšující 5 tun. Vozidla náležející do kategorie M2 mohou mít kromě míst k sezení i prostor pro stojící cestující.
 - ✓ **2.3. kategorie M3:** vozidla kategorie M, s více než osmi místy k sezení kromě místa k sezení řidiče a s maximální hmotností převyšující 5 tun. Vozidla náležející do kategorie M3 mohou mít prostor pro stojící cestující.
- **3. kategorie N:** motorová vozidla konstruovaná a vyrobená především pro dopravu nákladů.
 - ✓ **3.1. kategorie N1:** vozidla kategorie N s maximální hmotností nepřevyšující 3,5 tuny.
 - ✓ **3.2. kategorie N2:** vozidla kategorie N s maximální hmotností převyšující 3,5 tuny, ale nepřevyšující 12 tun.
 - ✓ **3.3. kategorie N3:** vozidla kategorie N s maximální hmotností převyšující 12 tun.
- **4. kategorie O:** přípojná vozidla konstruovaná a vyrobená pro dopravu nákladů nebo osob i pro ubytování osob.
 - ✓ **4.1. kategorie O1:** vozidla kategorie O s maximální hmotností nepřevyšující 0,75 tuny.
 - ✓ **4.2. kategorie O2:** vozidla kategorie O s maximální hmotností převyšující 0,75 tuny, ale nepřevyšující 3,5 tuny.
 - ✓ **4.3. kategorie O3:** vozidla kategorie O s maximální hmotností převyšující 3,5 tuny, ale nepřevyšující 10 tun.

✓ **4.4. kategorie O4:** vozidla kategorie O s maximální hmotností převyšující 10 tun.

- **5. kategorie T, C, R a S**
- **6. kategorie Z:** ostatní vozidla, která nelze zařadit do žádné z výše uvedených kategorií.

Zdroj: Česko (2014)

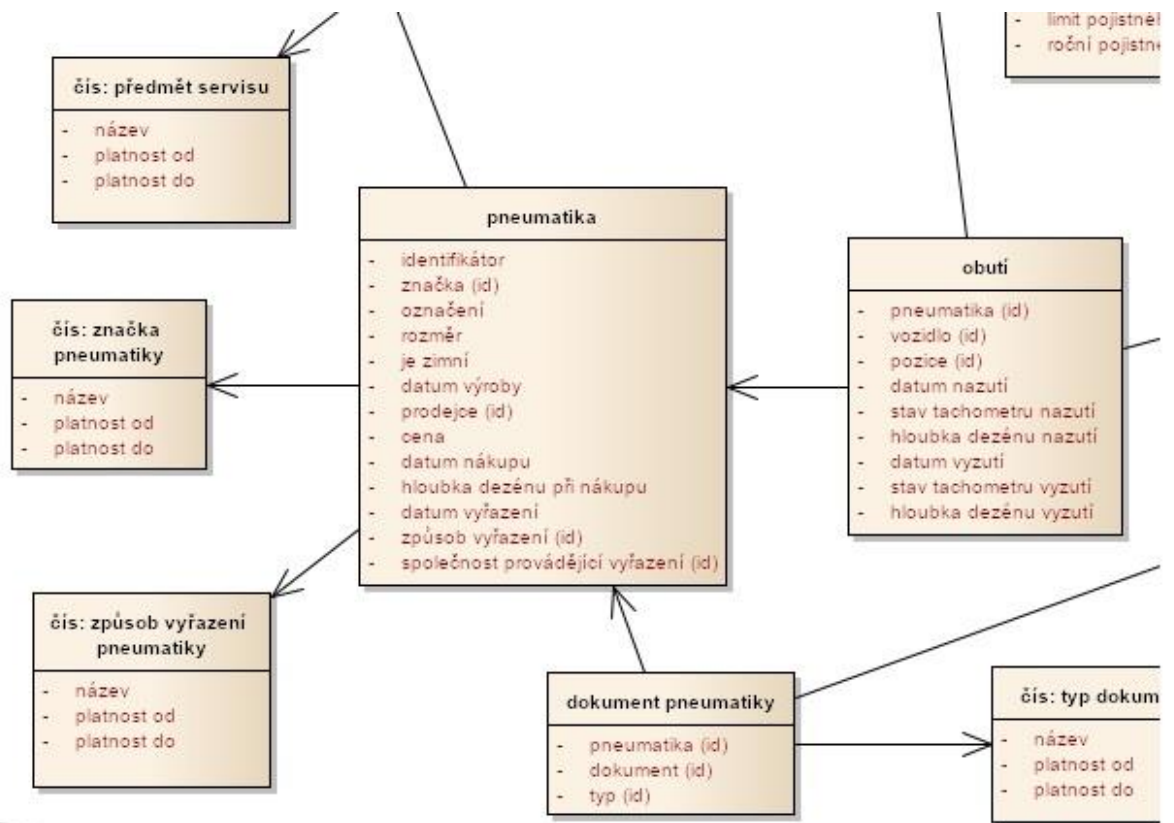
Příloha B Průzkum trhu: vhodné a dostupné softwary na českém trhu

Název softwaru 1	Smlouvy
Prodejce	Atlas Consulting
Funkcionality	evidence smluv, elektronické přílohy, upozornění na blížící se termíny, filtry a vyhledávání v databázi smluv
Řešení problému	P1, P2, (P8)
Cena	40 000 Kč + 1 000 Kč/měsíc licence
Název softwaru 2	Attis. BPM
Prodejce	Attis software
Funkcionality	dokumentace odpovědnosti zaměstnanců, tvorba procesních map, uložení dokumentů k procesním mapám
Řešení problému	P6
Cena	30 000 Kč + 2 500 Kč/rok aktualizace
Název softwaru 3	Attis. MOT
Prodejce	Attis software
Funkcionality	hodnocení zaměstnanců podle zvolených kompetencí a cílů, měření výkonnosti zaměstnanců, výuka zaměstnanců
Řešení problému	P6
Cena	25 000 Kč + 2 000 Kč/rok aktualizace
Název softwaru 4	TOP-RIS manažerské řízení
Prodejce	Saul
Funkcionality	účetní modul, vnitropodnikový controlling, firemní sestavy, tvorba grafů a statistik
Řešení problému	P8
Cena	60 000 Kč + 7 000 Kč/modul
Název softwaru 5	Altus Vario
Prodejce	Altus software
Funkcionality	finance: náklady, pohledávky, závazky; lidské zdroje: zaměstnanci, fluktuace, nemocnost, věkový průměr; tvorba grafů a statistik
Řešení problému	P8, P6
Cena	100 000 Kč
Název softwaru 6	Kalendář Google
Prodejce	Google
Funkcionality	připomínky, kalendář, personalizace, historie připomínek, vkládání dokumentů k připomínce
Řešení problému	P2
Cena	600 Kč/měsíc
Název softwaru 7	Úschovna pneu
Prodejce	Teas
Funkcionality	databáze pneumatik, evidence zákazníků, evidence skladového pohybu, evidence vozidel
Řešení problému	(P5)
Cena	17 000 Kč + 8 000 Kč/licence dva roky

Název softwaru 8		Hodnocení zaměstnanců
Prodejce		Datamix
Funkcionality		internetová aplikace, tvorba hodnocení na míru společnosti
Řešení problému		P6
Cena		dle náročnosti vývoje
Název softwaru 9		Personální hodnocení PEH
Prodejce		Gordic
Funkcionality		hodnocení zaměstnanců a týmů, periodické hodnocení, podklady pro karierní postup, plánování rozvoje zaměstnance
Řešení problému		P6
Cena		48 000 Kč, 1500 Kč/roční aktualizace, 5000 Kč dokoupení oprávnění

Zdroj: ATLAS CONSULTING (2019), ATTIS SOFTWARE (2019a), ATTIS SOFTWARE (2019b), SAUL (2019), ALTUS SOFTWARE (2019), GOOGLE (2019), TEAS (2019), DATAMIX SOLUTIONS (2019), GORDIC (2018)

Příloha D Class diagram: zvětšená ukážka editační záložky pneumatiky a jejích vazeb



Zdroj: KAVA-TRANS (2018)