

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza manažerských funkcí v podniku

Bc. Michaela Beranová

Diplomová práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Beranová**
Osobní číslo: **E160056**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza manažerských funkcí v podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

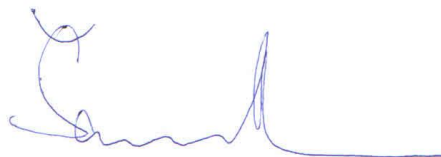
Cílem práce je analýza manažerských funkcí v podniku se zaměřením na faktory důležité pro řízení. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě identifikace problémů, návrh na opatření.

Osnova:

- Vymezení cílů práce.
- Základní pojmy managementu.
- Management a manažerské funkce.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza manažerských funkcí v podniku a návrhy na zlepšení.

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, L Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- MILLER, K. Organisational communication approaches and processes. Boston Wadsworth. 2014. 318 s. ISBN 1285164202.
- URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer. 2013. 275 s ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, J. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VEBER, J. a kolektiv. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN: 978-80-7261-274-1




Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**



doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanká

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

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., autorský zákon, 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, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. 6. 2018

Bc. Michaela Beranová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA za odborné rady, připomínky a pomoc, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Tímto bych také ráda poděkovala Mgr. Lucii Buluškové, vedoucí personálního oddělení ve společnosti XYZ, a. s. za její ochotu a spolupráci při poskytování informací a připomínek, které mi pomohly při zpracování této práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou manažerských funkcí v konkrétním podniku. První a druhá kapitola se zabývá problematikou managementu a manažerských funkcí, a to sekvenčních a průběžných. Kapitola třetí je věnována analyzovanému podniku. V kapitole čtvrté je provedena analýza manažerských funkcí a v poslední kapitole jsou všechny manažerské funkce zhodnoceny a jsou zde návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, plánování, organizování, personální činnosti, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování, implementace

TITLE

Analysis of managerial functions in the company.

ANNOTATION

This diploma work thesis deals with analyse of managerial functions in company. The first and second chapter thesis deals with problematics of management and managerial functions sequential and parallel. The third chapter is paid to the analyse company. In the fourth chapter is done with analyse of managerial functions. And in the last chapter are all managerial functions evaluated and they are offer to improvement.

KEYWORDS

Management, managerial functions, planning, organization, personnel activities, leadership, control, analysis, decisions, implementation

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK.....	10
ÚVOD.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU.....	12
1.1 POJETÍ MANAGEMENTU	12
1.1.1 <i>Specifická aktivita</i>	12
1.1.2 <i>Skupina řídicích pracovníků</i>	13
1.1.3 <i>Vědní disciplína</i>	14
1.2 MISE, VIZE A HODNOTY	15
1.3 MANAŽER.....	15
1.3.1 <i>Úrovně managementu</i>	16
1.3.2 <i>Profil manažera</i>	17
1.3.3 <i>Styly manažerské práce</i>	18
1.4 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU	19
1.4.1 <i>Klasický management</i>	19
1.4.2 <i>Manažerská revoluce</i>	21
1.4.3 <i>Postindustriální trendy</i>	22
1.5 MODERNÍ TRENDY MANAGEMENTU.....	23
1.5.1 <i>Manažerské nástroje</i>	24
1.5.2 <i>Druhy klíčových nástrojů</i>	24
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	27
2.1 PLÁNOVÁNÍ	27
2.1.1 <i>Sestavování plánu</i>	27
2.1.2 <i>Řízení podle cílů - MBO</i>	28
2.1.3 <i>Členění plánů</i>	28
2.2 ORGANIZOVÁNÍ	29
2.2.1 <i>Organizační struktury</i>	30
2.2.2 <i>Parametry organizační struktury</i>	31
2.3 VEDENÍ LIDÍ.....	32
2.3.1 <i>Motivace pracovníků</i>	32
2.3.2 <i>Vůdcovství</i>	32
2.4 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ (VÝBĚR PRACOVNÍKŮ)	33
2.4.1 <i>Tři pilíře úspěšného řízení</i>	34
2.4.2 <i>Vyhledávání nových pracovníků</i>	34
2.4.3 <i>Přijímání pracovníků</i>	34
2.4.4 <i>Adaptace pracovníků</i>	35
2.4.5 <i>Hodnocení pracovníků</i>	35
2.4.6 <i>Odměňování pracovníků</i>	35
2.4.7 <i>Vzdělávání pracovníků</i>	36
2.5 KONTROLA	36
2.5.1 <i>Fáze kontroly</i>	37
2.5.2 <i>Druhy kontroly</i>	37
2.5.3 <i>Techniky kontroly</i>	37
2.6 ANALÝZA	37
2.6.1 <i>Význam analýzy</i>	38
2.6.2 <i>Logika analýzy</i>	38
2.7 ROZHODOVÁNÍ	38
2.7.1 <i>Dobře a špatně strukturované problémy</i>	39
2.7.2 <i>Rozhodování za jistoty a rizika</i>	39
2.8 IMPLEMENTACE	40
2.8.1 <i>Implementace v jednotlivých sekvenčních funkcích</i>	40
2.9 INTERNÍ KOMUNIKACE	40
2.9.1 <i>Pracovní porady</i>	40
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
3.1 O SPOLEČNOSTI.....	42

3.2	HISTORIE	43
3.3	MISE, VIZE, HODNOTY	43
3.3.1	<i>Mise</i>	43
3.3.2	<i>Vize</i>	43
3.3.3	<i>Hodnoty</i>	44
3.4	FINANCE.....	45
3.5	CSR	45
3.6	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	46
3.7	MZDY SPOLEČNOSTI.....	47
4	ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ V PODNIKU.....	49
4.1	PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	49
4.2	ORGANIZOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	50
4.3	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	50
4.3.1	<i>Vyhledávání nových pracovníků</i>	51
4.3.2	<i>Přijímání nových pracovníků</i>	52
4.3.3	<i>Adaptace zaměstnanců</i>	53
4.3.4	<i>Odměňování zaměstnanců</i>	54
4.3.5	<i>Vzdělávání zaměstnanců</i>	57
4.4	VEDENÍ LIDÍ.....	57
4.4.1	<i>Motivace zaměstnanců</i>	57
4.5	KONTROLA VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	58
4.5.1	<i>Dodržování bezpečnostních procesů</i>	58
4.5.2	<i>Bezpečnostní ochrana práce</i>	60
4.5.3	<i>Zpětná vazba</i>	61
4.6	ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	62
4.7	ROZHODOVÁNÍ VE FIRMĚ XYZ, A. S.....	63
4.7.1	<i>Dobře strukturované problémy</i>	64
4.7.2	<i>Špatně strukturované problémy</i>	64
4.8	IMPLEMENTACE VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	64
4.9	INTERNÍ KOMUNIKACE	65
5	VYHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	67
5.1	PLÁNOVÁNÍ	67
5.2	ORGANIZOVÁNÍ	68
5.3	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	69
5.4	VEDENÍ LIDÍ.....	70
5.5	KONTROLA	71
5.6	ANALÝZA	72
5.7	ROZHODOVÁNÍ	72
5.8	IMPLEMENTACE	73
5.9	INTERNÍ KOMUNIKACE	74
	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM LITERATURY.....	77
6	PŘÍLOHY	79

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Typické rysy man. činností na různých úrovních řízení.....	16
Obrázek 2: Manažerská mřížka.....	33
Obrázek 3: Graf zobrazující počet zaměstnanců společnosti v letech 2013 až 2016.....	47
Obrázek 4: Graf zobrazující průměrnou měsíční mzdu v letech 2013 až 2016.....	48
Obrázek 5: Schéma složení mzdy ve společnosti XYZ.....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet zaměstnanců společnosti v letech 2013 až 2016.....	46
Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda v letech 2013 až 2016	47
Tabulka 3: Prémie a bonusy ve společnosti XYZ.....	55
Tabulka 4: Paušální příplatky ve společnosti XYZ.....	56
Tabulka 5: Hodinové příplatky ve společnosti XYZ	56
Tabulka 6: Vyhodnocení manažerské funkce Organizování	67
Tabulka 7: Vyhodnocení manažerské funkce Organizování	68
Tabulka 8: Vyhodnocení manažerské funkce Personální řízení	69
Tabulka 9: Vyhodnocení manažerské funkce Vedení lidí.....	70
Tabulka 10: Vyhodnocení manažerské funkce Kontrola	71
Tabulka 11: Vyhodnocení manažerské funkce Analýza	72
Tabulka 12: Vyhodnocení manažerské funkce Rozhodování.....	73
Tabulka 13: Vyhodnocení manažerské funkce Implementace	73
Tabulka 14: Vyhodnocení Interní komunikace.....	74

Seznam zkratek

a. s.	Akciová společnost
aj.	A jiné.
apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
BSC	Balanced scorecard
CSR	Corporate Social Responsibility
EMS	express mail service
ERP	Plánování podnikových zdrojů
GPS	Global Positioning System (Globální polohový systém)
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
MBO	Management by objectives (řízení podle cílů)
SBU	Strategic Business Units (Strategické obchodní jednotky)
str.	Strana
THP	Technicko-hospodářský pracovníci
TQM	Total quality management
USA	Spojené státy americké
VSM	Mapování toku hodnot

Úvod

Národní hospodářství zahrnuje několik odvětví, které provádějí ekonomické činnosti. Jedním z těchto odvětví je i odvětví výrobní. Ve výrobním odvětví se nachází firmy, které provozují svou činnost za účelem zisku. Výrobní odvětví je dále členěno na lehký a těžký průmysl. Protože firma, která je v této práci analyzována patří do průmyslu chemického, zajímá nás tedy průmysl těžký. Důležitou součástí každé výrobní firmy je její management. Tedy to, jakým způsobem je firma řízena. Cílem této práce, je objasnit, jak fungují manažerské funkce v konkrétním výrobním podniku. Práce srovnává faktory, které jsou nejdůležitější pro řízení.

Tato diplomová práce nese název analýza manažerských funkcí v podniku. Zabývá se každou ze sekvenčních a průběžných manažerských funkcí, které jsou ukázány na konkrétním výrobním podniku.

Kapitola první a druhá je věnována teoretickým záležitostem. První kapitola se věnuje základním pojmům managementu a jeho vývoji. Také je v této kapitole rozebrána problematika moderních trendů managementu a nástrojů moderních trendů. V následující kapitole práce definuje základní manažerské funkce, které jsou hlavním tématem této práce a ostatní problematiku. Problematiku manažerských funkcí práce rozebírá v následující kapitole, a to na konkrétním případě vybrané firmy pro tuto práci.

V třetí, čtvrté a páté kapitole je práce věnována jednotlivým manažerským funkcím na autorkou vybraném podniku, který se nachází v chemickém průmyslu. Je zde provedena analýza funkcí sekvenčních, do kterých jsou zařazeny funkce plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. A také analýza funkcí průběžných, mezi které patří analýza, rozhodování a implementace. Těchto osm manažerských funkcí práce aplikuje na konkrétní podnik.

Cílem práce je analýza manažerských funkcí v podniku se zaměřením na faktory důležité pro řízení. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě identifikace problémů, návrh na opatření.

1 Základní pojmy managementu

Management můžeme definovat jako souhrn všech činností, které je třeba vykonávat, aby byl zabezpečen chod organizace. Jeho účelem je vytvářet fungující organizace. O managementu můžeme říct, že znamená něco řídit nebo vést, také spravovat ovládat, uspět nebo dosáhnout. [7] str. 19

Mezi další základní pojmy managementu patří:

- **Manažer** – manažera definujeme jako samostatnou profesi, při které pracovník na základě zvolení nebo jmenování, realizuje aktivně řídicí činnost. Pro tyto činnosti musí být vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.
- **Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení** – jinak řečeno top management, je nejvyšší řídicí orgán organizace, postavení a pravomoci, těchto pracovníků, mnohdy určují statutární dokumenty organizace.
- **Střední úroveň řízení** – jinak řečeno middle management, jsou pracovníci na štábních útvarech nebo nižších liniiových útvarů.
- **Základní úroveň řízení** – jinak řečeno lower management, jsou někdy označovány jako management první linie a tito manažeři řídí výkonné pracovníky.

1.1 Pojetí managementu

Pojem management je definován různými významovými polohami. Můžeme říct, že pojem management lze třídit do tří základních významů.

- *Specifická aktivita,*
- *Skupina řídicích pracovníků,*
- *Vědní disciplína.*

1.1.1 Specifická aktivita

Tato aktivita je stále s větší vážností brána jako významný činitel, který ovlivňuje prosperitu všech organizací. Definice těchto aktivit můžeme rozdělit do tří skupin.

Do první skupiny zařadíme složky, které tvoří náplň profese manažera. Můžou tedy říkat, že management je „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jsou*

nezbytné k dosažení záměrů organizace“.[7] str. 20 Do této skupiny definic se řadí i takové definice, které zahrnují výčet manažerských funkcí.

Do druhé skupiny řadíme takové definice, které zdůrazňují smysluplnost managementu, tedy vytyčeného cíle. Jednou z definic může být: „*činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhostů k uskutečnění určité akce či projektu*“ nebo je management „*umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba*“.

A nakonec do třetí skupiny zařadíme klíčové faktory, charakterizující soudobé manažerské činnosti. Takové činnosti jsou spojeny s rizikem a také se smyslem realizovat změny, tak aby bylo dosaženo potřebných efektů. [7] str. 21

1.1.2 Skupina řídicích pracovníků

V této skupině výrazu managementu jsou výrazy spojené s personifikací. Zde se, za slovem management schovává funkce skupiny lidí, kteří vykonávají tyto funkce. Pojem vztahujeme na řízení celé jednotky, i na řízení dílčích činností. Zde můžeme hovořit o managementu finančním, personálním, managementu kvality nebo informačním. [7] str. 22

Každá práce manažera se liší, ale každá z nich má společné rysy. Takovými rysy jsou například určení výstupů, tedy výsledků, hodnot nebo užitků z dané činnosti. Dalším rysem může být zabezpečení zdrojů, finančních, materiálních nebo personálu, takových, které jsou nutné pro danou činnost. A jako poslední rys označíme řešení průběhu činnosti, kam patří koordinování aktivit, předcházení ztrátám nebo reagování na nepředvídané situace.

Faktory, které ovlivňují prosperitu každé společnosti. Tyto faktory můžeme zařadit do dvou skupin:

- *KO – faktory*
- *OK – faktory*

Faktory KO, jsou takové okolnosti, které závažným způsobem mohou ovlivnit podstatu fungování organizace. Faktory, rozdělíme do dvou skupin, a to do externích a interních. [7] str. 23 Do externích faktorů zařadíme takové skutečnosti, které jsou vyvolány vnějšími vlivy, a jsou nezávislé na vůli managementu organizace. Tyto faktory by měl management průběžně monitorovat zároveň na ně reagovat. Tyto faktory můžeme dále rozdělit na faktory věcné, jako jsou například přírodní katastrofy, a na finanční jako jsou závažné krize světové ekonomiky. Do faktorů interních zařadíme takové faktory, které by měl mít management ve své moci a závisí na jeho schopnostech, také jim management dokáže předcházet a eliminovat

je. Patří sem věcné případy, jako jsou požáry nebo stávky a případy ekonomické povahy, jako jsou zpronevěry nebo chybná manažerská rozhodnutí.

U **faktorů OK** si musíme uvědomit, že horší nebo lepší výsledky celé organizace jsou závislé, na tom, jak jsou řízeny. Tedy jak management dokáže využít disponibilních finančních zdrojů, know-how nebo kapacit pracovníků. Tyto faktory staví před manažery i jiné požadavky například dodržování správných řídicích praktik nebo využívání příležitostí.

V poslední době se objevuje nový směr managementu, a to *management by competencies*. Tento směr vychází ze základní myšlenky, že: „*všechny úspěchy, ale i nezdary firem a organizací jsou přímým důsledkem kompetentnosti jejich manažerů*“. [7] str. 26

1.1.3 Vědní disciplína

Zde jsou doporučení managementu proměnlivá, a to proto, že nejsou spojena s žádnou realitou. Je jasné, že názory, která jsou stará několik desetiletí, jsou překonána a nahrazována novými koncepcemi, které lépe zajišťují prosperitu řízených subjektů. Proto, abychom pochopili spektrum manažerských aktivit, musíme je dále členit.

Strategické řízení – aktivity realizované na vrcholové úrovni managementu. Zaměřují se na klíčové faktory a mají dlouhodobý charakter, který je více než 1 rok. Zpravidla jsou to 3 - 5 let.

Taktické řízení – toto řízení řídí aktivity, které pomáhají naplnit strategické cíle, a to do jednoho roku. Za taktické řízení jsou považovány roční plán nebo rozpočty.

Operativní řízení – to jsou takové aktivity, které směřují k realizaci taktických cílů. Mezi nástroje zařadíme operativní plány na měsíc, týden nebo den.

Jako další aktivity rozlišujeme:

Provozní management – ten slouží k dosahování operativních cílů. Je to nejnižší stupeň řídicí činnosti, jako jsou výrobní nebo technologické.

Produktový management – zde jde o aktivity, které jsou spojeny s analýzami a vyhodnocením produkce. Jde tu například o zařazení nových výrobků nebo zdokonalení existujících.

Projektový management – jde o aktivity, které pomáhají prosazovat změny. Je to řízení jedním projektovým manažerem, který připravuje projekt od plánu realizace do ukončení projektu.

Finanční řízení – toto řízení se realizuje prostřednictvím veličin, jako jsou náklady, výnosy nebo cash flow a jiné. Mezi nástroje patří finanční plány nebo rozpočty.

Management kvality – zde jde o řízení kvality produkce nebo o péči o životní prostředí. Také může jít o bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Management rizika – zde je kladen důraz na sledování rizikových situací a jejich prevenci. [7] str. 27

1.2 Mise, vize a hodnoty

- **Mise**

Mise neboli poslání je určité vyjádření účelu a smyslu existence organizace. Mise v praxi znamená uvědomění si, k čemu organizace existuje. Taková mise by měla být řečena konkrétně. Poslání má být řečeno takovým způsobem, aby tomu rozuměl každý zaměstnanec. [16]

- **Vize**

Vize firmy je určitá představa budoucího stavu firmy. Vize má podobu jednoduchého sdělení. Používá se v rámci strategického řízení, pomocí strategie se firma snaží svou vizi naplnit a stanovené cíle splnit. Bez vize chybí firmě jasně stanovený směr. [22]

- **Hodnoty**

Hodnoty se definují jako nepsaná pravidla pro chování organizace. Jsou to základní pilíře kultury každé organizace. Můžeme je také definovat jako skutečnosti, které jsou považovány za velmi důležité a významné prvky ve firmě. [14]

1.3 Manažer

Jako manažera v dané organizaci můžeme označit zaměstnance. Tento zaměstnanec má, ale svá specifika. Má oproti řadovým zaměstnancům vyšší plat i pravomoci nebo odpovědnost. V malých podnicích může role zaměstnance a manažera splývat, ale ve větších podnicích, tak se role zaměstnance a manažera oddělila.

V 19. století mohli, a často byli, společnosti vedeny pouze jednou osobou. Typickým příkladem je Henry Ford nebo Tomáš Baťa. Tito manažeři, se ale postupem času dostali do nečekané krize a nemohli tak efektivně řídit svůj podnik, a museli ho předat zkušeným manažerům. [7] str. 27

Existuje rozdíl v chápání úlohy mezi vlastníky, manažery a zaměstnanci. **Vlastníci** mají za úkol hlavně rozhodování a schvalování strategických cílů. Také dohlíží na činnosti manažerů, a hlavně sledují výkonnost a efektivnost organizace. **Manažeři** organizaci v podstatě řídí. Přípravují vše pro rozvoj organizace, a také se o tento rozvoj usilovně snaží. Mezi jejich hlavní úkoly patří například zabezpečení finančního zdraví, a hlavně řízení běžné činnosti podniku. Na druhou stranu **zaměstnanci** vykonávají stanovené úkoly a poskytují manažerům informace a podklady, které jsou nutné pro řízení.

1.3.1 Úrovně managementu

Pro organizaci, je velmi důležité, jakého manažera si pro řízení vybere. Výběr manažera tedy můžeme považovat za zásadní a rozhodující milník pro budoucí fungování firmy. [7] str. 28

Manažery obvykle rozdělujeme do tří úrovní:

- **Manažer první linie** – do managementu první linie patří hlavně mistři nebo vedoucí dílen. Tito manažeři stojí o krok výše nad řadovými zaměstnanci.
- **Střední manažeři** – tato linie manažerů je ze všech tří linií nejpočetnější. Sem zařadíme manažery závodů nebo různé vedoucí útvarů. Do jejich hlavní pracovní činnosti patří získávání a poskytování informací. Tato činnost může dosahovat až 40 % hlavního pracovního času těchto manažerů.
- **Vrcholoví manažeři** – jinak se těmto manažerům říká top manažeři. Tito manažeři usměřňují a koordinují veškeré činnosti organizační jednotky. Na práci těchto manažerů je závislá celá organizace, a hlavně konečné výsledky organizace. [7] str. 29



Obrázek 1: Typické rysy man. činností na různých úrovních řízení

Zdroj:[7] str. 30

1.3.2 Profil manažera

Základní pojmy

Nejdříve definujeme některé pojmy, které souvisí s manažerskou pozicí a manažerským řízením.

Autorita- jde o uznání, pomocí kterého se manažerovi dostává od relevantních partnerů díky jeho postavení, osobním vlastnostem, odborným znalostem a dovednostem.

Etika – „soubor zásad, zvyklostí a norem chování, které byly přijaty určitou společností jako správné a nutné formy uspořádání vzájemných vztahů lidí v konkrétních společenských situacích.“

Charisma – schopnost, pomocí níž jedinec získává skupinu a řídí ji pouze pomocí své osobnosti.

Moc – schopnost, pomocí níž je možné prosadit svou vůli i v případě, že ostatní budou proti. Moc v sobě zahrnuje nějaký moment donucení nebo hrozbu.

Styl řízení – přístup manažera k naplňování úloh, který se projevuje v rozhodování, předávání příkazů nebo při komunikování s podřízenými. [7] str. 36

Úloha manažera je v organizaci velice důležitá, proto se manažeři často setkávají s tím, že za jakýkoliv neúspěch nebo úspěch společnosti je zodpovědný právě manažer. Můžeme počítat s tím, že v budoucnu budou manažerské funkce posíleny o nové skutečnosti, a to například takovými:

- Globalizace světové ekonomiky – bude potřeba se vyrovnat s důsledky globalizace, a to v různých oblastech organizace.
- Zrychlení tempa změn.
- Náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů.
- Rostoucí vliv informačních společností.

Vrcholový manažer má ve svém pracovním dni řadu rutinních činností. Proto aby se manažer stal úspěšným je potřeba, aby část svého pracovního času věnoval takovým činnostem, pomocí níž by získal cenné kontakty a přátelství. Obecně můžeme charakter manažerské práce shrnout do určitých bodů:

- **Klasické funkce** – mezi takové funkce patří plánování, rozhodování, kontrolování nebo organizování. Tyto funkce jsou náplní manažera, ale bylo by třeba přeorientovat se z typu řízení příkaz – kontrola a spíše preferovat řízení nějakým ovlivňováním nebo přesvědčováním podřízených.
- **Práce s lidmi** – sem patří komunikace, motivace nebo řízení kariéry. Manažer se, ale musí opřít o odborný vliv či charisma a podřízené zaujmout. [7] str. 35
- **Vizionář** – manažer musí mít koncepční myšlení, které mu pomáhá řídit strategické techniky řízení a je pak otevřený vůči změnám
- **Zvyšování výkonnosti** – zde jde o to, že vlastníci očekávají zvyšování výkonnosti a produktivity a uplatňování nových přístupů v řízení.
- **Rozvoj znalostí** – jde o to, že manažer si musí najít čas na doplňování znalostí a jejich následný rozvoj. [7] str. 36

1.3.3 Styly manažerské práce

Jde vlastně o způsob, jakým manažer vykonává svou činnost. Může zde jít i o formu jakým manažer jedná se svými podřízenými, což vyplývá z jeho autority, zkušeností a schopností jakým působí na vnitřní a vnější okolí.

Styl, který manažer využívá je nejdůležitější atribut, který manažer k výkonu potřebuje. Protože manažer se může při své práci setkat s různými situacemi, které musí umět okamžitě řešit. Manažer při rozhodování má možnost rozhodnout se na základě názoru svých podřízených nebo bez těchto názorů. Můžeme říci, že manažerské rozhodnutí jsou charakterizovány určitými situacemi, které mohou nastat. [7] str. 43

Podle R. Likerta můžeme manažerské styly členit do čtyř skupin, a to:

- **Autoritativní** – je to direktivní určování úkolů. Všechna rozhodnutí, které musí manažer vykonat, se rozhodují bez účasti podřízených a manažer se nesnaží o vytvoření vzájemné důvěry s podřízenými.
- **Benevolentní** – taková situace, kdy je manažer autokratický, ale na druhou stranu se snaží vytvořit partnerské prostředí. Pro motivaci manažer využívá odměn i trestů a důvěřuje svým podřízeným a v rozhodování se na podřízené obrací.

- **Konzultativní** – tento styl podporuje oboustrannou komunikaci, ale nejdůležitější rozhodnutí se rozhodují na nejvyšší úrovni. K motivaci se využívají odměny a nepoužívají se skoro žádné tresty a využívají se myšlenky podřízených.
- **Participativní** – zde je velká podpora pro aktivní zapojení podřízených do rozhodovacího procesu. Manažeři svým podřízeným důvěřují a vytvářejí příznivé klima pro práci a podřízených nechávají vlastní způsob realizace.

Tyto styly jsou tradiční, ale postupem času se do nich začalo vměšovat i několik dalších, které je doplňují.

- **Byrokratický styl řízení** – při tomto stylu se manažer opírá o různé směrnice a nařízení, které následně ukládá svým podřízeným a sleduje je, jak úkoly plní.
- **Autoritativní styl řízení** – ten je založen hlavně na příkazech a jejich plnění. Typický je formální způsob jednání s podřízenými.
- **Cílové řízení** – podřízeným, se dává zaměření na jejich činnost pomocí vytyčených úkolů, kdy dosažení cílů je motivováno ekonomickými pobídkami.
- **Demokratický styl řízení** – zde manažer spolupracuje s podřízenými a má přirozenou autoritu. Ovšem ponechává si prostor pro vlastní rozhodnutí. Tento styl má podobu:
 - **Delegačního stylu řízení** – manažer si ponechá klíčové záležitosti, a ostatní méně důležité předá podřízeným.
 - **Liberálního stylu řízení** – podřízené ovlivňuje co nejméně a vyhýbá se nepopulárním zásahům. Závažná rozhodnutí ponechává podřízeným. [7] str. 45

1.4 Historický vývoj managementu

K rozvoji a zrodu moderního managementu došlo v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby. Vývoj managementu můžeme dělit do 3 základních etap.

1.4.1 Klasický management

V této době dochází k velkému technologickému pokroku. [1] str. 19 V této době hodně expanduje především výroba textilní nebo strojní. V tomto období roste produktivita práce. Postupně se do této doby dostává faktor *řízení*. To je hlavně způsobeno tím, že se podniky

rozzrůstaly a prohlubovala se dělba práce. Za počátek managementu je, ale považován až začátek století dvacátého.

Myšlenkové proudy

V tomto období se zrodily první teorie, které rozdělujeme do čtyř klasických škol.

- **Škola vědeckého řízení**

Do této školy můžeme zahrnout jména jako je Frederik W. Taylor (1856–1915), také jeho spolupracovníky Henryho L. Gannta (186-1919) a Lilian M. Gilberethovou (1878-1972). [1] str. 20 V této škole nás hlavně zajímají tři základní faktory, a to člověk, výrobek a stroj. K tomu se využívali časové studie. Tyto studie byly následně potřebovány pro určení normované spotřeby času a ta byla důležitá pro plánování nebo odměňování na základě úkolové mzdy. Úkolová mzda je jedním z důsledků spravedlivého odměňování, a to má za následek dobrou motivaci pracovníků. Jako negativum bereme autoritativní styl řízení.

- **Škola lidských vztahů**

Mezi zakladatele školy lidských vztahů můžeme označit Eltona Maya (1880-1949) [1] Tato škola představuje reakci na taylorismus, tedy orientaci pouze na věcnou a technickou stránku práce. Zde bylo objasněno, že na pracovní prostředí a pracovní výkon mají vysoký vliv hlavně psychologické faktory. Tato škola chápe člověka jako bytost, která usiluje existenci ve společnosti. [1] str. 21

- **Škola správního řízení**

Mezi zakladatele školy správního řízení řadíme francouzského inženýra Henryho Fayola (1841-1925). Tato škola založila k managementu koncept celistvosti a říká, že správa má svým obsahem univerzální charakter pro všechny sociální organizace. Škola správního řízení se hlavně zaměřuje na činnosti řídicích pracovníků. Pod pojmem řízení podniku je zde chápáno spolupráce šesti základních druhů činností, kterými jsou technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní. [1] str. 22

- **Škola byrokratického řízení**

Jako zakladatele školy byrokratického řízení považujeme Maxe Webera (1864-1920). Škola byrokratického řízení klade velký důraz na jasně danou hierarchii moci a pořádku. Jsou zde určité principy. Například takové, že činnost, která je důležitá pro dosažení cílů organizace, je rozdělena na jednoduché operace, a to na základě specializace. K tomu, aby se

zvyšovala produktivita práce, se využívají specialisté. Nebo, k řízení mají vedoucí určená pravidla. Emoce jako schovívavost nebo podléhání sympatií se nedoporučuje.

1.4.2 Manažerská revoluce

V tomto období, které se datuje na přelomu devatenáctého a dvacátého století, roste velikost a význam velkých společností. Takový proces se zrychlil po překonání hospodářské krize. V USA bylo kolem pětiset velkých podniků. [1] str. 23

Oblíbenou formou podnikání byla korporace. V té době také akcie velkých společností byly vysoce likvidní a dostatečně výnosné. To že se akciový kapitál rozptyloval mezi velký počet drobných akcionářů, vedlo k oddělení vlastnictví od řízení. Proto bývá toto období managementu nazýváno jako manažerská revoluce. V tomto období dochází také k tvorbě kartelů, monopolistických koncernů a vytváření holdingových seskupení ze strany bank. [1] str. 24

V poválečném období dochází v západoevropských ekonomikách k růstu vlivu státu, a to za účelem obnovit rozvrácené hospodářství. Pod vlivem Keynesiánců rostl hlavně státní sektor a začalo docházet k znárodnování ekonomicky významných odvětví. Nastává i situace centrálně řízených ekonomik, které mělo počátek v Sovětském svazu.

Myšlenkový proud

Zde se ale rozvíjí spíše přístupy, které obsahují moderní teorie managementu. V tomto období členíme myšlenkové proudy takto:

- **Procesní přístupy**

Tyto přístupy navazují na myšlenky H. Fayola i M. Webera. Velká pozornost je zde brána hlavně na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky. Je bráno z hlediska jednotlivých oblastí procesu i úrovní řídicí hierarchie. Jde zde hlavně o logické ucelení dílčích procesů činnosti řízení a je zde i snaha vytvořit obecná doporučení. [1] str. 25 Mezi zakladatele těchto přístupů patří. L. Gulick a L. F. Urwick.

- **Psychologicko-sociální přístupy**

Psychologicko-sociální přístupy jsou založeny na škole lidských vztahů. Tyto přístupy věnují velkou pozornost hlavně motivaci. Je zde velká pozornost na konflikty v organizaci, a hlavně na jejich odstranění. A je zde kladen důraz na efektivní mezilidskou komunikaci.

Jako významné osobnosti tohoto směru můžeme označit autory jako je, D. McGregor, A. Maslow, F Herzberg, C. P. Alderfer, D. McClelland, V. H. Vroom, L.W. Porter, J. S. Adams nebo F. Skinner a je jich mnoho dalších.

- **Systemové přístupy**

Vznik tohoto přístupu byl jako reakce na stále rostoucí velikost podniků a také na rostoucí složitost řízení těchto podniků. Jako východisko těchto systémů můžeme označit obecnou teorii systémů a kybernetiku. Velkou pozornost zde mají emergentní vlastnosti. Od těchto přístupů se v šedesátých letech hlavně očekávalo, že budou přispívat na překonávání stagnace v teorii o řízení. Jako osobnosti tohoto přístupu označujeme autory jako jsou, Ch. Barnard, H. A. Simon, J. March, C. W. Churchman nebo R. L. Ackoff. [1] str. 26

- **Kvantitativní přístupy**

V těchto přístupech jde o uplatnění metod, které vychází z matematiky nebo logiky. Cílem kvantitativních přístupů je přesné měření pracovníků a jejich činnosti plánování, a to na základě matematických výpočtů. Největšími představiteli kvantitativních přístupů jsou W. W. Cooper, G. B. Dantzig, S. I. Gass, T. L. Saaty, E. L. Arnoff nebo A. Kaufmann.

- **Empirické přístupy**

Tyto přístupy pochází z analýz a zobecnění zkušeností z manažerské práce. Je zde snaha o formulaci na základě praxe, která je řízena konkrétními doporučeními pro manažerské jednání. Zde je management brán jako věda a umění řídit. Trend empirických přístupů přišel na počátku sedmdesátých let. [1] str. 27 Mezi autory patří P. F Drucker nebo H. Mintzberg, P. Kotler, M. E. Porter nebo M Hammer.

1.4.3 Postindustriální trendy

Datujeme do poloviny sedmdesátých let. Důležitý pojem pro tuto dobu se stává globalizace, která rozšiřuje dělbu práce. Dále zde je důležité, že pohyb surovin, výrobků, kapitálu, informací a pracovních sil mezi státy, je stále snazší. Na začátku osmdesátých let se začal prosazovat přechod z trhu dodavatele k trhu zákazníka. Společnosti zde musí bojovat o zákazníky. Dalším problémem je to, že globální konkurence stlačuje zisky. [1] str. 28

Myšlenkové proudy

- **80. léta 20. století**

Nejsilnější postavení zaujímají empirické přístupy, dále systémové a kvantitativní. Tyto přístupy jsou v rukou specialistů, kteří musí vytvářet sofistikovanou podporu řídicích aktivit manažerů. Na počátku osmdesátých let se objevují díla P. F. Druckera, kde je zdůrazněno, že je potřeba stále sledovat změny v podnikatelském prostředí a také na ně neustále reagovat. [1] str. 29

- **Druhá polovina 80. let 20. století**

V druhé polovině osmdesátých let se opět objevují díla autora P. F. Druckera. Jeho dílo „Management: Budoucnost začíná dnes“, rozvíjí manažerské myšlení a jednání a další kniha, a to „Inovace a podnikavost“, zde se zdůrazňuje umění inovace, která je brána jako klíčový faktor pro podnikatelský úspěch

- **Konec 20. století**

Zde se opět projevil P. F. Drucker, Jeho knihy se zaměřily na změny myšlení a jednání vedoucích pracovníků. Za průkopnické dílo se považuje kniha „Reengineering – Radikální proměna firmy“ od M. Hammera aj. Champyho. Reengineering je zde brán jako zásadní přehodnocení a přeměna podnikových procesů, a to tak, aby bylo dosaženo dramatického zlepšení výkonnosti i efektivnosti podniku.

- **Počátek 21. století**

V této fázi se projevil opět autor M. Hammer, který definuje několik doporučení, aby podnik v jednadvacátém století ukázal, jak je úspěšný v boji proti hyperkonkurenci. Doporučení, usnadněte zákazníkům spolupráci s vaší firmou, nabídněte svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu, vytvořte procesní organizaci, ochoťte si divokou šelmu chaosu pomocí síly procesů, založte řízení na měření, skončujte s diktaturou organizačních schémat, distribuujte pro konečné zákazníky ne k nim, přetvořte a zjednodušte mezipodnikové procesy, chopte se radikálních možností virtuální integrace. [1] str. 30

1.5 Moderní trendy managementu

V současné době se v managementu objevují pojmy, které jsou založeny na procesním nebo integrovaném řízení. Pomocí těchto řízení je zajišťována správa znalostí v podnikatelském prostředí všech zaměstnanců. K hlavním kritickým faktorům pro úspěch

organizace patří například jakost, čas, náklady nebo znalost zaměstnanců. A dále jsou zde aktuální klíčové manažerské trendy, mezi takové řadíme schopnost přizpůsobit se změnám, nebo zaměření se na inovace. [2] str. 26 Dále mezi ně patří to, že současní zákazníci jsou méně loajální, než dříve a mění se cenová strategie organizací.

1.5.1 Manažerské nástroje

Vhodně použité nástroje pomáhají podnikům v současné situaci například s dosahováním cílů tržeb nebo rozšiřování inovací či zlepšování kvality. Pod manažerským nástrojem můžeme chápat široké spektrum manažerských technik či přístupů, a to od jednoduchého plánovacího softwaru po složité organizační postupy.

Platí zde, že čím je společnost větší, tím více nástrojů používá. Dále pokud si podnik dá nástroje do svého strategického plánu, budou tyto nástroje účinnější. Podnik musí mít strategii realistickou, pokud na nástroj pohlíží jako na prostředek, který má dosáhnout cíle. A nakonec platí, že nástroje by se neměli stále měnit. [2] str. 27

1.5.2 Druhy klíčových nástrojů

Nástrojů pro řízení, je několik druhů existuje však deset nejdůležitějších, které si zde představíme.

- **Strategické plánování**

Tento nástroj je důležitý pro podnikatelské prostředí. Strategické plánování je plánování na dlouhou dobu. Organizace se zde zaměřují na formulaci strategie.

- **Řízení vztahů se zákazníky**

Toto řízení vzniklo hlavně z důvodu, že zákazníci jsou v poslední době méně loajální k zavedeným značkám a současní zákazníci mají jiné požadavky, které manažeři musí získávat.

- **Průzkumy zapojení zaměstnanců**

Takové zapojení zaměstnanců se provádí hlavně proto, že podniky si uvědomují sílu zaměstnanců. Zaměstnanci totiž jsou ti, kdo tvoří podnikovou kulturu, a hlavně zaměstnanci tvoří důležitý znalostní kapitál. Také jsou zaměstnanci ti, co vytváří konečný produkt pro zákazníka. [2] str. 28

- **Benchmarking**

Benchmarking definujeme jako neustálý proces, kteří měří systémy postupů nebo procesů, a to uvnitř podniku a srovnává je s jiným podnikem. Cílem je získání informací, které vedou ke zlepšení výkonnosti.

Benchmarking může mít několik podob. [2] str. 29 **Výkonový** benchmarking se hlavně zabývá otázkami typu, kolika jednotek podnik dosahuje. Určuje aspekty zlepšovaných výkonů. Dále máme benchmarking **procesní**. Ten hledá nejlepší praktiky provedení procesu. Dalším typem je **strategický** benchmarking, který usiluje o zlepšení celkové činnosti podniku. Zaměřuje se hlavně na strategické cíle a procesy i na organizační změny. [2] str. 30 Jako další typ benchmarkingu je **interní**, který srovnává odborné činnosti a postupy v rámci jednoho podniku. **Konkurenční** benchmarking porovnává vlastní produkty a služby s konkurencí. A jako poslední je benchmarking **generický** zde se porovnávají činnosti nebo procesy s jinými podniky, a to s podnikem podnikajícím v podobných činnostech bez ohledu na umístění.

- **Outsourcing**

Tento nástroj funguje tak, že podnik vyčlení určité činnosti a svěří je smluvně jinému podniku, který je specializovaný na určitou činnost. V takovém případě určitá činnost není uskutečňována zaměstnanci firmy, ale třetí stranou. Jako příklady lze uvést údržbu, dopravu nebo správu počítačů. Výhodou je zde přístup k modernějším technologiím, tím přináší snížení nákladů a následné zlepšení výkonu. [2] str. 31

- **Balanced Scorecard**

Tento nástroj převádí poslání a vizi do komplexního souboru cílů a ukazatelů výkonnosti, které můžeme měřit. S BSC můžeme propojit strategii s operativními činnostmi tak, aby strategie byla implementována do podnikových oblastí. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami, a to s finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivou učení se a růstu.

- **Nástroje managementu změn**

U řízení změn podniky přistupují ke koncepcím japonského managementu. Tak, že se rozhodnou pro jeden přístup, a to z přístupů jako je 5S, VSM nebo TFM. Důležitý pojem japonského managementu je **kaizen**, který představuje klíč k hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. V překladu je to neustálé zlepšování, kde jsou hlavními prvky údržba a zdokonalování. [2] str. 32 Výhodou je, že účastnit se neustálého zlepšování může kdokoliv

ze zaměstnanců. Dalším z přístupů je **lean**, který můžeme přeložit jako štíhlou výrobu. Taková výroba pomáhá ke zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem a odstraňuje plýtvání mezi nimi. Jde zde o odstranění plýtvání a následné minimalizování nákladů a zvyšování kvality. Další metodou je **six sigma**, která spočívá v monitorování každodenních aktivit a tím minimalizuje neshody, defekty nebo ztráty. Je založena na přesných datech a na statistickém řízení. [2] str. 33

- **Manažerská etika**

Tu můžeme definovat jako úsilí manažerů o promítání etiky do rozhodování. Manažerská etika má tři části, a to morálku, erudici a aplikaci.

- **Kultura organizace**

Kultura organizace jsou sdílené názory a uznávaná pravidla chování, ze kterých vyplývají vztahy v organizaci.

- **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Můžeme přeložit jako společenskou zodpovědnost organizace. [2] str. 34 Tuto zodpovědnost definujeme jako „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti ve které podnikají*“ [2] CSR obsahuje tři pilíře, a to pilíř ekonomický, sociální a environmentální.

- **IS/ICT v práci managementu**

Jako IS a ICT bereme informační a komunikační technologii. [2] str. 35 Informační systém lze chápat jako nějaké účelově uspořádané vztahy mezi lidmi nebo datovými zdroji včetně technologických prostředků. Takové systémy jsou v této době podporovány výpočetní technikou. Na takové systémy jsou kladeny určité požadavky, a to hlavně aby byl hospodárný a poskytoval zdroje pro rozhodování. Objevuje se zde pojem manažerský informační systém, který kombinuje lidské a počítačové zdroje, kde výsledek je nějaký sběr, uložení nebo výběr a na tento výsledek navazuje efektivní řízení výroby a plánování.

Dalším pojmem, je zde ekonomické informační systémy, které integrují procesy v podniku, a to s ohledem na řízení a plánování zdrojů podniku. ERP využíváme v lidských zdrojích, v řízení financí, při logistice nebo výrobě. [2] str. 36

2 Manažerské funkce

Tato kapitola je věnována konkrétním manažerským funkcím. Pod pojmem manažerské funkce chápeme různé typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účinně vykonávat, a to k zajištění úspěchu své práce. Můžeme říct, že dosažení cílů, tedy naplnění hlavního smyslu manažerské práce, předpokládá vzájemný soulad při vykonávání manažerských funkcí. [8] str. 65

Manažerské funkce můžeme rozdělit na **sekvenční** a **průběžné**. Mezi sekvenční funkce řadíme plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrolu. A mezi průběžné řadíme analýzu, rozhodování, implementaci. [8] str. 68

2.1 Plánování

Plánování je činnost, ze které vyplyne nějaký plán. [8] str. 74 Plánem se rozumí záměr, pomocí něhož je dosaženo cíle, který je řízen procesem nebo činnostmi organizační jednotky. Dále se vymezuje v určitém čase a také na požadované úrovni. Takový plán má mnoho způsobů vyjádření, například formálního dokumentu nebo ústní domluva členů týmu. [8] str. 75

Plánování je jedno z podstatných východisek pro vykonávání úspěšné podnikatelské činnosti. V rámci organizační jednotky probíhá rozsáhlá množina plánovacích procesů. V takovém procesu vznikají plány celku a různých dílčích jednotek. [8] str. 76

Plánování je aktivita, která se zaměřuje na budoucí vývoj organizace. Pomocí něhož se určuje, jak a čeho se má dosáhnout. [20] S plánováním úzce souvisí i pojem cíl, který ukazuje konečný stav, ke kterému by se mělo směřovat. [7] str. 100

2.1.1 Sestavování plánu

Postup při tvoření plánu má různé kroky. Pro sestavení plánů je důležité, znát nadřazené záměry organizace, které se týkají dané oblasti plánování.

Nejobecnější postupy tvorby:

- Konkretizace záměrů, které vyloučnou pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace.
- Zabezpečení důležitých informací zdrojů pro tvorbu plánu.
- Zpracování návrhu plánu.

- Seznámení daných útvarů organizace s návrhem plánu.
- Stanovisko daných útvarů k návrhu plánu.
- Úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami daných útvarů.
- Schválení a vydání definitivní podoby plánu. [3] str. 31 - 32

2.1.2 Řízení podle cílů - MBO

Řízení podle cílů má různé charakteristické rysy. K takovým rysům patří postupný rozklad cílů od cílů daných pro organizaci jako celek, a to až po cíle pro výkonnou úroveň. Je zde spoluúčast manažerů nižších úrovních na formování cílů vyšší řídicí úrovně. Tímto se umožňuje včas identifikovat rozpory nebo problémy a dají se specifikovat podmínky pro naplnění cílů a zvyšovat reálnost jejich dosažení.

Při postupném rozkladu cíle získávají na konkrétnosti a jsou stanovena měřítka jejich hodnocení. Určování cílů není jednosměrné a spojené s direktivním ukládáním, ale i podřízení mají příležitost zapojit se do diskusí při tvorbě cílů. Při realizaci se dává prostor realizačním složkám při tvorbě vlastních technik a činností, které směřují k dosažení výsledků a vyšší váha je věnována jejich dosažení. Přijaté cíle jsou potom nástrojem kontroly.

Pokud je na plnění cílů vázána hmotná zainteresovanost, dochází k podhodnocování v přijímání. A pokud jsou cíle stanoveny nerealisticky, působí to na realizační složky demotivačně. Aby se tomuto zabránilo, doporučuje se při stanovování cílů využívat princip SMART, který říká, že cíle by měly být:

- **Specific** – jasně vymezené
- **Measurable** – měřitelné
- **Agreed** – přijaté po vzájemné dohodě
- **Realistic** – realistické
- **Trackable** – sledovatelné

2.1.3 Členění plánů

Plány můžeme členit podle hlediska:

- **Časového**

Toto hledisko má hodně faktorů. Například doba potřebná na vývoj výrobku, nebo na výrobu. Také jeho životní cyklus na trhu. Z hlediska časového můžeme rozlišovat: [7] str. 108

- Dlouhodobé – plány na více než pět let.
 - Střednědobé – plány od 1 roku do 5 let.
 - Krátkodobé – plány do jednoho roku. [7] str. 109
- **Úrovně rozhodovacího procesu**

U rozhodovacího procesu jsou to plány:

- **Strategické** – takové plány by měly být s delším časovým obdobím a určují vývoj organizace. Takové plány jsou udávány vrcholovým managementem.
 - **Taktické** – ty pomáhají k uskutečnění strategických plánů, tedy specifikují úkoly ze strategických plánů. Sestavují se ve věcné struktuře, která odpovídá útvarové podobě organizace.
 - **Operativní** – takové plány jsou sestavovány na čtvrtletí nebo na kratší časové úseky. Zde jsou respektovány plány taktické a při jejich stanovování se vychází z konkrétních podmínek. Operativní plány jsou v kompetenci středního managementu.
- **Věcné náplně plánu**

Taková náplň souvisí s předmětem činnosti organizace. Patří sem například plány finanční, personální nebo investiční. Tyto plány jsou sestavovány, tak aby korespondovali s náplní činností organizace.

- **Účelu, kterému plány slouží**

Plány účelové mohou například sloužit k získání úvěru, takové mohou mít podobu plánu podnikatelského. Obsahuje řadu věcných záměrů a má vybrané strategické plány. [7] str. 110

2.2 Organizování

Posláním organizování je účelně vymezit a zajistit všechny nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. [18] Můžeme říct, že organizování je založeno na využívání **dělby práce**, také na **koordinaci** činností a lidí, které je provádí. Dále organizování využívá **vymezení pravomoci a zodpovědnosti** účastníků v procesech. [8] str. 90

Na proces organizování jsou kladeny různé požadavky. Takové požadavky shrnuje názor Ernesta Daleho, a to OSCAR. Je to zkratka požadavků, které mají být organizováním zajištěny.

- **O – Objectives** (cíle) – nutnost zajistit cíle organizace.
- **S – Specialization** (specializace) – ekonomicky účelné a účinné sdružení stejných nebo podobných činností organizace.
- **C – Coordination** (koordinace) – vzájemné sladění činností jednotlivých jednotek.
- **A – Authority** – (pravomoc) – rozhodovací prostor specializovaných jednotek.
- **R – Responsibility** – (zodpovědnost) – povinnost dílčích strukturálních jednotek. [8] str. 91

2.2.1 Organizační struktury

Struktura ukazuje chování určitého systému. Zde hovoříme o struktuře systému řízení organizace. U organizační struktury rozlišujeme:

- **Procesní strukturu** – soubor činností a sekvenčních, informačních nebo hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi. Je také strukturou primární.
- **Útvarovou strukturu** – soubor pracovních míst a mocenských nebo informačních vztahů mezi pracovními místy. Tato struktura je sekundární. [1] str. 44

Tradiční útvarové struktury

Tyto struktury dělíme na liniové struktury, funkcionální struktury a liniově štábní struktury.

- **Liniová struktura** - Taková struktura, je založena na principu jediného odpovědného vedoucího, kdy má každý pracovník pouze jednoho nadřízeného. Tato struktura se v současnosti vyskytuje jen výjimečně, a to v malých organizacích. [1] str. 70
- **Funkcionální struktury** - V této struktuře je odmítnut princip jediného vedoucího a je zde přidána dělba práce a specializace v řízení. Tyto faktory ovlivňují efektivní vykonávání velmi složitých procesů.

- **Liniově-štabní struktura** – Ta vznikla kombinací liniové a funkcionální struktury. Tvoří ji liniové útvary, které jsou uspořádané s respektováním jediného vedoucího a v čele každého útvaru je liniový vedoucí, který každý útvar řídí komplexně. [1] str. 71

Cílově-programové útvary

Tyto struktury dělíme na projektovou koordinaci, projektové struktury a maticové struktury.

- **Projektová koordinace** – je to v podstatě úprava liniově-štabní struktury. Je zde vytvořeno místo koordinátora projektu. Jeho úkolem je zabezpečit přípravu a realizaci projektu. Takový koordinátor má vůči pracovníkům omezenou pravomoc.
- **Projektové struktury** – Zde se v rámci organizační struktury vytvářejí speciální útvary pro realizaci a přípravu projektů. [1] str. 77
- **Maticové struktury** – Taková struktura je kombinace liniově štabní a projektové struktury. Tato struktura tvoří speciální organizační řešení. Zde mohou být řešeny vztahy mezi podniky, a to v rámci koncernu. [1] str. 78

2.2.2 Parametry organizační struktury

Mezi základní parametry organizační struktury patří parametr dělby práce, parametr rozpětí řízení a parametr dělby pravomocí.

Dělba práce

Jednou ze základních úloh tvorby organizační struktury je optimalizace seskupení, a to s cílem vytvořit strukturu. Takové seskupování se odehrává na základě dvou principů, a to principu **funkční specializace** a principu **předmětné specializace**. Při principu funkční specializace se struktura vytváří tak, že do jednotlivých útvarů seskupují činnosti na základě podobnosti. Cíl je zde zvýšení produktivity práce. Princip předmětné specializace vytváří relativně samostatné subsystémy. Ty slouží k produkci výrobků a poskytování služeb určitého charakteru. Cílem je zde snížení kooperace. [1] str. 56

Rozpětí řízení

Tento parametr ovlivňuje tvar útvary a poměry, které v ní panují, a to velmi podstatně. Jinak řečeno, je to počet pracovníků, kteří jsou přímo podřízené vedoucímu. [1] str.

65

Dělba pravomocí

Dělba pravomocí zahrnuje jednoliniové a více liniové řízení. U jednoliniového řízení se uplatňuje jediný vedoucí.[1] str. 69

2.3 Vedení lidí

O vedení lidí můžeme říci, že je to nějaká schopnost vést nebo usměrňovat. Také motivovat a řídit lidi, aby dosahovali stanovených cílů. Vedení lidí bývá založeno na několika bodech. Například *schopnost vést nespočívá pouze ve vrozeném talentu, ale dá se naučit*. Dále vedení lidí závisí na tom, že *vedoucí má jít svým podřízeným příkladem a slova i činy daných manažerů se mají shodovat*.

K vedení lidí se vztahuje pojem *moc*, kterou můžeme rozlišit do čtyř základních zdrojů. Je to *moc založená na donucení*, kdy je právo nějakým způsobem trestat. Nebo *moc založená na odměňování* dále *moc legitimní*, která vychází z vedoucí funkce. Poslední mocí je taková moc, která je spojena s konkrétní osobou, a ne s funkcí, a to je *moc expertní*. [2] str. 71

2.3.1 Motivace pracovníků

Motivaci můžeme definovat jako řadu tužeb, potřeb a přání, které navazují na určité potřeby. Motivaci ovlivňují vnější a vnitřní kritéria. [17] Mezi vnější kritéria řadíme různé normy a mezi vnitřní osobní cíle. [2] str. 76

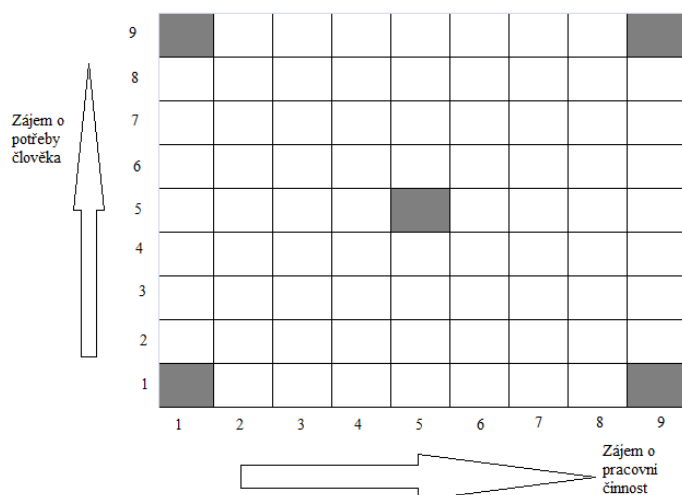
Pracovníci jednají podle toho, jakým způsobem jsou motivováni. Zaměstnanci vykonávají hlavně takové činnosti, za které jsou odměňováni. Naopak se vyhýbají takovým činnostem, které vedou k trestu. [5] str. 68

2.3.2 Vůdcovství

Pro vůdcovství je důležitou postavou vůdce nebo lídr. [2] str. 71 Vůdce by měl mít některé schopnosti a vlastnosti. Musí využívat svoji moc efektivně, inspirovat následovatele nebo motivovat lidi v závislosti na čase. Lídr by měl disponovat vlastnostmi jako je motivace k vůdcovství nebo snaha splnit určený cíl. Dále by měl lídr mít vysokou sebekontrolu. Dalším významným atributem, kterým by měl lídr disponovat je charisma. [2] str. 72

Teoretické přístupy k vůdcovství

Jedním z teoretických přístupů je Blakeova a Mounntonové manažerská síť. Je to v podstatě mřížka chování manažera. Je zde 81 možností chování manažera. Zde je představeno pět nejzákladnějších všeobecně známých typů chování manažerů. [2] str. 73



Obrázek 2: Manažerská mřížka

Zdroj: [2] str. 73

- 1,1 – **Lhostejný typ** – při tomto typu chování se manažeři starají o vlastní zájmy.
- 1,9 – **Sousedský typ** – při tomto typu chování se manažer nestará o výrobu, ale pouze o lidi.
- 9,1 – **Úkolový typ** – zde se manažer stará hlavně o výrobu.
- 9,9 – **Týmový typ** – toto je typ chování, kdy dává maximální pozornost výrobě i lidem.
- 5,5 – **Kompromisní typ** – tomuto typu se říká organizátorský management. [2] str. 74

2.4 Personální řízení (výběr pracovníků)

Personální řízení můžeme chápat jako obsazování míst v organizační struktuře a tyto obsazení udržovat. [2] str. 62 Všeobecně zde platí, že úkoly, které plynou z personálního řízení jsou společné pro všechny manažerské funkce. Dále platí, že řídit někoho neznamena jen zadávat úkoly a kontrolovat plnění těchto úkolů. Důležitým faktorem je zde schopnost správného výběru pracovníků. [5] str. 11

2.4.1 Tři pilíře úspěšného řízení

Do takových pilířů zahrnujeme určité znalosti a schopnosti, které jsou důležité pro úspěšné řízení lidí v podniku. Jako první pilíř můžeme označit znalost *osobních i situačních faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob*. [6] str. 12 Sem řadíme hlavně poznatky z psychologie. K faktorům osobnostním řadíme osobní vlastnosti nebo pracovní motivaci, tedy takové faktory, které si pracovníci na pracoviště přinesou a nějaké z těchto faktorů mohou nadřízením ovlivnit.

Do druhého pilíře, který zabezpečuje úspěšné řízení lidí, řadíme faktory, které jsou z velké části pod vlivem manažera. Takové faktory jsou *měkké nebo sociální schopnosti manažera*. Ty uplatňujeme při jednání s pracovníky a jde zde o zásady delegování úkolů dále předávání zpětné vazby nebo vytváření podpory motivace.

Třetí pilíř je tvořen principy *řízení lidských zdrojů organizace*. Zde se jedná o jasná pravidla a postupy, které se uplatňují vůči zaměstnancům. Jde zde o pravidla jako je například výběr zaměstnanců nebo jejich školení. Všechny tyto pravidla samozřejmě plynou ze všech zásad řízení lidí. [6] str. 13

2.4.2 Vyhledávání nových pracovníků

Tento proces každému podniku zajišťuje zaměstnance na volná místa. Při takovém procesu může personalista hledat z různých zdrojů:

- Z vnitřních zdrojů – z řad stávajících zaměstnanců.
- Z vnějších zdrojů – zde se berou v úvahu volná místa u úřadu práce, pracovníci z jiných organizací, studenti atd. [2] str. 64

2.4.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků patří k jedné z nejdůležitějších funkcí personalisty. Při přijímání je na nové zaměstnance kladeno několik požadavků. Do takových požadavků zahrnujeme například vzdělávání a odborné znalosti a schopnosti, konkrétní pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti, nebo sociální předpoklady. Dále předpokládáme motivační předpoklady a jazykové a další speciální znalosti. [5] str. 19

Při výběru pracovníků si firma musí vymezit určité požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Takové požadavky se vymezují na vzdělávání a zkušenosti, ale také na osobnostní vlastnosti, kde bývá problém je posoudit. [5] str. 20

Proces přijímání pracovníků probíhá podle různých metod. Mezi takové zařadíme *profesní životopis*, který slouží k selekci uchazečů. Dále je to *přijímací pohovor* ten je založen na otázkách kladených na potenciálního pracovníka. [5] str. 25

V poslední části si personalisté rozdělí uchazeče do tří skupin, konkrétně vítězná skupina, potenciální vítězi a poražení. Tomu kandidátovi, kterého umístili na první místo, by personalisté měli učinit pracovní nabídku a v případě že nabídku odmítne, nabízí ji druhému v pořadí. [5] str. 28

2.4.4 Adaptace pracovníků

Cílem takové adaptace je urychlit zapojení nových zaměstnanců do firmy a zajistit jim nejrychlejší plnou pracovní výkonnost. Proces adaptace začíná, když se obě strany dohodnou na uzavření smlouvy. Při nástupu dostane pracovník adaptační plán, který zahrnuje školení, osobní setkání apod. [5] str. 31

Adaptace se zaměřuje na předávání důležitých informací a zaštiťuje ji personální oddělení. V této části jsou zaměstnancům podávány informace o firmě a pracovních podmínkách. Pracovníci se seznamují s pracovním řádem, možnostmi vzdělání a pravidly odměňování. [5] str. 32

2.4.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do dvou základních oblastí. V první oblasti můžeme zákazníka hodnotit ze stránky kvalitativní. Takové hodnocení se provádí, když zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. V oblasti druhé je zaměstnanec hodnocen po výkonnostní stránce. Zde se hodnotí výsledky práce například pomocí norem nebo standardů. [2] str. 65

2.4.6 Odměňování pracovníků

Zákon č. 262/2006 Sb. Říká, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. A také tento zákon definuje mzdu jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále uvedeno jinak“. [9]

Pro odměňování pracovníků je využíváno dvou druhů, a to nepřímou hmotnou stimulaci a přímou hmotnou stimulaci. Do té nepřímé můžeme zařadit dovolenou, zdravotní péči apod. Do přímé řadíme mzdu nebo plat. [2] str. 66

Výkonné odměňování, je další typ odměňování a je ovlivněn kvalitou nebo kvantitou odvedené práce. Má například formu *úkolové mzdy* což je zaručená mzda, která roste spolu s výkonem. [19] Další forma je *provize*, což znamená procento z provize a poslední forma jsou *kolektivní odměny*, které jsou zaměřeny na snížení nákladů a zvýšení kvality výrobků. [2] str. 67

2.4.7 Vzdělávání pracovníků

Profesní vzdělávání je pojem, který označuje profesní růst pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Vzdělávání můžeme definovat jako systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců. Tento proces snižuje rozdíl mezi jejich dovednostními a znalostními schopnostmi, které jsou na ně kladeny.

Vzdělávání je definováno obvykle podle plánu vzdělávání. V takovém plánu by mělo být obsažen druh vzdělávání, které má být zajištěno nebo komu bude takové vzdělávání určeno. Dále jakým způsobem bude vzdělávání zajištěno, kdy a kde proběhne, a hlavně s jakými náklady. [2] str. 67

Hlavním cílem vzdělávání je to, že musí plnit očekávání pracovníků, dále musí být dostatečně náročné a musí motivovat. Také musí vzdělávání umožnit získat pocit uspokojení při jejich dosažení.

Vzdělávání může být prováděno na pracovišti nebo mimo pracoviště. Na pracovišti je obvykle školitel nadřízený nebo jiný zkušený pracovník. Školení mimo pracoviště je realizováno pomocí externích školitelů. Školení mimo pracoviště je nákladově vyšší. [2] str. 68

2.5 Kontrola

Kontrolu můžeme definovat jako všechny aktivity, pomocí nichž manažeři zajišťují, zda dosahované výsledky odpovídají plánu. Pojetí kontroly má dvě polohy. Ta první představuje jednoduchý kontrolní proces, tím se kontrolují například odchylky od plánu. A ta druhá bere kontrolu jako řídicí činnost, takovým příkladem je controlling. [15]

2.5.1 Fáze kontroly

Jako první fáze kontroly je *zabezpečení informací pro kontrolu*. Následující fází kontroly je *ověřování správnosti získaných informací*. Třetí v pořadí je *hodnocení kontrolovaných procesů* a následují *závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt*. Poslední fází je *zpětná kontrola*. [2] str. 79

2.5.2 Druhy kontroly

Jako základní druhy rozlišujeme kontrolu preventivní, průběžnou a zpětnou. [2] str. 8

- **Preventivní**

Vychází z toho, že čím kvalitnější budou manažeři, potom bude potřeba méně kontrol. Takové kontroly zjišťují odchylky. Taková kontrola je důležitá pro efektivní fungování podniku. Normální preventivní kontrola říká, že odpovědnost za negativní odchylky od standardů má nekvalitní řízení. Pomocí tohoto druhu kontroly můžeme například přesně určovat osobní odpovědnost manažerů a také dochází k podpoře kontroly, a to pomocí přímé kontroly. [2] str. 81

- **Průběžnou**

Tato kontrola je zaměřena na operace, které zrovna probíhají. Také zjišťuje, jestli operace probíhají v souladu s cíli, které jsou stanovené. K takové kontrole slouží určité standardy. Tento druh využívají provozní manažeři, kteří ho používají pomocí osobního pozorování.

- **Zpětnou vazbu**

Tento druh kontroly se zaměřuje na konečné výsledky a směřujeme ji na zdroje, které jsou používány. Nebo na používané operace. [2] str. 82

2.5.3 Techniky kontroly

Mezi takové techniky můžeme zařadit například *statistické údaje* nebo *speciální zprávy a analýzy, audit a osobní pozorování*. [2] str. 86

2.6 Analýza

Funkce analýza je průběžná manažerská funkce. Funkce analýza zahrnuje první fázi pro všechny sekvenční funkce. Analýzu definujeme jako soubor určitých postupů a metod

zaměřující se na přiměřeně přesné a spolehlivé poznání zkoumaných jevů a procesů. Analýza je založena na pochopení podmínek pro realizaci procesů sekvenčních funkcí. [8] str. 147

2.6.1 Význam analýzy

Důležitou součástí pro aplikaci metod analýzy je celistvé a účelové pochopení uvažovaných problémů. [13] K vyjádření úlohy, kterou zkoumáme, se používá modelové zobrazení. Použití tohoto zobrazení se zakládá na přijatelné abstrakci zkoumaných jevů nebo procesů. [8] str. 148

2.6.2 Logika analýzy

Tato funkce požaduje určitý tvůrčí přístup. Klíčovým předpokladem je dobře pochopit věcnou a obsahovou stránku, která je kladena na analyzovanou funkci. Základní logika analýzy:

- Identifikovat úkol, který bude posuzován. [8] str. 149
- Určit problém, tedy v čem analýza spočívá.
- Určit požadavky na analýzu.
- Vytvořit vhodný model pro řešení analýzy.
- Vytvořit analýzu a zhodnotit výsledky.
- Využít výsledků rozboru. [8] str. 150

2.7 Rozhodování

Rozhodování můžeme definovat podle klasických teorií jako racionální a logický proces. Tento proces zahrnuje pět fází. Takovými fázemi jsou formulace problému dále navržení možností řešení problém. Také detailní zpracování jednotlivých variant dále vyhodnocení optimální varianty a její následná implementace. [4] str. 140 - 142

Rozhodování jako takové má dvě stránky. První stránka je stránka organizační, která má za úkol informační zabezpečení, kvalifikační předpoklady a zájmovou orientaci. Druhá stránka je stránka procesní, a ta určuje cíle rozhodování, varianty chování, kritéria rozhodování a stavy okolí. [1] str. 89

2.7.1 Dobře a špatně strukturované problémy

Jednoduché problémy, které mají tu vlastnost, že se řeší na operativní úrovni, jsou dobře strukturované problémy. Na vyšších úrovních jsou často řešeny problémy strukturované špatně. Pro tyto problémy je charakteristické několik bodů. Pokud existuje větší počet faktorů, které ovlivňují řešení tohoto problému, potom jsou některé známy a jejich část má mezi sebou složité vazby. Existují zde náhodné změny jako například změny technologické nebo technické. [2] str. 92

2.7.2 Rozhodování za jistoty a rizika

- **Rozhodování za jistoty**

Tento typ rozhodování je ze všech nejjednodušší, a to proto je stanoven jeden cíl. Pro každou variantu odpovídá pouze jeden užitek a v konečné fázi vybíráme variantu s nejlepším účinkem. Při rozhodování tohoto druhu platí různá pravidla. Například rozhodovatel, který má pouze jedno rozhodovací kritérium, dočasně ignoruje ostatní kritéria. Nebo se u každého kritéria stanoví mezní hranice, pod kterou nelze jít. Následně vyloučí takové alternativy, které nevyhovují určitým kritériím.

- **Rozhodování za rizika**

Při tomto typu rozhodování se využívá teorie pravděpodobnosti. K zobrazení výsledků se využívá matice. [2] str. 95 Optimální variantu zjistíme pomocí očekávanému užitku.

- **Rozhodování za nejistoty**

Při tomto druhu se opět využívá rozhodovací matice, ale pravděpodobnosti zde nejsou známy. Existuje zde několik pravidel pro vyjádření postoje k rozhodování. Například pravidlo *maximin*, uplatňuje se v případě pesimistického rozhodovatele a je zde nejnižší užitek. Dále je zde pravidlo *maximax*, které uplatňuje optimistický rozhodovatel a uvažuje nejvyšší užitek. Pravidlo *laplaceovo* předpokládá všechny varianty stejně pravděpodobné. A nakonec *Hurwiczovo pravidlo* bere v úvahu nejnižší i nejvyšší užitek.

Existují zde i některé zásady pro toto rozhodování například se musí rozhodovatel spolehnout na odhad nebo musí počkat na nové informace nebo vylučuje definitivní řešení. [2] str. 96

2.8 Implementace

Implementace představuje koncovku, a to pro ukončení celku některé ze sekvenčních manažerských funkcí. Můžeme ji definovat jako proces tvůrčí syntézy, které předchází analýza a rozhodování pro konkrétní podmínky. Jde o zajištění výstupu, které je uvažováno manažerskou funkcí. Uvažujeme praktické otázky, které jsou nezbytné pro plnění určité funkce. [8] str. 155

2.8.1 Implementace v jednotlivých sekvenčních funkcích

Na základě plánování je výsledkem implementace určitý typ plánu. Příkladem může být organizační plán nebo podnikatelská strategie. Pro organizování platí, že výstupem implementace je výrobní struktura, výrobně-technologická nebo funkcionální. Dalším výsledkem by mohla být koncepce dělby práce, která bude vymezena v organizačním schématu.

Při výběru a rozmisťování pracovníků je výsledkem implementace obsazení nových personálních struktur správnými pracovníky. Při vedení lidí je výsledkem implementace vedení vědecko-technického týmu nebo zvládnutí procesní reorganizace. U funkce kontroly je implementací fungování průběžného systému získávání a vyhodnocování finančních výsledků, dále kontrola plnění výrobního plánu a realizace závěrky hospodaření. Implementace jako taková, může mít rozmanitý obsah a formu provádění. [8] str. 156

2.9 Interní komunikace

Hlavním cílem interní komunikace, se považuje stabilita, loajalita nebo angažovanost pracovníků. Tuto komunikaci považujeme za jeden z nástrojů řízení a jako prostředek k zajištění žádoucího pracovního výkonu a chování. Je jedním z důležitých prvků pro know how.

Interní komunikace má například podobu pracovní porady, nějaké prezentace, rozhovory s podřízenými nebo oznámení. [2] str. 100

2.9.1 Pracovní porady

Pracovní porady jsou součástí interní komunikace. Pomocí pracovních porad se zaměstnanci určitého podniku dozvídají veškeré informace. Dále zde probíhá kontrola pracovních úkolů a jejich zadání nebo je zde možnost vzdělávání a výměna zkušeností

s ostatními pracovníky. Na pracovních poradách najdeme i zpětnou vazbu nebo podíl na rozhodování. Jsou rovněž dobré pro zajištění sociálního klimatu nebo motivace podřízených.

Při plánování pracovní porady by měl manažer klást otázky typu, co bude předmětem porady, jaký bude její program, kdo na ní bude přítomen nebo jak dlouho bude porada trvat.

Při řízení pracovních porad mohou nastat nějaké nedostatky nejčastěji při organizování porad nebo při jejich samotném vedení. Při organizaci může chybět program nebo se nedělají žádné zápisy. Také může dojít k tomu, že nejsou stanoveny cíle nebo se řeší nepodstatné věci. Při samotném vedení může být chybou, že jsou nepřítomni zásadní zaměstnanci nebo odbíhání od tématu, dále dochází k vedení porady jako monologu hlavního manažera. [2] str. 101

3 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná společnost, která je v této diplomové práci analyzována, dostane pracovní název **XYZ**. Tato společnost je společností akciovou a sídlí v Pardubicích. Společnost je charakteru výrobně-obchodního a patří mezi nejvýznamnější producenty v chemické oblasti v České republice.

Hlavním předmětem této společnosti je výroba, prodej a zpracování chemických výrobků a činnosti tyto aktivity podporující.

3.1 O společnosti

Společnost XYZ, a. s. je dělena do čtyř jednotlivých jednotek, a to do pigmentů a barviv, dále do nitrocelulózy, organické chemie a energetiky.

Pigmenty a barviva – pigmenty jsou používány a dodávány k účelům pro barvení vláken nebo výrobu nátěrových hmot či tiskových barev. A barviva jsou používána pro barvení a potisk textilu, a to umělého i přírodního materiálu.

Nitrocelulóza – tato jednotka vyrábí další čtyři jednotlivé výrobky, a to:

- **Průmyslová nitrocelulóza** – tyto výrobky se uplatňují v oblasti nátěrových hmot a laků,
- **Energetická nitrocelulóza** – ta je využívána k výrobě střelných prachů a průmyslových trhavin,
- **Anorganické kyseliny a soli** – vyrábí se pro vlastní užití i pro externí zákazníky,
- **Oxycelulóza** – k využití pro chirurgické aplikace.

Organická chemie – jednotka je opět rozdělena do čtyř částí, a to:

- **Farmacie** - společnost XYZ vyrábí vitamín D2, jako jediní v Evropě,
- **Pesticidy** – jsou využívány pro výrobu herbicidů,
- **Zákaznické syntézy** – výrobky, které jsou založeny na fosgenaci, hydrogenaci a nitraci a jsou vyráběny dle požadavků zákazníků,
- **Polotovary** – výrobky, které jsou vyráběny pro výrobu rentgenových kontrastních látek.

Energetika – výroba a distribuce elektrické energie pro všechny výrobní části společnosti a další subjekty.

3.2 Historie

Společnost XYZ, byla založena v roce 1920 a zahájila se zde výroba nitrocelulózy, kyseliny dusičné a sírové. V roce 1928 se společnost zaměřila na výrobu výbušnin. Rok 1939 byl ve znamení výroby barviv a léčiv. V roce 1942 byl založen závod, a to na výrobu plastických hmot. Dále se zde zavedla výroba chlorbenzenu a také farmaceutických substancí. V následujících letech se zde začali vyrábět ostatní výrobky uvedené výše. V roce 1994 se společnost stala akciovou.

3.3 Mise, vize, hodnoty

V této podkapitole jsou popsány mise, vize a hodnoty analyzované společnosti XYZ, a.s.

3.3.1 Mise

Společnost XYZ má ve svém poslání budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se snaží nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Společnost poskytuje produkty a služby světové úrovně, to trvale zvyšuje hodnotu společnosti. Společnost je odpovědný zaměstnavatel, jenž klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj všech zaměstnanců. K zaměstnancům společnosti se společnost chová s úctou a podle všech etických norem. Pro společnost je důležité, aby jejich zaměstnanci byli spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní, takový zaměstnanci jsou pro společnost základ úspěchu.

Společnost vše dělá s ohledem na životní prostředí. Jsou odpovědní vůči ekologii, kterou všichni berou jako trvale udržitelný rozvoj, protože je to důležitá součást jejich podnikání. Dále je posláním této společnosti podporovat, v rámci společenské odpovědnosti, neziskové a vzdělávací aktivity v regionu, kde působí.

3.3.2 Vize

Vize společnosti je následující jedná se tedy, o nejvýznamnější firmu v oboru chemie. Toto postavení mají hlavně díky:

- Inovacím v oblasti výrobků a technologie,
- Poskytování komplexního řešení, k výrobkům dodává i veškeré služby,

- Kvalitě, která je v této společnosti nadřazena kvantitě,
- Upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými,
- Nabídce širokého portfolia řešení pro ekologickou budoucnost

Společnost je, moderní, bezpečná, ekologická, prosperující a rozvíjející se. Politika v systému řízení této společnosti je následující, kvalita výrobků společnosti a služeb zákazníkům je samozřejmá, dosažení evropské úrovně všech činností a trvalé zlepšování je cílem této společnosti.

Při všech činnostech společnosti je požadavkem bezpečnost práce, dále zdraví zaměstnanců a ostatních zainteresovaných stran. Dalším cílem této společnosti je nulová úrazovost, tomu se chce společnost maximálně přiblížit.

Společnost bere v úvahu vliv na životní prostředí. Realizují proto různá opatření, aby omezila negativní dopady na životní prostředí na nejnižší možnou míru. Velkou součástí strategie společnosti je ochrana životního prostředí.

3.3.3 Hodnoty

V rámci hodnot má společnost sedm základních hodnot, kterými se řídí. Jsou to:

- **Integrita** – pro společnost je maximálně důležité jejich čestnost, poctivost a úcta. Dbají na bezpečnost práce.
- **Orientace na zákazníky** – společnost chce zákazníkům naslouchat a pomáhat, na tom záleží celá budoucnost společnosti. Pro své zákazníky společnost zajišťuje odborné znalosti a praktická řešení.
- **Trvalé zlepšování** – společnost, se snaží nacházet, lepší a efektivnější řešení. Nikdy se nechce spokojovat se stereotypy.
- **Respekt** – respektují individualitu každého jedince. Vytváří prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace.
- **Loajalita** – společnost jedná v zájmu firmy a naplňuje její strategii. Navenek je firma reprezentována jako úspěšný podnik.
- **Vzdělávání** – firma trvale zvyšuje své profesní znalosti a schopnosti v souladu s potřebami firmy. [12]

3.4 Finance

Firma XYZ, a. s. je bonitní společností, která má stabilizované cash flow. Za poslední roky se činí dobrými a příznivými finančními ukazateli. Své závazky společnost hradí vždy ve lhůtě jejich splatnosti.

Za rok 2017 dosáhly roční prodeje společnosti XYZ výše 4 miliard korun. Dále za rok 2017 dosáhla společnost části realizace na zahraničních trzích a podíl exportu na celkových tržbách dosáhl 85 %. Společnost nejčastěji vyváží na trhy jako je USA, Německo, Polsko, Francie a Itálie. Společnost XYZ, a. s. zaměstnává kolem 1 600 zaměstnanců. [12]

3.5 CSR

CSR neboli společenská zodpovědnost firmy, je ve společnosti chápána jako postup, kterým se společnost snaží vrátit prostředí, ve kterém působí, zpět určitou část výtěžku. Kvalita této firmy nezávisí pouze na finančních ukazatelích, ale také na tom, jakým způsobem je vedena a kolik ze svých dosažených hodnot je předávána zpět do prostředí, kterým naplňují vizi společnosti.

Ochrana životního prostředí

Celá společnost XYZ si uvědomuje, jaký vliv má výrobní společnost na životní prostředí. Na základě toho, se v této společnosti uskutečňují různá opatření, aby se negativní dopady činnosti firmy omezili na nejnižší možnou míru při dopadu na životní prostředí. Za rozhodující společnost považuje v této oblasti:

- Plnění právních a jiných požadavků, které jsou platné pro oblast životního prostředí, dále ochrany zdraví a bezpečnosti práce ve vývoji, výrobě, skladování nebo prodeji hotových výrobků.
- Zlepšování enviromentálního profilu společnosti řízením enviromentálních dopadů provozovaných činností, výrobků a služeb, a to za pomoci zavedeného systému EMS, při zachování a rozvíjení podnikatelských aktivit.
- Předcházení znečištění všech složek životního prostředí, stanovování kvantifikovaných cílů, měření a jejich plnění a také průběžné zvyšování úrovně ochrany životního prostředí v organizaci.
- Postupné odstranění ekologické zátěže z minulosti.

- Otevřená a vstřícná komunikace se zaměstnanci a veřejností. Poskytování pravdivých informací o dopadech činnosti na životní prostředí zainteresovaným stranám.

Společnost je oprávněna používat logo „responsible care“ od roku 1996. Patří mezi zakladatele tohoto programu a patří do hodnotící skupiny svazu chemického průmyslu v České republice. Společnost se při svém podnikání řídí následujícími principy, a to vstřícnost, ochrana zdraví, bezpečnost, komplexní ochrana životního prostředí, zmírnění důsledků ekologických závad, protihavarijní připravenost, ekomanagement výchova a výcvik a informační otevřenost. [12]

3.6 Zaměstnanci společnosti

Společnost zaměstnává ve svých čtyřech divizích přes 1 600 zaměstnanců. Následující tabulka ukazuje vývoj zaměstnanců společnosti v letech 2013 až 2016.

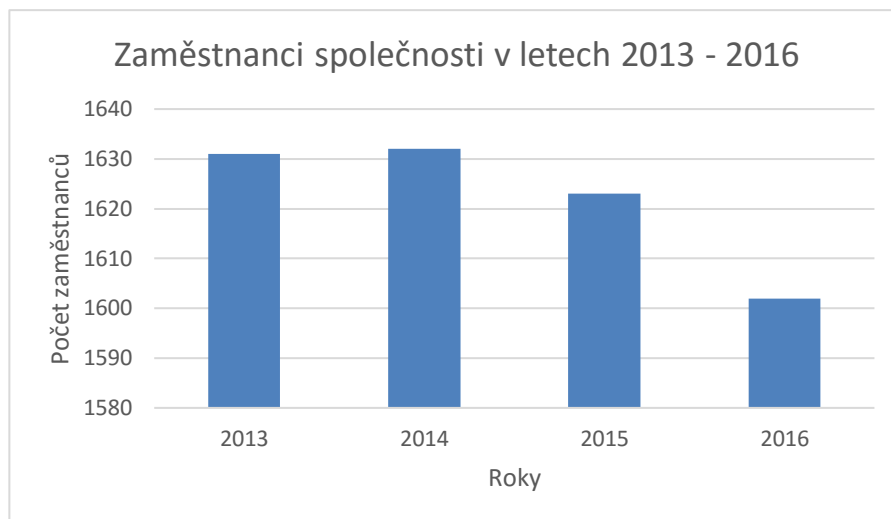
Tabulka 1: Počet zaměstnanců společnosti v letech 2013 až 2016

Počet zaměstnanců společnosti v letech 2013 - 2016				
	2013	2014	2015	2016
Dělníci	1 156	1 145	1 132	1 108
THP	388	400	408	410
Vedení společnosti	9	8	5	4
Management	78	79	78	80
Celkem	1 631	1 632	1 623	1 602

Zdroj:[11]

Tabulka je rozdělena podle jednotlivých zaměstnaneckých pozic ve firmě. Dále je tabulka rozdělena podle jednotlivých let, a to přesně od roku 2013 do roku 2016. Nejvíce zaměstnanců měla společnost v roce 2014, a to 1 632. Konkrétně bylo v roce 2014 zaměstnáno 1 145 dělníků, 400 THP pracovníků, 8 pracovníků ve vedení společnosti a 79 pracovníků managementu. V roce 2013 bylo celkem zaměstnáno 1 631 zaměstnanců. Konkrétně 1 156 na dělnických pozicích, dále 388 zaměstnanců THP, 9 zaměstnanců ve vedení společnosti a 78 zaměstnanců v managementu. V roce 2015 měla společnost celkem 1 623 zaměstnanců. A v roce 2016 měla společnost 1 602 zaměstnanců.

V následujícím grafu je zobrazen vývoj zaměstnanců, a to podle výše uvedené tabulky.



Obrázek 3: Graf zobrazující počet zaměstnanců společnosti v letech 2013 až 2016

Zdroj:[11]

Na daném grafu můžeme vidět, že počet zaměstnanců má klesající charakter. V letech 2013 a 2014 byl počet zaměstnanců na stejné úrovni konkrétně v roce 2013 bylo o jednoho zaměstnance celkově zaměstnáno méně. V letech 2015 a 2016 počet jednotlivých zaměstnanců klesá.

3.7 Mzdy společnosti

Průměrné mzdy ve společnosti jsou znázorněny v následující tabulce.

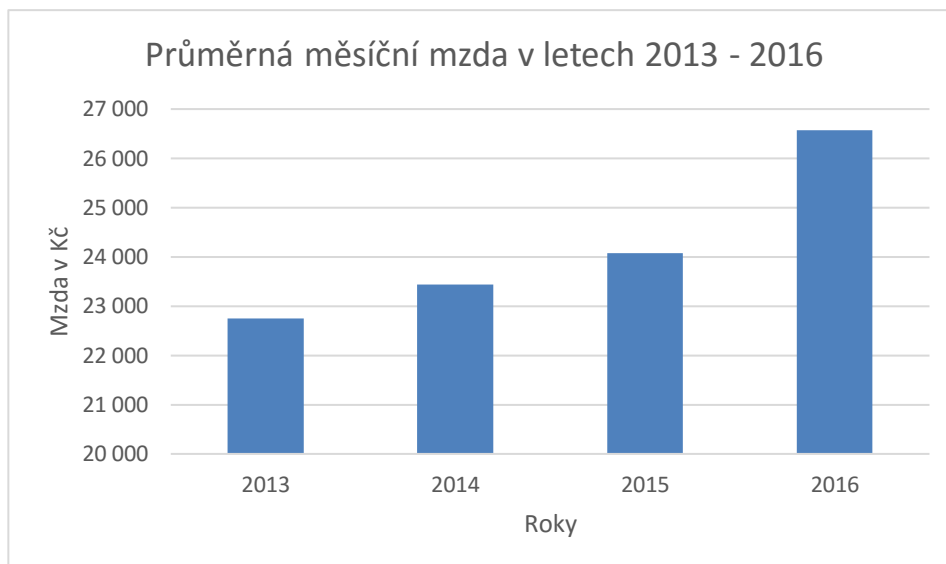
Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda v letech 2013 až 2016

Průměrná měsíční mzda v letech 2013 - 2016				
	2013	2014	2015	2016
Mzda (Kč)	22 750	23 437	24 081	26 569

Zdroj: [11]

Průměrná mzda v této společnosti byla nejvyšší v roce 2016, a byla 26 569 Kč. V roce 2015 byla průměrná mzda společnosti 24 081 Kč, byla tedy nižší než v roce následujícím. V roce 2014 byla průměrná mzda 23 437 Kč, opět byla nižší než v roce 2015. A v roce 2013 byla průměrná mzda 22 750, která byla oproti roku 2014 také nižší.

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj průměrných mezd v této společnosti v letech 2013 až 2016.



Obrázek 4: Graf zobrazující průměrnou měsíční mzdu v letech 2013 až 2016

Zdroj: [11]

V tomto grafu můžeme vidět rostoucí trend průměrných mezd v této společnosti. Nejvyšší průměrná mzda byla tedy v roce 2016. V následujících letech je předpoklad, že mzdy se budou opět navyšovat.

4 Analýza manažerských funkcí v podniku

Tato kapitola řeší samotnou analýzu manažerských funkcí. Jsou zde prakticky popsány všechny manažerské funkce, které jsou teoreticky popsány v kapitole 2. Mezi hlavní cíle této kapitoly patří analyzovat manažerské funkce jako je plánování, organizování, kontrola a hlavně personalistika.

Zdrojem celé této kapitoly, je převážně **řízený rozhovor** s vedoucí personálního úseku společnosti XYZ, a. s.

4.1 Plánování ve společnosti XYZ, a. s.

Manažerská činnost plánování probíhá ve společnosti XYZ standartním způsobem. Jsou vypracovávány všechny typy plánů. Hovoříme o plánech dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých.

Plánování probíhá jako několika úrovně. Každá organizační jednotka vytváří svůj plán, který je následně projednáván s generálním ředitelem. Takový plán je po projednání schválen a následně implementován do provozu společnosti.

Důležitým plánem společnosti je **Strategický plán**, který je tvořen na dobu 3 let. Plán je tvořen dlouhodobými plány Mezi dlouhodobé plány společnost zařazuje dlouhodobý finanční plán. Ve strategickém plánu společnosti nejsou zahrnuty moderní trendy managementu, kdy společnost nepoužívá žádné z metod, jako je například kaizen nebo lean.

Dlouhodobý finanční plán má za úkol hlídat plnění jednotlivých rozpočtů. Dlouhodobý finanční plán je členěn podle jednotlivých oddělení. Tyto rozpočty si hlídá každé jednotlivé oddělení. Oddělení hlídají dodržování plánu a plnění jednotlivých rozpočtů. Do dlouhodobých plánů se také zahrnuje plán budoucí predikce.

Do dlouhodobých plánů se řadí i **plán zaměstnanců**, který je v plné moci personálního úseku. V plánu zaměstnanců se objevují volné pracovní pozice, které budou potřeba obsadit. Takové pozice mohou být obsazeny buď zaměstnanci současnými, tedy v případech povýšení nebo zaměstnanci novými. Mezi další plány, které se týkají zaměstnanců jsou plány, vzdělávání zaměstnanců. Je tedy plánováno, která školení v rámci daného období proběhnou.

Z dlouhodobých plánů se odvíjí plány střednědobé, a nakonec plány krátkodobé. Plány střednědobé se také vydávají za plány taktické a krátkodobé zaplány operativní.

Společnost využívá řízení podle cílů, kdy se určují cíle od vedení postupně přes manažery na nižších úrovních. Tím cíle získávají větší konkrétnost. Kroky k tomu, aby cíle byli více konkrétnější se nejvíce provádějí na pracovních poradách jednotlivých oddělení. Konkrétní cíle jsou stanoveny dle principu SMART.

4.2 Organizování ve společnosti XYZ, a. s.

Organizování ve společnosti XYZ probíhá hlavně za účelem uspořádat všechny prvky v celém systému firmy aktivit těchto prvků, a to tak aby maximálně přispěly k dosažení cílů, které si společnost stanovila.

Uspořádání těchto prvků názorně ukazuje obrázek v příloze 1, kde můžeme vidět zjednodušenou organizační strukturu společnosti. Je zde vidět základní rozdělení jednotlivých součástí firmy.

Organizační struktura společnosti je typicky funkční organizační strukturou. Funkční je proto, že seskupuje jednotlivé pracovníky do útvarů podle podobnosti jejich aktivit.

Na vrcholu celé organizační struktury stojí generální ředitel společnosti, který je zároveň členem představenstva společnosti. Na chod společnosti rovněž dohlíží členové dozorčí rady. Dále je struktura členěna na dvě větve. První větví jsou výrobní SBU, které jsou ve společnosti čtyři. Konkrétně SBU pigmenty a barviva, SBU nitrocelulóza, SBU organická chemie a SBU energetika. Všechny tyto jednotky mají svá ředitele a každá má svá další členění. Výhodou těchto SBU je to, že mají volnou ruku, co se týče řízení jednotlivých jednotek, ovšem musí řízení koordinovat s řízením celé společnosti.

Pro všechny SBU jsou zde jednotlivé úseky, které zajišťují chod celé organizace. Je to úsek finance, dále úsek technicko-provozní a úsek personální. Tyto jednotlivé úseky zajišťují podporu jednotlivých SBU.

4.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ, a. s.

Otázku personálního řízení ve společnosti XYZ zajišťuje z hlediska, že se jedná o velkou firmu, personální oddělení. Personální oddělení má svou organizační strukturu podle, které se zájem o lidské zdroje odehrává.

Na nejvyšším stupni stojí **personální ředitelka**, která řídí celé personální oddělení. Její práce je podporována asistentkou ředitele. Dále se personální oddělení dělí na dvě větve. Na větev personální a mzdovou.

Personální větev řeší otázky zaměstnanců jejich nábor, přijímání veškerou administrativu, dále zajišťuje školení zaměstnanců a zpracovává veškeré zaměstnanecké připomínky. Na vrcholu je vedoucí oddělení, který dohlíží nad personálním úsekem. Dále je zde specialista nábory, kde se řeší otázky přijímání a výběru zaměstnanců. Také do personálního úseku můžeme zařadit specialistu vzdělávání. Na této pozici se řeší školení zaměstnanců, ať už jde o školení náborová nebo o školení stávajících zaměstnanců.

Mzdová větev zase řeší otázky, co se týče odměňování zaměstnanců. Je zde zajištěna veškerá administrativu v mzdové oblasti. V čele tohoto úseku stojí opět vedoucí mzdového oddělení, který dohlíží na chod a činnost mzdového úseku. Další složkou je zde specialista odměňování, ten řeší veškeré okolnosti, co se týče odměňování zaměstnanců. Také sem můžeme zařadit mzdovou účetní, jejíž prací je veškerá administrativu kolem mezd.

Všechny organizační činnosti jsou podpořeny ještě administrativní činností, která se prolíná skrze všechny zmíněné organizační činnosti personálního oddělení. Na obrázku v příloze 2, je vidět celá výše popsaná organizační struktura personálního oddělení.

Nyní se podíváme na jednotlivé složky, v rámci řízení lidských zdrojů. Mezi takové složky řadíme vyhledávání nových pracovníků, přijímání pracovníků, adaptaci, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo motivaci.

4.3.1 Vyhledávání nových pracovníků

Společnost XYZ, a. s. vyhledává nové pracovníky ze všech možných dostupných zdrojů. Mezi takové zdroje se řadí:

- Úřad práce,
- Webové stránky společnosti,
- Podnikový intranet,
- Facebook nebo
- Ostatní sociální síť.

Důležitým zdrojem pro vyhledávání nových zaměstnanců jsou určitě i internetové stránky a různé portály. Mezi nejvyužívanější patří stránky jako je:

- Jobs.cz,
- Práce.cz,

- Práce za rohem.cz
- a jiné.

Společnost využívá spolupráce se školami. Spolupracuje se středními odbornými školami, a protože se jedná o firmu působící v chemickém průmyslu jsou to školy chemického zaměření. Dále spolupracuje s vysokými školami, ať už chemického typu nebo pro THP pracovníky vysoké školy ekonomického zaměření. Jedním z příkladů je veletrh pracovních příležitostí *Kontakt*.

Celý proces vyhledávání nových pracovních zdrojů začíná **potřebou nového zaměstnance**. V takovém případě příslušný vedoucí pracovník úseku, kde je potřeba zaměstnat nového zaměstnance musí projít **procesem schválení**. Následně je maximálně využito výše uvedených zdrojů pro vyhledávání nových pracovníků.

Poté co je poptávka po nových zaměstnancích rozeslána do všech zdrojů, čeká se na zájemce, kteří projeví zájem o dané pracovní místo. Tito uchazeči o zaměstnání, zašlou svůj životopis a na základě tohoto životopisu jsou dále vybráni k následujícím krokům, které vedou k jejich přijetí na dané pracovní místo.

4.3.2 Přijímání nových pracovníků

Přijímání nových pracovníků začíná zasláním životopisů uchazečů. Následně jsou životopisy prozkoumány a projednávány v rámci personálního oddělení a vedoucím daného úseku, kam by měl nový zaměstnanec přijít. Následující krok je tedy pohovor s uchazeči o zaměstnání.

Zde je důležité zmínit, že přijímání THP pracovníků a přijímání na dělnické pozice se ve své podstatě liší. Jako první zde zmíníme přijímání pracovníků na dělnické pozice a následovat bude přijímání pracovníků THP.

Přijímání pracovníků na dělnické pozice – zde se jedná o jednokolové přijímání nových zaměstnanců. Ti uchazeči o zaměstnání, kteří zaslali svůj životopis jsou pozváni přímo do výroby. Zde se utvoří skupinky po několika uchazečích a své budoucí pracoviště si můžou osobně prohlédnout. Výhodou je, že uchazeč ihned vidí, jak bude jeho pracovní náplň vypadat a jeho pracovní doba probíhat. Následně jsou ti, které práce zaujala pozváni ke vstupnímu pohovoru s vedoucím daného úseku a ti co se osvědčí jsou pro danou pozici vybráni. Zde se jedná o rychlý výběr z důvodů velké potřeby zaměstnanců na dělnických pozicích.

Přijímání THP pracovníků – pro přijetí technických pracovníků je postup přijetí následující. Jedná se tedy o více kolové přijímání pracovníků. Uchazeči o zaměstnání zašlou svůj životopis a vedoucí personálního úseku společně s vedoucím daného oddělení vyberou uchazeče, kteří přichází v úvahu. Tedy takové uchazeče, kteří splňují podle svého životopisu kritéria, která jsou pro přijetí na danou pracovní pozici nutné. Tyto uchazeče si společnost pozve na osobní pohovor, který je **prvním kolem** přijímání pracovníků na tyto pozice.

- **První kolo** – v prvním kole se hodnotí připravenost uchazečů. Jedná se o osobní pohovor s vedoucím personálního úseku a vedoucím úseku, kam by daný uchazeč měl nastoupit. Pokud se jedná o vyšší pozice ve společnosti je na tomto kole přítomen i personální ředitel. Na osobním pohovoru je zjišťována připravenost uchazečů, dále je zjišťováno, zda by uchazeč byl vhodným kandidátem na obsazovanou pozici. Po skončení prvního kola jsou úspěšní uchazeči pozváni do kola druhého.
- **Druhé kolo** – do kola druhého jsou pozváni vážní zájemci o danou pracovní pozici. Tyto kroky probíhají na daném pracovišti, kde by měl daný uchazeč následně pracovat. V tomto kole jsou testovány uchazečovi praktické dovednosti, a to formou různých testů a zkoušek. Jde například o test v rámci dovedností v Excelu nebo jiném programu, který bude uchazeč ve své práci používat.

Poté co uchazeč splní výborně praktické testy i osobní pohovor může být vybrán pro nástup na danou pracovní pozici.

Po absolvování přijímání jsou uchazeči kontaktováni, zda ve výběrovém řízení uspěli či nikoliv. Úspěšní uchazeči jsou do společnosti přijmutí a z uchazečů se stanou zaměstnanci firmy. V tu dobu, kdy se stávají zaměstnanci nastává jejich adaptace.

4.3.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců se z počátku může prolínat s jejich přijímáním. Uchazeč se stává zaměstnancem v době, kdy podepíše pracovní smlouvu se všemi náležitostmi. Podle zákoníku práce musí taková pracovní smlouva obsahovat:

- **Druh práce** – typ pracovního úkolu nebo pracovní náplň, měla by zde být uvedena hlavní činnost, kterou bude zaměstnanec vykonávat.
- **Místo výkonu práce** – v pracovní smlouvě by měla být uvedena adresa pracoviště, kde by měl zaměstnanec svou práci vykonávat.

- **Den nástupu do práce** – tedy den, kdy začíná pracovní poměr.
- **Zkušební doba** – pracovní doba je podle zákoníku práce 3 měsíce a pro vedoucí zaměstnance by to mohlo být až 6 měsíců.

Celá pracovní smlouva musí být uvedena písemně, a to včetně všech dodatků, změn a ukončení. Musí být ve dvou vyhotoveních a každá strana obdrží svůj originál.

Pracovní smlouva může být na dobu neurčitou nebo na dobu určitou. Maximu při práci na dobu určitou, při které lze pracovat jsou 3 roky a tato smlouva na dobu určitou může být prodloužena maximálně třikrát. Může se stát, že zaměstnanec neobdrží po ukončení doby určité novou smlouvu, ale zaměstnavatel mu stále přiřazuje nové úkoly, smlouva automaticky přichází na dobu neurčitou. [9]

Po podepsání pracovní smlouvy musí nový zaměstnanec projít vstupní lékařskou prohlídkou. Bez této prohlídky nelze do zaměstnání nastoupit. Následně podepíše ostatní dokumenty, které jsou potřebné pro nástup.

Další fází adaptace jsou nástupní školení. Taková školení jsou celodenní. Do nástupních školení můžeme zařadit školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci nebo školení požární ochrany. Po absolvování školení jsou novému zaměstnanci předány veškeré ostatní potřebné dokumenty. Od následujícího pracovního dne začíná zaměstnanec pracovat. K této fázi se používá plán profesního a mzdového rozvoje, kde je uvedeno, co vše by měl zaměstnanec zvládat. U čerstvých absolventů se tento plán nazývá plánem zácvičku.

Po uplynutí zkušební doby projde zaměstnanec osobním pohovorem s nadřízeným, a ten následně rozhodne, zda bude pracovníkovi smlouva prodloužena nebo ne. Samotný zaměstnanec může v této době sám bez udání důvodu odejít ze zaměstnání.

4.3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování ve firmě XYZ, a. s. probíhá podle kategorií zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni. Je zde kategorie dělníků a kategorie technických pracovníků. Všichni zaměstnanci této firmy mají určenou fixní mzdu, kterou sjednává při podpisu své pracovní smlouvy při nástupu do zaměstnání.

V následujícím obrázku můžeme vidět, jakým způsobem je složena mzda ve firmě XYZ, tedy z jakých složek je tvořena.

Složení mzdy



Obrázek 5: Schéma složení mzdy ve společnosti XYZ.

Zdroj: [10]

Ve společnosti XYZ má každý zaměstnanec zaručenou základní mzdu. Tato mzda je určena každému pracovníkovi při podpisu pracovní smlouvy. Výše této základní mzdy závisí na pozici, kterou pracovník zastává.

Příplatky za směnnost, pracovní prostředí nebo za práci o víkendech či práci o svátcích jsou určeny dle kolektivní smlouvy společnosti. Do variabilní složky mzdy se zahrnuje například týmová prémie nebo výkonnostní bonus, ten je vypočítán ze základní mzdy.

Tabulka 3: Prémie a bonusy ve společnosti XYZ

Týmová prémie	10 %
Výkonnostní bonus	20 % - 50 % dle příslušné smlouvy o mzdě

Zdroj:[10]

V této tabulce jsou uvedeny výše prémie a bonusů, na které mají zaměstnanci nárok. Týmová prémie je v hodnotě 10 %, a to pro každého zaměstnance. Částka 10 % je vypočítána ze základní mzdy zaměstnance. Výkonnostní bonus je vypočten ze základní mzdy pracovníka a dle jeho smlouvy o mzdě, a to ve výši 20 % - 50 %.

Variabilní složka mzdy je vyměřena dle toho, o jakého zaměstnance se jedná. Dělnické pozice mají jako variabilní složku měsíční prémie, které jsou vypláceny každý měsíc u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. U pracovníků THP, jsou vypláceny bonusy v různých výších. Zde záleží, zda jde o pracovníka na vyšší nebo nižší úrovni.

Následující tabulka znázorňuje **paušální** příplatky, které můžou pracovníci získat.

Tabulka 4: Paušální příplatky ve společnosti XYZ

Paušální	Směnnost	Dvousměnný	700 Kč/měsíc
		Třisměnný	1 570 Kč/měsíc
		Nepřetržitý	1 815 Kč/měsíc
	Prostředí (práce ve zhoršeném, zatíženém či zdravím škodlivém prostředí)	skupina B	600 Kč/měsíc
		skupina C	1 200 Kč/měsíc

Zdroj: [10]

V tabulce lze vidět, že pracovníci firmy XYZ mohou získat příplatek za směnnost nebo za práci ve zhoršeném nebo zdravím škodlivém prostředí. **Příplatek za směnnost** je rozdělen, zda se jedná o dvousměnný, třisměnný nebo nepřetržitý provoz. V případě, že jde o provoz dvousměnný získá zaměstnanec příplatek ve výši 700 korun za měsíc. Pokud se jedná o provoz třisměnný získá tak pracovník ke své mzdě příplatek 1 570 korun za měsíc. V případě nepřetržitého provozu získá pracovník ke své mzdě celkem 1 815 korun za měsíc.

Příplatek za práci ve zhoršeném nebo zdravím škodlivém prostředí je rozdělen do dvou skupin, a to do skupiny B nebo do skupiny C. Pracovníci ve skupině B získávají příplatek ve výši 600 korun za měsíc. Zaměstnanci ve skupině C zase získávají paušální příplatek ve výši 1 200 korun za měsíc.

Následující tabulka znázorňuje **hodinové** příplatky, které můžou pracovníci získat.

Tabulka 5: Hodinové příplatky ve společnosti XYZ

Hodinové	Přesčas	25 %
	Přesčas v noci či ve dnech pracovního klidu	50 %
	Práce v sobotu, neděli	23 Kč/hodinu
	Práce v noci (mezi 22. a 6. hodinou)	20, 50 Kč/hodinu

Zdroj: [10]

Pokud jde o **hodinové příplatky**, existují v této společnosti čtyři druhy těchto příplatků. Pokud se jedná o příplatky přesčas vychází na 25 % ze základní mzdy. Další z hodinových příplatků jsou příplatky přesčas v noci nebo ve dnech pracovního klidu, tento příplatek je ve výši 50 % ze základní mzdy. Dalším z hodinových příplatků je práce v sobotu nebo v neděli. Ten je ve výši 23 korun na hodinu, kterou pracovník odpracoval o víkendu. Za každou odpracovanou hodinu v noci mezi 22 a 6 hodinou získá pracovník 20, 50 korun za hodinu.

4.3.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je další důležitou součástí této firmy. Pro firmu je důležité, aby její zaměstnanci byli vždy dostatečně informováni a proškoleni ve vykonávané práci. Pro zajištění dobrého vzdělávání společnost pořádá pro své zaměstnance různá školení, a to školení povinná ze zákona nebo školení dobrovolná.

Celá problematika vzdělávání vychází z plánu vzdělávání. Z tohoto plánu vychází, že nejdůležitějšími školeními jsou pro společnost školení daná legislativou. Mezi taková školení patří:

- Školení BOZP
- Školení požární ochrany

Tato školení jsou provozována v den nástupu zaměstnance do zaměstnání a trvá celý pracovní den. Mezi další školení se řadí školení odborná, jsou to například různé kurzy, která jsou přizpůsobena dané pracovní pozici.

Společnost pro svá školení využívá externí i interní prostory. Posílá své zaměstnance na různá školení mimo společnost. Ale hlavně si zve odborníky a lektory do prostor společnosti. Společnost disponuje dobrými školícími prostorami. Pro tyto účely má plně vybavené učebny nebo přednáškové místnosti. Společnost pořádá školení v prostorách společnosti, což má velkou výhodu pro zaměstnance, kteří nemusí za daným kurzem dojíždět.

Dalším zdrojem, který společnost pro vzdělání svých zaměstnanců využívá jsou vzdělávací agentury. Nebo vzdělává své zaměstnance pomocí systému e-learning.

4.4 Vedení lidí

4.4.1 Motivace zaměstnanců

Do motivace zaměstnanců můžeme zahrnout i odměňování, které lze považovat za stimul, a to peněžní. Dále jsou to různé formy bonusů, které jsou zaměstnancům poskytovány.

Zaměstnancům společnost nabízí jako motivační složku například pět týdnů dovolené. Mezi další nepeněžní motivační produkty patří obědy za zvýhodněné a dotované ceny. Dále je to příspěvek na penzijní připojištění, který je odlišný od druhu dané pozice. Dalším z motivačních bonusů je volnočasová poukázka UNIŠEK, což je benefiční poukázka, kterou je možno čerpat buď ve sportu, kultuře, vzdělání, zdraví nebo například nákupu knih.

Dobrou motivační složkou jsou pro zaměstnance zvýhodněné mobilní tarify, které mohou využít i jejich blízcí. Dále jsou to zvýhodněné kondiční a zážitkové pobyty. Mezi takové složky lze zařadit i zaměstnanecké akce nebo vysokou možnost vzdělávání, například kurzy anglického či německého jazyka či jiného odborného vzdělávání.

4.5 Kontrola ve společnosti XYZ, a. s.

Kontrola ve společnosti XYZ, a. s. je velice rozšířená, kontroluje se spoustu činností. Mezi kontrolované činnosti například patří dodržování bezpečnosti ochrany zdraví při práci nebo dodržování bezpečnostních procesů

4.5.1 Dodržování bezpečnostních procesů

Kontrola bezpečnostních procesů probíhá za účasti bezpečnostních techniků, kteří mají za úkol kontrolovat, zda vše probíhá podle stanovených pravidel a norem. Kontrola těchto procesů se ve společnosti XYZ dělí na týdenní, čtvrtletní dále pak na mimořádné nebo namátkové.

Týdenní kontroly

Týdenní kontroly probíhají každý týden, a to na všech odděleních. Na každý týden jsou naplánovány určité kontroly na různých odděleních. Při týdenních kontrolách se převážně kontroluje, zda je v pořádku veškerá **dokumentace**. Do takové dokumentace patří například vložka osobního záznamníku. Kontrola dokumentace probíhá podle daných norem. Důležité u dokumentace je, aby každá taková dokumentace byla pro každého, kdo do ní nahlédne, srozumitelná.

Do týdenních kontrol, které jsou prováděny v této společnosti lze zařadit například kontrolu **prevence úrazu**. Zda jsou dodržována veškerá výchovná opatření, která byla po úrazu navržena. Zda není třeba znovu proškolit pracovníky, aby nedošlo k dalšímu úrazu. Pokud nastane nějaká havárie je následně odstraněna, úkolem týdenních kontrol je šetřit a provádět preventivní prohlídky.

Jako další týdenní kontrolu můžeme uvést kontrolu **dodržování správy a pořádku** na pracovišti. Tato kontrola je prováděna na všech pracovištích, a to hlavně ve výrobních prostorech, kde je nejnужnější dodržovat pořádek. Kontrola probíhá, tak že bezpečnostní technik zkontroluje prostředí, zda je vše v pořádku. Pokud není danou situaci nafotí dále sepíše hlášení a upozorní vedoucího na daném úseku, aby závadu odstranil. V následujících kontrolních týdnech je kontrolováno, zda k odstranění závady nebo nepořádku došlo.

Další týdenní kontrolou je **funkčnost bezpečnostních správ**. Zde je převážně kontrolováno, zda tyto bezpečnostní správy dobře fungují. Jako poslední je v týdenních kontrolách kontrolováno, zda bylo provedeno **zaškolení nových pracovníků**. Toto zaškolení musí být zapsáno do osobních záznamníků každého nového pracovníka.

Do týdenních kontrol se také zahrnují kontroly opatření při úrazu. Zda došlo k nastavení zábradlí, aby nedošlo k dalšímu zranění nebo zda jsou pravidelně měněny plastové krytky u nebezpečných látek. Jako další týdenní kontrolu uvedeme kontrolu úklidu.

Z každé týdenní kontroly je za potřebí sepsat zprávu, která obsahuje dodržování veškerých navržených procesů případně jejich porušení a následný postup při řešení.

Čtvrtletní kontroly

Čtvrtletní kontroly jsou vykonávány každé čtvrtletí a jde o velké kontroly z pohledu společnosti. Čtvrtletní kontroly jsou rovněž naplánovány jako kontroly týdenní přítomno u těchto kontrol je více lidí je zde kromě bezpečnostního technika přítomen i daný vedoucí.

V rámci čtvrtletní kontroly jsou například kontrolována **splněná školení** daného pracovníka a školení na **rizika**, kterým je nutno se vyvarovat. Do čtvrtletní velké kontroly patří kontrola působnosti nových organizačních směrnic. V rámci kontrol školení je novým zaměstnancům, kteří pracují v organizaci tři měsíce, dán krátký test, kde si daný technik ověří, zda pracovník ví, co by měl dělat v nějaké kritické situaci, která může v takovém podniku nastat. Takové otázky jsou například na rizika nebo nebezpečné látky. Dále jsou to otázky, které souvisí s ochrannými pomůckami. Následně se podle nových zaměstnanců kontroluje adaptace zaměstnanců, která jsou meziročně srovnávána.

Čtvrtletní kontroly se rozdělují na jednotlivé jednotky (SBU) ve společnosti. Technici si takové kontroly rozdělují dle dohody. Každý má jednotlivé čtvrtletí na starosti jednu tuto jednotku. V prvních vlnách je kontrolováno to, co v minulém šetření bylo shledáno jako závada.

Na závěr každého čtvrtletního školení je opět nutné vypracovat kompletní zprávu, která obsahuje průběh kontrol a jejich plnění.

Mimořádné kontroly

Mimořádné kontroly jsou v tomto podniku vnímány jako opravdu velké. Každá taková kontrola probíhá za účasti generálního ředitele společnosti. Dále ředitele techniko-provozního

odvětví, vedoucího odborů, vedoucího oddělení bezpečnosti práce a vedoucí každého kontrolovaného oddělení.

V rámci mimořádných kontrol je kontrola prováděna opravdu důsledným způsobem. Všichni, kteří se takové kontroly účastní mají povinnost zkontrolovat každý detail na pracovišti, a takové detaily se musí následně všechny opravit a napravit.

Namátkové kontroly

Namátkové kontroly se provádějí opět za účasti bezpečnostních techniků, kteří namátkou chodí a kontrolují, zda je vše v pořádku a v rámci bezpečnostních norem.

Do namátkových kontrol můžeme zahrnout kontrolu ošacení pracovníků ve výrobě. Zda takový pracovníci mají správné bezpečnostní pracovní prostředky, zda používají ochranné brýle například pracovníci v laboratořích. Nebo pracovníci při plnění cisteren používají ochranné štíty či rukavice.

Na jedno obslužných pracovištích se namátkově kontroluje poloha daného pracovníka, a to prostřednictvím GPS, zda se daný pracovník nachází v budově či nikoliv. To probíhá na základě mobilního telefonu pracovníka. Je důležité, aby se s takovým zařízením nenacházel v prostorách, kde by mohlo dojít k výbuchu nebo v místě s rizikem hluku.

Mezi další namátkovou kontrolu patří kontroly externích firem. Tedy takových firem, které například zajišťují rekonstrukce. Kontroluje se, zda mají dostatečné lešení, zda používají veškeré ochranné pomůcky při své práci.

Jako namátkovou kontrolu lze také označit kontrolu osvětlení cyklistů, a to hlavně v zimním období. V případě, že je zjištěno chybějící osvětlení pracovníkovi, dostane napomenutí od svého nadřízeného a zároveň je u daného pracovníka provedena dechová kontrola. Stejná namátková dechová kontrola je vždy provedena při jakémkoliv úrazu, který se na pracovišti stane.

Z namátkových kontrol nejsou uvedeny žádné zápisy. Takový zápis by byl proveden v případě, že by zodpovědná osoba daný problém dlouhodobě neřešila. V takovém případě je zpracována oficiální zpráva o daném problému a daná závada by se řešila na oficiální úrovni.

4.5.2 Bezpečnostní ochrana práce

Kontrola bezpečnosti a zdraví při práci je důležitou součástí kontroly, protože se jedná o základní kontrolu a jedná se kontrolu, která musí probíhat podle zákona. Kontrola bezpečnosti

ochrany zdraví při práci musí proběhnout minimálně jedenkrát za rok, a jsou při ni přítomni zástupci odborů a technik. Kontrola bezpečnosti ochrany zdraví při práci má za úkol hlavně zajišťovat lepší a bezpečnější prostředí pro všechny zaměstnance. Za úkol má vytvořit pracovníkům co nejjednodušší pracovní prostředí.

Tato kontrola probíhá jednou za rok. Při kontrole se prochází celé kontrolované oddělení, například výroba a kontroluje se, zda vše probíhá podle norem. Probíhá zde šetření, a to dává určité výstupy. Takové výstupy mohou být:

- **Menší problémy** – jsou takové problémy, na které je upozorněno a s určitým odstupem kontrolováno, zda byla sjednána náprava. Jde například o špatné ošacení pracovníka nebo chybějící označení.
- **Větší problémy** – takové problémy, které se musí řešit okamžitě. Mezi takto velké problémy patří například rozbitá podlaha.

4.5.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba pro kontrolu jsou v tomto případě převážně protokoly z kontrol. Podle těchto protokolů se hlídá, zda dochází k napraveně zjištěných závad. Takové závady se hlídají podle závažnosti. Nejvíce jsou hlídané závady, které je nutno odstranit okamžitě. Na závady méně závažné je určen termín do kdy musí být závada odstraněna. Termín odstranění se dá odsunout v případě, že na odstranění daného problému nejsou prostředky.

V případě, že se jedná o odstranění problému u bezpečnosti ochrany zdraví při práci musí se o prodloužený termín žádat v předstihu.

Každá kontrola ať už kontrola ochrany bezpečnosti zdraví při práci nebo kontrola bezpečnostních procesů vychází z **akčního plánu** v něm je vše soustředěno hlavně na bezpečnost pracovníků. Jedná se například o kontrolu bezpečnosti žebříků, zda mají protiskluzové prvky a zda nejsou mechanicky poškozeny.

Komunikace v rámci zjištění závad probíhá převážně prostřednictvím firemního e-mailu.

Průběh kontroly lze **shrnout** následujícím způsobem:

- Zjištění závady,
- Návrh na odstranění závady,
- Kontrola odstranění závady,

- Kontrola následné kontroly závady.

4.6 Analýza ve společnosti XYZ, a. s.

Analýza je jednou z průběžných manažerských funkcí. Tato funkce je prakticky ukázána na vzniku nového pracovního místa. Je zde rozebráno, jak funkce analýza funguje ve společnosti XYZ.

Tato analýza zkoumá úlohu nové pracovní pozice. Přesněji kroky, které povedou k vyřešení tohoto úkolu.

Prvním krokem analýzy je tedy **identifikace úkolu**. Tímto úkolem je vznik nového pracovního místa. Tento problém nastává, pokud je pracovní místo uvolněno a toto místo bude přetvořeno na nové. S novým zaměstnancem by mělo přijít něco nového a jisté změny na daném pracovním místě.

Druhým krokem analýzy je **určit konkrétní problém**. V tomto případě je takovým problémem volné místo a potřeba toto místo obnovit a nakonec obsadit. Obnovením rozumíme takové kroky, které povedou ke změnám na daném pracovním místě. Přidání pracovních úkolů nebo zvýšení požadavků na člověka, který bude dané pracovní místo zastávat.

Třetím krokem analýzy je **určit požadavky**, co je cílem sledovaného problému. U tohoto daného problému je daným cílem nové pracovní místo obsadit. Obsadit se musí vhodným pracovníkem, který má požadovaní vzdělání, požadovanou praxi, a hlavně zájem zastávat dané pracovní místo.

Čtvrtým krokem analýzy je **najít vhodný model pro řešení daného problému**. Takovým modelem je vhodně nastavené výběrové řízení, které obsahuje veškeré kroky k tomu, aby byl najat vhodný pracovník. Následuje zahájení daného výběrového řízení

Pátým krokem analýzy je **vytvoření dané analýzy**. Takové vytvoření je zahájení daného výběrového řízení a následné vytvoření možností, jak rozšířit povědomí o daném pracovním místě.

Šestým krokem analýzy je **zhodnocení daných výsledků**. V praxi tento krok znamená, vyhodnocení všech kandidátů a následné porovnání těchto kandidátů. Na základě tohoto porovnání je jeden z kandidátů vybrán na nové pracovní místo.

Posledním, sedmým krokem analýzy je **využití výsledků** analýzy. Úplným využitím výsledků je fakt, zda je dané pracovní místo obsazeno či nikoliv. V případě, že místo je nakonec obsazeno, je to důsledek toho, že analýza byla provedena správně. V opačném případě byla analýza provedena chybně a je potřeba ji provést znovu a odstranit její nedostatky.

4.7 Rozhodování ve firmě XYZ, a. s.

Manažerská funkce rozhodování je další z průběžných funkcí, které jsou v podniku využívány. Tato funkce je prakticky rozebrána na příkladu vzdělávací akce, kterou firma poptává pro své zaměstnance. Výsledek této podkapitoly ukáže, jak funguje rozhodování ve firmě XYZ.

Firma pro své zaměstnance pravidelně poptává různé druhy školení pro své zaměstnance může se jednat například o jazykové kurzy nebo odborné kurzy.

Mezi první krok rozhodování označujeme **formulaci daného problému**. Tento problém je určitá poptávka na proškolení daného pracovníka. Do poptávky se započítává rozpočet na dané proškolení pracovníka. Také jsou vtipováni lidé, kteří by měli být tímto školením proškoleni. Následně se poptává lektor, který celou školící akci zrealizuje a vybrané pracovníky proškolí. Jsou tedy osloveni lektori ti zašlou svou nabídku, která bude v následujícím kroku porovnána s ostatními.

Druhým krokem manažerské funkce rozhodování je **navržení možnosti řešení**. V tomto kroku hledáme nejvhodnější nabídku, kterou poptáváme. Vybíráme optimální variantu. Optimální varianta je určena podle ceny a také podle kvality daného školícího kurzu. Je zde velký rozpor mezi kvalitou a cenou většinou je ale rozhodující cena daného kurzu. Dalším krokem je stanovení konkrétních detailů daného školení.

Třetím krokem manažerské funkce rozhodování je **detailní zpracování variant řešení**. V tomto kroku se porovnávají jednotlivé varianty a detailně se zpracovávají. Jsou zpracovány podle určitých kritérií, kdy hlavním kritériem je zmíněná cena a kvalita.

Čtvrtým krokem manažerské funkce rozhodování je **vyhodnocení optimální varianty**. Zpracují se jednotlivé varianty. Konkrétně se mezi sebou porovnají a následně je vybrána nejlepší z nich. Vyhodnocení jednotlivých variant je určováno podle jednotlivých kritérií, mezi které patří:

- Cena,
- Kvalita,

- Obsah,
- Počet dní,
- Místo konání,
- Náklady s tím spojené.

Cena je nejlepší, čím menší je její výše. Jak už zde bylo řečeno je to jedno z nejdůležitějších kritérií při rozhodování o vybrání daného školení. Čím kvalitnější bude daný vzdělávací program tím má větší šanci na úspěch. U obsahu je důležité, aby dané školení obsahovalo požadovanou látku, kterou má lektor pracovníkům předat. Počet dní by měl být optimální vzhledem k dané problematice. Kritérium místa konání se zohledňuje, zda je daný lektor ochoten přijít do areálu společnosti, kde jsou vybavené učebny.

Podle těchto kritérií se tedy vybere nejlepší varianta daného školení. A tím je rozhodovací proces ukončen.

4.7.1 Dobře strukturované problémy

Dobře strukturované problémy jsou jednoduché problémy, které jsou rozhodovány a řešeny na operativní úrovni v této společnosti. K vyřešení takových problémů není zapotřebí rozhodnutí vyšších orgánů. Řeší je například vedoucí jednotlivých úseků.

Mezi dobře strukturované problémy můžeme zařadit například problémy, které se týkají docházky zaměstnanců či jejich pracovní morálky. Jde například o přijímání nových zaměstnanců či propouštění zaměstnanců.

4.7.2 Špatně strukturované problémy

Špatně strukturované problémy jsou problémy, které se již neřeší na operativní úrovni. Takové problémy řeší ředitelé jednotlivých úseků nebo se takové problémy mohou řešit na úrovni generálního ředitele společnosti.

Mezi špatně strukturované problémy můžeme zařadit například řešení velkých finančních investic v případě nákupu nových strojních zařízení, které vyžadují vysoké prvotní investice.

4.8 Implementace ve společnosti XYZ, a. s.

Manažerská funkce implementace je poslední z průběžných funkcí, kterou společnost využívá. Tuto funkci práce řeší na obou příkladech, které jsou použity ve funkci analýzy a rozhodování. Výsledkem je ukázáno, jak v praxi funguje funkce implementace.

Implementace v případě nového pracovního místa

V tomto případě se do firmy implementuje nová pracovní síla. Po vybrání pracovníka nastane fáze implementace. Implementace nastává v okamžiku, kdy nový pracovník nastoupí do práce. Takovému pracovníkovi začíná tří měsíční zkušební doba. V této době se musí pracovník seznámit s novým pracovním místem a naučit se veškeré úkoly, které jsou daným místem kladeny. Také se s tímto novým pracovníkem seznamují i ostatní zaměstnanci firmy. Je důležité, aby dobře proběhla adaptace nového zaměstnance, a to hlavně během jeho zkušební doby a implementace pak byla účinná.

Implementace v případě výběru vzdělávací akce

V tomto případě procesem implementace prochází nová vzdělávací akce. Tento proces začíná vybráním vhodné varianty nové školicí akce. Následuje výběr vhodného místa pro takovou akci. Dále je tu rezervace místnosti nebo výběr občerstvení. Následujícím krokem implementace je fakturace dané školicí akce. Poslední fází implementace je nabídka daného školení vybraným zaměstnancům a dohlédnout na to, aby daní zaměstnanci školení absolvovali a nové poznatky využili ve své praxi.

4.9 Interní komunikace

Interní komunikace v této společnosti probíhá v následujících formách:

- Pracovní porady,
- Intranet,
- Internet,
- Podnikové noviny,
- Podnikové nástěnky, nebo
- Setkání zaměstnanců s generálním ředitelem.

Pomocí interní komunikace komunikují zaměstnanci společnosti navzájem. Pomocí internetu a intranetu se zaměstnanci dozvídají o novinkách ve firmě, hlavně o volných pracovních pozicích. Na podnikových nástěnkách se zaměstnanci mohou dozvědět o možnostech vzdělávání, brigád nebo akcích, které jsou konány společností.

Důležitou součástí interní komunikace jsou **pracovní porady**. Pracovní porady se ve společnosti dělí na:

- Pracovní porady vedení a
- Pracovní porady jednotlivých úseků.

Pracovní **porady vedení** probíhají mezi generálním ředitelem společnosti a zástupci jednotlivých úseků, tedy jednotlivými řediteli. Každá z těchto porad má určený cíl, který je určen předem a všichni účastníci porady se snaží k tomuto cíli dospět. Na takových poradách jsou řešeny otázky týkající se celé firmy.

Na stejném principu fungují i **pracovní porady jednotlivých úseků**, kde jsou řešeny otázky daného oddělení. V určitý den v každém týdnu se sejdou zástupci daného oddělení a řeší například plnění různých úkolů. Na konci každé pracovní porady jsou zadány nové pracovní úkoly, které se mají splnit v daném časovém období.

Výstupem každé pracovní porady v této společnosti je **zápis z porady**, kde je uvedeno, co se na dané pracovní poradě řešilo. Zda byli zadané úkoly splněny nebo se stále plní. V každém zápisu je stanoven již zmíněný cíl porady a zda byl tento cíl naplněn. Jsou zde uvedeny všichni zúčastnění pracovníci této společnosti.

5 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení

V této kapitole jsou provedena závěrečná hodnocení analýzy manažerských funkcí. Hodnocení jsou zaměřena na faktory, které jsou důležitá pro řízení. Dále jsou v této kapitole obsaženy návrhy na zlepšení vplynulých problémů manažerské funkce.

5.1 Plánování

V následující tabulce je zobrazeno vyhodnocení manažerské funkce plánování. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 6: Vyhodnocení manažerské funkce Organizování

Teoretický přístup: Plánování	Praktický přístup	Zhodnocení
Strategie	Společnost má strategický plán na dobu 3 let. V strategii firmy chybí moderní aspekty managementu.	V strategickém řízení chybí společnosti metody zlepšování.
Plán	Společnost vytváří dlouhodobý finanční plán nebo plán zaměstnanců. Z dlouhodobých plánů vychází plány krátkodobé a střednědobé.	Z vytvořených plánů společnosti vzejdou dané cíle společnosti, které vychází z principu SMART.
MBO	Společnost využívá při plánování principu MBO.	Řízení podle cílů probíhá ve společnosti dle teoretických předpokladů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování ve společnosti probíhá standartním způsobem. Společnost využívá principu MBO při stanovování cílů. Při stanovování cílů využívá i principů SMART. Své plány společnost implementuje postupně od vedení k nižším útvarům organizace. Společnost nevyužívá moderních trendů managementu, které by pracovníkům usnadnily jejich práci a firmě by taková strategie přinesla značné úspory. Určitým návrhem na zlepšení je zde zavést metody jako je kaizen a 5S, které by zaměstnance mohli vnést do dění společnosti a zároveň je to pro zaměstnance dobrý motivační nástroj.

Při zavedení kaizenu se zaměstnanci zapojí do zlepšování firmy tím, že dávají návrhy na zlepšení přímo na jejich pracovišti. Za vhodně zvolený návrh, který by ve výsledku přinesl firmě velké úspory by takový zaměstnanec získal finanční ohodnocení.

5.2 Organizování

V následující tabulce je zobrazeno srovnání teorie a praxe manažerské funkce organizování. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce. Rozdíl praxe oproti teorii lze vidět, u organizační struktury, kdy společnost využívá seskupení jednotlivých útvarů do SBU. Pro firmu je to dobré řešení, protože vyrábí mnoho výrobků a je jednodušší spojit je do jednotlivých SBU na základě podobnosti výroby. Dále firma čerpá výhodu zajištění chodu pomocí jednotlivých úseků. Mezi tyto úseky patří úsek personální, ekonomický a provozně-technický.

Tabulka 7: Vyhodnocení manažerské funkce Organizování

Teoretický přístup: Organizování	Praktický přístup	Zhodnocení
Organizační struktura: Funkční	Společnost využívá funkční organizační strukturu s typickým seskupením jednotlivých útvarů dle podobnosti jejich činnosti. S tím, že určité jednotky seskupuje do SBU.	Rozdílem mezi teorií a praxí, je sloučení jednotek do jednotlivých SBU
Parametry organizační struktury: Dělbá práce	Jednotlivé úseky zajišťují jednotlivým SBU společné zájmy.	Parametr dělby práce se shoduje s teoretickým přístupem.
Parametry organizační struktury: Rozpětí řízení	U jednotlivých úseků jsou všichni podřízení řediteli danému úseku. Každý z těchto úseků je podřízen generálnímu řediteli.	Parametr rozpětí řízení se shoduje s teoretickým přístupem.
Parametry organizační struktury: Dělbá pravomocí	Jedná se o více liniové rozpětí řízení.	Parametr dělby pravomocí se shoduje s teoretickým přístupem.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Personální řízení

V následující tabulce je zobrazeno vyhodnocení manažerské funkce personální řízení. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 8: Vyhodnocení manažerské funkce Personální řízení

Teoretický přístup: Personální řízení	Praktický přístup	Zhodnocení
Vyhledávání nových pracovníků	Společnost volí při výběru pracovníků jak vnější, tak vnitřní zdroje.	Při vyhledávání pracovníků není rozkol mezi teorií a praxí.
Přijímání pracovníků: dělnické pozice	Takové přijímání je jednokolové. Uchazeči, kteří zašlou svůj životopis, se přijdou podívat přímo na budoucí pracoviště. V případě zájmu jsou ihned pozváni k pohovoru a následně zaměstnání.	Pokud jde o přijímání do pozice THP, jde zde vše podle teoretických přístupů. V případě přijímání pracovníků na dělnické pozice je zde proces urychlen a přijímání je pouze jednokolové.
Přijímání pracovníků: THP pozice	Jedná se o dvoukolové přijímání pracovníků. V prvním kole se jedná o přijímací pohovor. V kole druhém se testují praktické dovednosti, které jsou potřebné k dané pozici.	
Adaptace pracovníků	Adaptace začíná podepsáním pracovní smlouvy. Následuje vstupním školením, kde jsou podávány informace o pracovní pozici. Po absolvování školení pracovník nastupuje do práce a řídí se podle plánu mzdového a pracovního rozvoje. Po uplynutí zkušební doby je s ním opět veden pracovní pohovor a na základě toho se rozhodne, zda pracovník bude pokračovat ve své práci či nikoliv.	Společnost řídí adaptaci podle plánu mzdového a osobního rozvoje. Celá adaptace trvá po dobu zkušební doby, tedy 3 měsíce.
Odměňování pracovníků	Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni na základě fixní mzdy. K této mzdě jsou připočítávány různé druhy příplatků.	Stálí zaměstnanci mají vyměřenou stálou fixní mzdu místo hodinového tarifu.
Vzdělávání pracovníků	Vzdělávání v této společnosti se provozuje spíše uvnitř společnosti díky dobrému vybavení školících místností.	Zaměstnanci mají velkou možnost vzdělávání kromě zákonem povinných školení mohou využít například jazykových kurzů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyhledávání pracovníků společnosti využívá veškeré zdroje. Například využívá i různé akce, kde je možnost firmu prezentovat a využít je k náboru nových zaměstnanců. Přijímání pracovníků je rozděleno na přijímání pracovníků na dělnické pozice a přijímání THP pracovníků. Pokud jde o dělnické pozice je zde přijímání zjednodušené, a to tak, že se jedná o jednokolové řízení. K adaptaci zaměstnanců využívá firma plán mzdového a osobního rozvoje, který začíná nástupem zaměstnance do práce a končí na konci zkušební doby. Pokud

jde o odměňování stálí zaměstnanci pobírají fixní mzdu, což je pro firmu výhodnější než hodinová mzda. Pokud jde o vzdělávání zaměstnanců je vzdělávání v této firmě na dobré úrovni. Společnost využívá vlastní vzdělávací prostory a vzdělávání zaměstnanců provádí spíše uvnitř firmy a zve si lektory do prostor společnosti.

V současné době by byl vhodným zlepšovacím nástrojem pořízení **náborové aplikace**, která by personalistům usnadnila práci, při náboru nových zaměstnanců. V současné době se veškerá práce, která je spojena s nábořem zaměstnanců, provádí pomocí excelu. Náborové aplikace, které by usnadnily personalistům práci jsou:

JobQuick – tato aplikace vyjde na 1 620 Kč/měsíc. Lze propojit aplikaci s webovými stránkami firmy nebo s aplikací LinkedIn. Lze přes ni řídit kandidáty nebo odpovídat hromadně neúspěšným kandidátům.

Lusk – Standardní verze této aplikace vyjde na 999 Kč/měsíc. Lze vytvořit databázi kandidátů. Je zde možnost propagace na sociálních sítích nebo e-mailové šablony.

Dalším zlepšovacím nástrojem by pro firmu mohlo být vylepšení **aplikace vzdělávání**. V současné době je využíván starý systém, který postrádá možnost nových aktualizací. Společnost může přejít na vzdělávací systém TARGET, který by byl součástí IS. Společnost od nového systému očekává ucelenou funkční evidenci s informačními, analytickými výstupy všech druhů firemního školení.

5.4 Vedení lidí

Následující tabulka ukazuje vyhodnocení manažerské funkce vedení lidí v analyzované společnosti. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 9: Vyhodnocení manažerské funkce Vedení lidí

Teoretický přístup: vedení lidí	Praktický přístup	Zhodnocení
<p>Motivace zaměstnanců</p>	<p>Zaměstnanci jsou motivováni podle daných stimulů. Mezi ně patří slíbená mzda za danou práci nebo různé formy benefitů.</p>	<p>Není zde rozdíl mezi teorií a praxí</p>
	<p>Dobrym motivačním nástrojem je pro zaměstnance možnost se vzdělávat. Pro tyto účely je společnost skvěle vybavena.</p>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se jedná o motivaci zaměstnanců společnost využívá finanční a nefinanční stimuly. Jako finanční stimuly jsou různé formy příplatků a určená mzda. Také nabízí výhodné benefity. Jako nefinanční motivační nástroj je možnost vzdělávat se. Návrhem na zlepšení je možnost zavést soutěž o nejlepšího zaměstnance za dané období a takovému zaměstnanci může společnost nabídnout vybraný speciální benefit. Takovým benefitem může být například wellness pobyt.

5.5 Kontrola

Následující tabulka ukazuje vyhodnocení funkce kontroly. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 10: Vyhodnocení manažerské funkce Kontrola

Teoretický přístup: Kontrola	Praktický přístup: Kontrola bezpečnostních procesů	Zhodnocení
Preventivní kontrola	Preventivní kontrola probíhá v týdenních i čtvrtletních kontrolách. V preventivních kontrolách se kontroluje hlavně správná dokumentace. Dále zda jsou dodržovány správné postupy.	Společnost nevyužívá přímo preventivní kontroly, ale využívá kontrol týdenních, které se dají za preventivní považovat.
	Dále probíhá preventivní kontrola i v kontrolách namátkových, kdy se například kontrolu osvětlení cyklistů v areálu společnosti.	
Průběžná kontrola	Jako průběžnou kontrolu v této společnosti lze označit kontrolu čtvrtletní. Kontrolují se věci, které zrovna probíhají správné ošacení nebo splnění školení	Společnost nevyužívá přímo průběžné kontroly, ale kontroly čtvrtletní.
	Dále probíhá průběžná kontrola i v mimořádných kontrolách, kterých se účastní i vedení společnosti.	
Zpětná vazba	Zpětná vazba je obsažena v týdenních i čtvrtletních kontrolách. Kdy se kontroluje, zda věci, na které bylo upozorněno byli napraveny. Vychází z akčního plánu	Pro zpětnou vazbu je určen akční plán, ze kterého se vychází.
Techniky kontroly	Společnost využívá převážně osobní pozorování	Není rozdíl mezi teorií a praxí.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrola bezpečnostních procesů probíhá v týdenních, čtvrtletních a preventivních kontrolách. Společnost využívá těchto kontrol, které mají každá svůj úkol. Pro společnost je takové členění kontroly přehlednější. Společnost provozuje mimořádnou kontrolu, která je jednou z největších v této firmě a účastní se jí i vrcholové vedení. Výstup z mimořádné

kontroly je poté opět překontrolován, zda došlo k nápravě zjištěných závad. Takové nápravy sjednává zpětná vazba, která je určena akčním plánem. Pokud jde o techniky kontroly využívá se hlavně vlastní pozorování, které je následně zapsáno do protokolů a na základě těch je sestaven akční plán.

5.6 Analýza

V následující tabulce je uvedeno zhodnocení manažerské funkce analýza. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 11: Vyhodnocení manažerské funkce Analýza

Teoretický přístup: Analýza	Praktický přístup: Volné pracovní místo	Zhodnocení
Identifikovat úkol, který bude posuzován.	Vznik nového pracovního místa.	Identifikaci úkolu bere společnost jako vznik pracovního místa.
Určit problém, tedy v čem analýza spočívá.	Volné místo, které je potřeba obsadit.	Určitý problém je potřeba obsazení pracovního místa.
Určit požadavky na analýzu.	Obsadí nové pracovní místo vhodným kandidátem.	Jako požadavek je brán daný kandidát.
Vytvořit vhodný model pro řešení analýzy.	Vhodně nastavené výběrové řízení.	Jako model je považováno výběrové řízení.
Vytvořit analýzu a zhodnotit výsledky.	Zahájení výběrového řízení a následně vybrat vhodného kandidáta.	Vytvoření analýza je dané výběrové řízení
Využít výsledků rozboru.	Pokud je opravdu místo obsazeno.	Správně provedená analýza je dobře obsazené místo.

Zdroj: Vlastní zpracování

Funkce analýza je ukázána na problému volného pracovního místa, které je nutno vyřešit. Řeší se v určitém logickém sledu, který má několik kroků. Konečným krokem správně provedené analýzy je obsazené pracovní místo, které je obsazeno spolehlivým pracovníkem.

5.7 Rozhodování

V následující tabulce je zhodnocena manažerská funkce rozhodování. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 12: Vyhodnocení manažerské funkce Rozhodování

Teoretický přístup: Rozhodování	Praktický přístup: Poptávka vzdělávací akce	Zhodnocení
Formulace daného problému	Poptávka na proškolení pracovníků.	Jako daný problém chce společnost proškolit pracovníka.
Navržení možnosti řešení	Nejvhodnější nabídka, která se poptává.	Pro to hledá vhodnou nabídku.
Detailní zpracování variant řešení	Porovnání jednotlivých nabídek.	Detailně porovnává jednotlivé nabídky
Vyhodnocení optimální varianty	Vybrána nejlepší varianta.	Vyhodnotí nejlepší variantu

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerská funkce rozhodování má stejně jako analýza své logické kroky, které firma dodržuje při řešení určitého problému. Rozhodování je ukázáno na poptávce vzdělávací akce. Konečným krokem celé logiky rozhodování je rozhodnutí se pro konkrétní variantu vzdělávací akce.

5.8 Implementace

V následující tabulce je zhodnocena manažerská funkce implementace. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory dané funkce.

Tabulka 13: Vyhodnocení manažerské funkce Implementace

Teoretický přístup: Implementace	Praktický přístup	Zhodnocení
Plánování	Pokud plánování jde správně nakonec se naplánovaný plán ve firmě ujme a funguje.	Implementace v analyzované společnosti funguje v souladu s teoretickým přístupem.
Organizování	V případě organizování, je implementace správná, když je do struktury zavedena novinka, která se ujme.	
Personální řízení	Zde implementace funguje, když je obsazeno nově vzniklé pracovní místo.	
Vedení lidí	Při funkci vedení lidí je implementace účinná, když jsou zaměstnanci například dobře proškoleni.	
Kontrola	Zde je implementace účinná, když následná kontrola ukáže, že vše funguje, jak má.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Implementace je v této firmě posledním krokem každé průběžné funkce. Ve výše uvedené tabulce je popsáno, jakým způsobem je implementace v dané funkci uplatňována. Implementaci firma využívá v rámci teoretického základu. Není zde žádná odchylka od teorie.

5.9 Interní komunikace

V následující tabulce je zhodnocena interní komunikace v analyzované společnosti. Tabulka srovnává nejdůležitější faktory interní komunikace.

Tabulka 14: Vyhodnocení Interní komunikace

Teoretický přístup: Interní komunikace	Praktický přístup	Zhodnocení
Druhy interní komunikace	Pracovní porady, intranet, internet, podnikové noviny, podnikové nástěnky a setkání generálního ředitele se zaměstnanci.	Možností, jak může firma komunikovat navzájem je mnoho. Analyzovaná společnost využívá několik základních a jednu méně běžnou, a to setkání zaměstnanců s generálním ředitelem.
Pracovní porady	Ve společnosti probíhají pracovní porady vedení porady jednotlivých úseků. Každá tato porada má svůj cíl a konečný zápis řešených problémů.	Pokud jde o pracovní porady jejich průběh splňuje účel. Na poradě s vedením si vedoucí daných úseků mohou vyměnit zkušenosti s ostatními a tyto zkušenosti šíří každý do svého úseku.

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost využívá interní komunikaci v rámci firmy hlavně prostřednictvím pracovních porad, dále pomocí intranetu a dalších možností, které jsou uvedeny ve výše uvedené tabulce. Dobrou možností, jak se zaměstnanci tato firma komunikuje je setkání zaměstnanců s generálním ředitelem, což je dobrá metoda, která pomáhá firmě zjistit spokojenost zaměstnanců.

Závěr

Management je nejdůležitější součástí každé firmy, protože bez správného řízení by žádná firma nemohla být úspěšná. Každá z manažerských funkcí slouží firmě k dosažení zvolených cílů. K tomu slouží funkce sekvenční, mezi které se řadí plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Sekvenční jsou doplněny funkcemi průběžnými, mezi které patří analýza, rozhodování a implementace. U těchto funkcí práce srovnává nejdůležitější faktory pro řízení.

Cílem práce byla analýza manažerských funkcí v podniku se zaměřením na faktory důležité pro řízení. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě identifikace problémů, návrh na opatření.

Kapitola první a druhá vyšla z nastudované literatury. Kapitola první řešila základní pojmy managementu. Dále zde byla řešena pozice manažera nebo manažerské styly. Následně zde práce řešila historický vývoj managementu, do kterého patří klasický management, manažerská revoluce a postindustriální trendy. Také zde byli řešeny moderní trendy managementu, jako je strategický management a management změn. Kapitola druhá se zaměřila na konkrétní manažerské funkce, a to průběžné a sekvenční. Také zde byla zmíněna problematika interní komunikace, mezi které patří například pracovní porady.

Kapitoly třetí, čtvrtá a pátá se věnovaly praktickým záležitostem, které byly ukázány na konkrétní firmě. Kapitola třetí představovala vybranou firmu, kde byla představena výrobní struktura firmy, její mise a vize, krátká historie, její hodnoty či konkrétní počet zaměstnanců společnosti. V kapitole čtvrté byla provedena konkrétní analýza manažerských funkcí. Analyzovány byly funkce plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování a implementace. V této kapitole byly detailně analyzovány jednotlivé funkce. Jelikož se jednalo o velkou firmu některé z funkcí byly ukázány na určitých činnostech, které firma při svém působení vykonává.

Poslední kapitola, tedy pátá představovala zhodnocení jednotlivých manažerských funkcí včetně návrhů na zlepšení. Bylo zjištěno, že funkce plánování by mohla být vylepšena novým strategickým přístupem, který by zahrnoval moderní přístupy jako je přístup kaizen, či 5S. Funkce organizování neshledala žádné výrazné problémy, které by byly potřeba vylepšovat. Funkce personální činnosti zahrnuje hledání, přijímání, adaptaci, vzdělávání nebo odměňování zaměstnanců. Tuto funkci může společnost vylepšit, a to tak, že pro nábor zaměstnanců je třeba pořídit náborovou aplikaci, která personalistům přinese usnadnění jejich

práce a zároveň zefektivní nábor zaměstnanců. Pro vylepšení vzdělávání je potřeba přejít na novější software, který přinese ucelenou evidenci s informačními a analytickými výstupy. Vedení lidí je funkce, ve které je obsažena motivace zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni různými benefity a stimuly. Zaměstnanci by mohli být motivováni i tím, že společnost zavede přístupy kaizenu a zaměstnanci začnou podávat návrhy na zlepšení. V případě dobrého návrhu by zaměstnanec obdržel určitou finanční odměnu. Dalším benefitem pro zaměstnance by mohl wellness pobyt, který by získal zaměstnanec, zvolený jako zaměstnanec měsíce. Funkce kontrola, byla ukázána na kontrole bezpečnostních procesů. Při takové kontrole společnost využívá akčního plánu a vytváří kontroly týdenní a čtvrtletní, dále mimořádné a namátkové. Manažerské funkce analýza, rozhodování a implementace v této společnosti doplňují všechny sekvenční funkce.

Seznam literatury

Tištěné zdroje

- [1] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [3] FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- [4] MILLER, K. Organizational communication approaches and processes. Boston Wadsworth. 2014. 318 s. ISBN 1285164202.
- [5] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [6] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [7] VEBER, J. a kolektiv. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN: 978-80-7261-274-1
- [8] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Zákony

- [9] *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Interní zdroje

- [10] Interní dokument společnosti XYZ, a. s. – kolektivní smlouva
- [11] Výroční zprávy společnosti XYZ, a. s. z let 2013 – 2016
- [12] Webové stránky společnosti XYZ, a. s.

Internetové zdroje

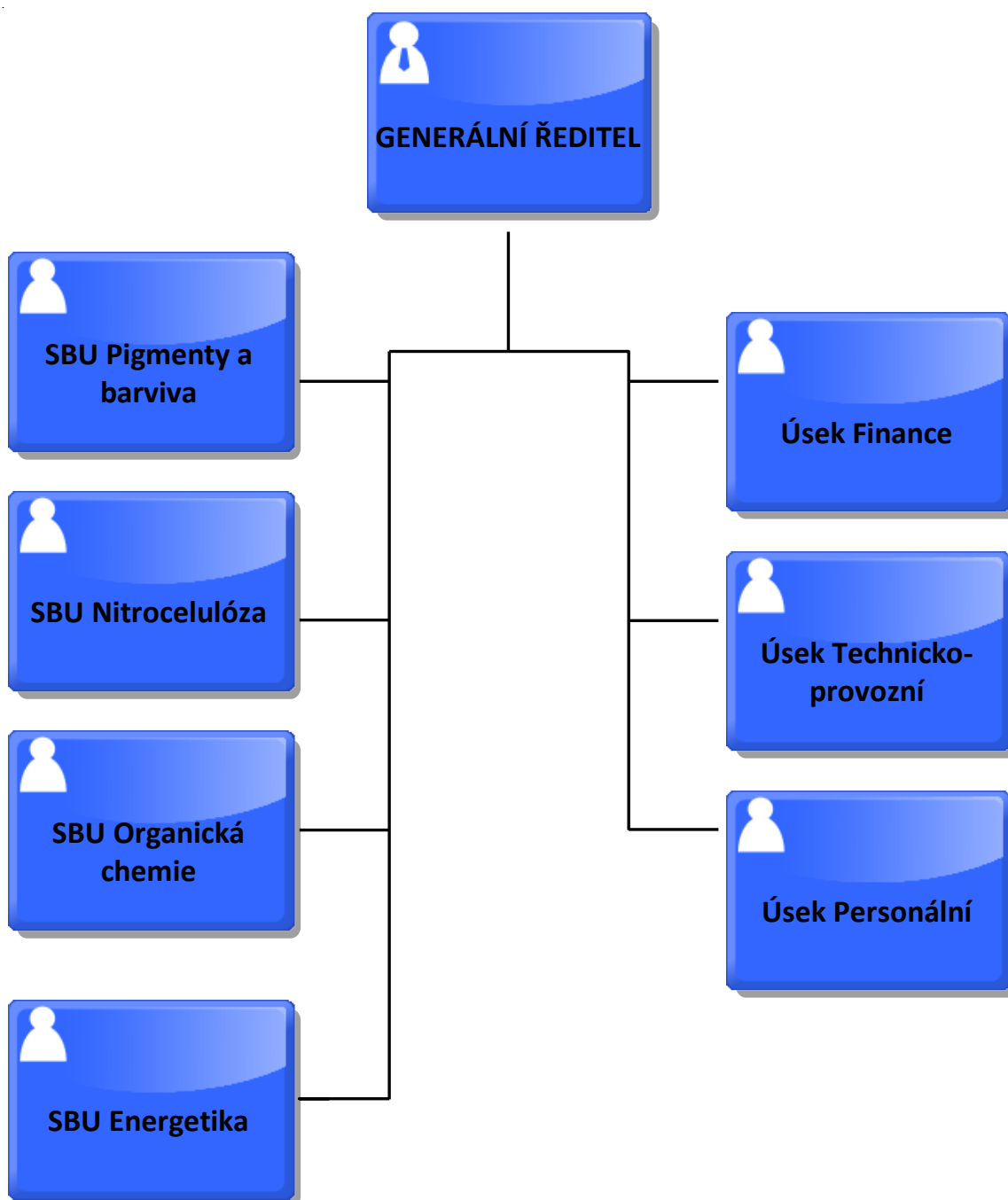
- [13] Analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 14.05.2013 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>
- [14] Hodnoty a normy (Values and Norms). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 16.08.2016 [cit. 13.06.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoty-a-normy>
- [15] Kontrola (Control). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 05.01.2018 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>
- [16] Mise, poslání (Mission). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 03.01.2017 [cit. 13.06.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>
- [17] Motivace, motivování a motivační teorie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 11.12.2016 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [18] Organizování (Organizing). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 15.03.2016 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>
- [19] Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22.08.2016 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
- [20] Plánování (Planning). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 27.05.2016 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [21] Rozhodování (Decision Making). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 04.02.2018 [cit. 18.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozhodovani>
- [22] Vize (Vision). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 03.01.2017 [cit. 13.06.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

6 Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura společnosti XYZ, a. s.

Příloha2 Organizační struktura personálního oddělení společnosti XYZ, a. s.

Příloha 1 – Organizační struktura společnosti XYZ, a. s.



Příloha 2 - Organizační struktura personálního oddělení

