

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Jan Vančata

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza manažerských funkcí eD' system Czech, a. s.

Jan Vančata

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan VANČATA**  
Osobní číslo: **E08119**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Analýza manažerských funkcí ve společnosti eD'system Czech, a. s.**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

1. Úvod
  2. Popis základních pojmů v managementu
  3. Manažerské funkce
  4. Společnost eD'system Czech a. s.
  5. Manažerské funkce v eD včetně organizační struktury
  6. Doporučení - analýza manažerských funkcí, zhodnocení jejich využití v praxi, navrhnout doporučení pro zlepšení využívání manažerských funkcí: organizování a kontrola
  7. Závěr
  8. Použitá literatura
-

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F. a kol Management : 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s.  
MARGRETTA, J. Co je to management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s.  
ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s.  
FOTR, J. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s.  
PITRA, Z. Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2007. 349 s.  
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. 175 s.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



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

V Pardubicích dne 7. července 2010

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 9. 4. 2011

Jan Vančata

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Zdeňku Brodskému, Ph. D. za odborné vedení, za poskytnuté rady a připomínky při tvorbě bakalářské práce.

## **SOUHRN**

Bakalářská práce řeší využívání manažerských funkcí v soukromé české společnosti eD' system Czech, a. s. Teoretická část se zabývá tematikou manažerských funkcí, zpracovaných na základě odborné literatury. Praktická část se věnuje analýze konkrétních manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech, a. s. a jejich podobě v praxi.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Manažerské funkce, management, společnost eD' system Czech, a. s.

## **TITLE**

Analysis of managerial functions in the company eD' system Czech, a. s.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is about using managerial functions in the company eD' system Czech, a. s. The theoretic part deals with theme of managerial functions, processed on the basis of professional literature. The practical part is based on an analysis of particular managerial functions in the company eD' system Czech, a. s. and their form in practise.

## **KEYWORDS**

Managerial functions, management, the company eD' system Czech, a. s.

## OBSAH

Seznam obrázků.....	9
Seznam použitých zkratk.....	10
1. Popis základních pojmů v managementu.....	12
1.1. Management.....	12
1.2. Lidé v managementu.....	13
1.3. Firemní prostředí.....	15
1.4. Manažerské dovednosti.....	16
1.5. Umění rozhodovat.....	17
2. Manažerské funkce.....	22
2.1. Manažerské funkce.....	22
2.2. Plánování.....	22
2.2.1. Postup plánování a tvorba plánu.....	22
2.2.2. Plány podle ukazatelů.....	23
2.3. Organizování.....	24
2.3.1. Organizační struktura.....	27
2.3.2. Normy ISO a organizační dokumenty.....	28
2.4. Vedení jednotlivce a teamu.....	28
2.4.1. Vůdce.....	29
2.4.2. Vedení porad.....	32
2.4.3. Stimulace a motivace.....	34
2.4.4. Delegování.....	35
2.5. Personalistika.....	36
2.6. Kontrola.....	38
3. Společnost eD' system Czech, a. s. ....	41
3.1. Základní data, pozice na trhu.....	41
3.2. Organizační struktura.....	42
3.3. Normy ISO a organizační dokumenty.....	43
3.4. Vize, poslání, strategie.....	42
3.5. Konkurence.....	46
4. Manažerské funkce ve společnosti včetně organizační struktury.....	47
4.1. Plánování ve společnosti eD' system Czech, a. s. ....	47
4.2. Organizování ve společnosti eD' system Czech, a. s. ....	48
4.3. Personalistika ve společnosti eD' system Czech, a. s. ....	50
4.4. Vedení lidí ve společnosti eD' system Czech, a. s. ....	51
4.5. Kontrola ve společnosti eD' system Czech, a. s. ....	52
5. Návrhy a doporučení.....	54
6. Závěr.....	56
7. Použitá literatura.....	58
Seznam příloh.....	59



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	14
Obrázek 2 Maticová struktura.....	26
Obrázek 3 Situační vedení.....	31
Obrázek 4 Manažerská síť.....	32
Obrázek 5 Organizační schéma společnosti eD' system Czech a. s.....	43
Obrázek 6 Porovnání konkurenčních firem.....	46

## **Seznam použitých zkratk**

**BOZP**    **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

**PO**        **Požární ochrana**

**ISO**        **Mezinárodní organizace pro normu**

**B2B**        **Od firmy k firmě**

**B2C**        **Od firmy k zákazníkovi**

**IT**         **Výpočetní technika**

**FY**         **Finanční rok**

**AOP**       **Obchodní plán**

**HR**         **Manažer pro lidské zdroje**

## ÚVOD

Bakalářská práce bude zaměřena na rozbor manažerských funkcí, na manažerské metody a na pojem management jako základ správného fungování každé organizace. Téma manažerských funkcí se zdá aktuální z důvodu ekonomické situace v České republice, v Evropě a světové ekonomice. Mnoho společností musí zvýšit kvalitu managementu jako vedoucího prvku společnosti, zodpovídajícího za budoucí vývoj společnosti a zároveň zkvalitnit procesy manažerských funkcí, mezi které patří plánování, organizování, vedení lidí, personální řízení a kontrolování, za něž vedoucí pracovníci – manažeři zodpovídají. Důvod autora vybrat si téma popisující manažerské funkce, je jejich důležitost pro fungování celé společnosti. Vnitřní analýza a vyhodnocení manažerských funkcí ve společnosti, se mu jeví, jako jeden ze základních kroků, které musí každá společnost udělat, aby udržela svou pozici na trhu. Cílem bakalářské práce je proto analýza manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech a. s., zhodnocení využívání funkcí v praxi, navrhnout případná opatření a doporučit zlepšení využívání manažerských funkcí ve vybrané společnosti.

První část bakalářské práce bude objasňovat základní pojmy v managementu. Mezi tyto pojmy autor zařadí management, manažer, manažerské dovednosti, firemní prostředí, firemní kulturu a další. Management bude prezentován několika definicemi a pohledy. Budou nám představeni lidé pohybující se v managementu – manažeři, jejich úloha a role podle jejich důležitosti a postavení ve společnosti. Při popisu firemního prostředí se autor zaměří na etickou stránku myšlení dnešních manažerů a zaměstnanců v konfrontaci s kvantitativní stránkou myšlení. Budou objasněny manažerské dovednosti z pohledu technického a lidského. Jedna kapitola bude věnována umění rozhodovat. Autor nastíní důležitost rozhodování pro fungování celé společnosti. V kapitole budou popsány typy rozhodování, jejich podstata a dopady na společnost. Dále se zaměří na jednotlivé manažerské funkce, jejich strukturu a úlohu v organizaci z obecného pohledu. Celá tato část je založena na poznacích a informacích získaných studiem odborné literatury pro danou tematiku.

Praktická část představí soukromou společnost eD' system Czech, a. s. z pohledu základních dat, organizační struktury a předmětu podnikání. Autor objasní zaměření společnosti a postavení na trhu výpočetní techniky proti konkurenčním společnostem. V práci bude popsána vize, poslání a strategické cíle společnosti. Poslední část práce bude analyzovat jednotlivé manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech, a. s., jejich fungování v praxi a jejich prezentování vedoucími pracovníky. Každá manažerská funkce bude představena samostatně v pozici funkčnosti a námitek. Na základě střetu teoretické části a praktické části bude vytvořen návrh na zlepšení využívání vybraných manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech, a. s.

## 1. Popis základních pojmů v managementu

V této kapitole se autor zaměří na vysvětlení pojmů vyskytujících se v managementu. Na jejich základě bude snazší přijmout a pochopit základy managementu jako celku. Uvědomit si, čím se management zabývá, kam směřuje a co je jeho cílem.

### 1.1. Management

*„Až se za pár století bude psát historie dnešních dnů, je podle mě pravděpodobné, že jako nejdůležitější událost nebudou historici vzpomínat techniku, internet, nebo elektronický obchod, ale bezprecedentní změnu postavení člověka. Neboť poprvé v historii má velké množství lidí možnost volby. Poprvé budeme nuceni řídit sami sebe a na to nejsme připraveni.“* P. F. Drucker

Management je spojován s lidstvem od jeho počátků. Člověk musel vždy rozhodovat a řídit, jak se zabezpečit, jak se postarat o svůj život. Od pradávna reagoval na vlivy přírody, lidí a okolí. Musel přizpůsobit své chování těmto vlivům, které se vyvíjely a měnily, aby přežil. Byl to dozajista jeden z aspektů, proč se lidé dostali na vrchol vývojového řetězce. V každém případě management není objev současného či minulého století, ale potýkali se s ním lidé již před mnoha tisíci lety. Management vychází z osobních zkušeností a zkušeností z praktického života.<sup>1</sup>

Slovo management odpovídá českému ekvivalentu slovu řízení. Pochází z anglického slovesa „to manage“, které lze přeložit slovy řídit, dosáhnout či vést. Pod slovem řízení je zahrnuto mnoho možností a cest. Patří mezi nejrozšířenější a nejdůležitější činnosti člověka dnešní doby.

Definice managementu nám říká, že řízením rozumíme dosažení cílů pomocí lidí jak jednotlivců, tak organizovaných skupin. Je to tvorba prostředí, ve kterém tito jednotlivci a skupiny pracují za účelem dosažení stanovených cílů. Ve světové literatuře existuje mnoho definic pojmu management. Zmíněny budou některé z nich.

- ✚ *„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“<sup>2</sup>*
- ✚ *„Lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem, které manažeři mají k dispozici. Jen jejich prostřednictvím lze ovládat i ostatní aktiva – znalosti, finance, materiál, závod, zařízení atd. Ředitelé (manažeři) jsou zde proto, aby dosahovali úspěšných výsledků.“<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 9

<sup>2</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*, Victoria Publishing, 1993. s. 15

<sup>3</sup> AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*, Victoria Publishing, 1990. s. 22

- ✚ „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivace atd.“ K. Muller
- ✚ „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“ K. H. Chung

Tyto pohledy nám pojem management zevšeobecňují na veškerou činnost potřebnou pro správný chod organizace. Je potřeba ovšem poznat slovo management jako řídicí pracovníci, kteří za správný chod činností zodpovídají. V mnoha definicích jsou tito pracovníci přímo zmiňováni. Jsou jimi například manažeri. Je potřeba si uvědomit, že jednotlivé činnosti jsou různými manažery uplatňovány podle požadavků organizace nebo podle jejich schopností.

## 1.2. Lidé v managementu

S touto tematikou souvisejí lidé, kteří se pohybují v managementu organizací, ve vedení společností a podílejí se v různých stupních na řízení společností. Ze samotného textu je srozumitelné, že se jedná o vedoucí řídicí pracovníky neboli manažery.

Manažer je zaměstnanec, který zodpovídá za řízení a organizování pracovních činností a úkolů ostatních lidí v organizaci. Manažeri odpovídají za správné vypracování těchto úkolů, aby bylo dosaženo vytčených cílů. Historicky byla role manažera ve firmě zkreslována ostatními ne manažerskými rolemi a to z důvodu její velikosti. Velice často byl vlastník v roli manažera, ale zároveň v rolích skladníka, řidiče, výrobce. Až se vznikem větších společností se role manažera dále vyvíjela, oddělovala a osamostatnila.

Existuje rozdělení manažerů na základě svého postavení v organizaci. K tomuto rozdělení došlo z důvodu řešení rozdílné obtížnosti zadaných úkolů. Aby se člověk stal manažerem, musí zvládat určité dovednosti a znalosti. Každý manažer je má rozdílné, a ne každý člověk je schopen vykonávat manažerskou pozici a vést lidi. Manažer by si měl být dobře vědom své pozice, že pracuje prostřednictvím svých podřízených a nikoliv sám. On dělá rozhodnutí a vyjednává. Manažeri se dělí podle svého postavení do tří skupin – liniový, střední a vrcholový. Čím manažer dostává důležitější úkoly pro organizaci, stoupá výše v hierarchii manažerů a měl by se zaměřit více na manažerskou činnost a opouštět technické, výrobní a ostatní činnosti spojené s jeho podřízenými.<sup>4</sup>

Mezi hlavní rozdíly těchto manažerských skupin patří rozdělení poměru času věnovaného jednotlivým manažerským funkcím, což nám znázorňuje uvedený obrázek.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 9

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 9, 10

Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

STEARNS, *A Management*, South-Western, Cincinnati, Ohio, 1985, str. 15

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	organizování
kontrolování		vedení
	kontrolování	kontrolování

Linioví manažeři neboli nejnížší manažeři ve společnosti jsou součástí spodní části hierarchie manažerů. Patří sem mistři, vrchní sestry v nemocnicích, logisticy, vedoucí skladů, všichni ti, kteří mají nestarosti přímo řadové pracovníky společnosti.

Střední manažeři často nazývaní jako střední management společnosti odpovídají za řízení liniových manažerů, případně některých specifických řadových pracovníků. Patří sem pozice jako vedoucí obchodních, výrobních divizí, vedoucí poboček, stavby vedoucí. Tito manažeři uskutečňují plány a cíle vedení společnosti, řídí již svěřené celky společnosti. Komunikují s liniovými manažery a s vrcholovými manažery.

Vrcholový manažeři neboli top manažeři jsou nevyšší částí hierarchie manažerů, ale zároveň nejmenší skupinou. Odpovídají za celkový chod organizace, za celkový výkon. Stanovují vize, hlavní cíle a strategie společnosti na krátkodobé období a na dlouhodobé období několika let. Do této skupiny patří výkonní ředitelé, generální ředitelé nebo náměstci těchto pozic.

Jak již bylo napsáno v úvodu této kapitoly, ne každý člověk je schopen být manažerem. Potřebuje k tomu určité předpoklady, znalosti a dovednosti. Předpoklady pro jakoukoliv práci máme z části vrozené a z části získané. Mezi vrozené předpoklady, které se nedají výchovou a učením změnit a výrazně ovlivňují manažera, můžeme zařadit empatie, temperament, fantazie, intelekt. K předpokladům získaným bezpochyby patří ty, které jsou ovlivněny naší výchovou a vzděláním. Patří mezi ně znalosti, asertivita, komunikace. Znalosti jsou poznatky nabitě studiem, příjmem informací z literatury, z vyprávění a pozorování. Pokud se tyto teoretické znalosti podaří převést do praxe, vznikají z nich dovednosti. Schopnost prakticky reagovat v rozhovorech, vést porady, naslouchat, umět správně rozdělit práci a delegovat a další a další. Čím déle se pohybujeme v praxi a využíváme svých dovedností, tím dříve se z našich dovedností stanou zkušenosti. Ty se dají získat pouze praxí. Zkušenosti patří k největšímu bohatství každého pracovníka a obzvláště manažera.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 46

Jako autor považuji za nejdůležitější vlastnost manažera komunikaci. Manažer by měl být schopen úspěšně komunikovat jak s vnitřním prostředím neboli zaměstnanci a svými podřízenými, tak s vnějším prostředím z řad zákazníků a okolí společnosti. Manažer, který umí dobře komunikovat, má velké předpoklady stát se špičkovým manažerem i přes drobné chyby a nedostatky. Naopak odborník a vedoucí pracovník, který není schopen komunikace se svým okolím, se nikdy nestane ani průměrným manažerem.

Zajímavé je také sledovat jak se manažer jako zaměstnání vyvíjí. Kam manažeři věnují hlavní pozornost, na kvantitativní nebo na kvalitativní jevy v organizaci. Víme, že obě položky jsou stejně důležité pro správný vývoj organizace, přesto ve většině případů na celém světě vítězí kvantitativní pohled. Je pravdou, že poměr těchto jevů se vyrovnává více u vyspělých ekonomik a organizací. Významný vliv na to má celkový etický postoj v podnikání a ve společnosti. Spousta manažerů se s tímto postojem neztotožňuje. Jsou na ně kladeny dlouhodobé strategické cíle, ale prostor na jejich naplnění mají krátkodobí. Často jsou svědky, že etika se jim v praxi nevyplácí a úspěšnější jsou manažeři s neetickým přístupem. To je úrodnou půdou pro korupci a jiné neetické praktiky. Dosažení rovnováhy je prevence u mládeže prezentací etiky v podnikání, v sociální a politickém rozhodování.<sup>7</sup>

Všichni popisovaní lidé se podílejí na řízení společnosti, která je velmi citlivá a závislá na jejich rozhodování.

### **1.3. Firemní prostředí**

Častý nedostatek managementu a lidí s ním spojených spočívá v soustředění se pouze nebo převážně na měřitelné ukazatele. Ovšem mezi kvalitativní hodnoty samozřejmě patří také ukazatele, které nelze vyjádřit žádnou hodnotou a je složité je uchopit v číslech a tabulkách. K celkovému poznání systémů a společností potřebujeme znát všechny ukazatele jak měřitelné, tak neměřitelné. Je velice nezdravé se omezit v rozhodování o své strategii pouze na měřitelné hodnoty a cíle. Sami tím dáváme prostor pro konzumní pohled na společnost a prostředí, v kterém se pohybuje.

Celý management by se měl snažit předcházet takovému myšlení a to hlavně kreativitou a etikou. Manažerská etika je jistě přínosem pro získání dobrého jména a pozice na trhu. Dosáhnout takové pozice by měl být dlouhodobí cíl každé společnosti, z důvodu lepšího postavení na trhu proti konkurenci a zvyšuje její marketingové šance. Zároveň se jí podaří snáze uspokojovat dodavatelsko – odběratelské a vnitropodnikové vztahy. Společnost pozitivně vnímá spolehlivost a čestnost a dobře ví, že neetické postoje vedou k růstu černé ekonomiky.

Vytvoření kvalitní firemní kultury ovlivňuje dobré jméno organizace. Odráží vztahy na pracovišti mezi pracovníky, ale zároveň mezi pracovníky a zákazníky a v neposlední řadě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Působí na inovační schopnost managementu, jak rychle se dokáže adaptovat na nové podmínky na trhu, na nové poptávky. Fungující inovace je jedním ze základních kamenů úspěchu všech organizací a není podstatné, zda organizace patří do podnikatelské nebo veřejné sféry. Další aspekt, který je ovlivněn

---

<sup>7</sup> DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 45

firemní kulturou, je stabilita společnosti. Management by měl stanovovat dlouhodobé cíle a vytvářet strategie pro jejich plnění.

„Úspěšná taktika vychází ze strategie a nikdy naopak“ Z. Dyrtr <sup>8</sup>

Organizace by si měli uvědomit, že dobré jméno je významnou marketingovou výhodou a této výhody může být dosaženo pouze s manažerskou etikou všech lidí v organizaci. Podle poslední ukazatelů se mění myšlení o prosperitě organizace. Zisk přestává být hlavním a jediným ukazatelem prosperity. Mnoho organizací si uvědomuje, že pokud chce být stabilní společností na trhu, měla by ve své celkové hodnotě zohlednit kvantitativní hodnoty a kvalitativní schopnosti. Vyspělým organizacím již nestačí generovat krátkodobí zisk, ale je pro ně podstatné zaměřit se na dlouhodobé cíle, dobré jméno a zajistit si tím dlouhodobou prosperitu organizace. Příkazové postoje managementu jsou nahrazovány plánováním strategie, budováním partnerských vztahů na pracovišti a týmovou prací. Známa je například metoda „win – win“ zaměřená na plnění cílů na základě partnerských vztahů na pracovišti a zároveň neopomíjí vnější ekonomické prostředí. Organizace, které dosáhnou takové úrovně, jsou v zahraničí označovány titulem Corporate Culture. <sup>9</sup>

#### 1.4. Manažerské dovednosti

V této části se detailněji zaměříme na manažerské dovednosti. Všichni manažeři by měli plnit své úkoly, které vedou k splnění cílů společnosti. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností, znalostí a zkušeností.

Známe tři okruhy manažerských dovedností <sup>10</sup>

##### Technické dovednosti

Jsou využívány středními a liniovými manažery. Jedná se o schopnost využívat technické postupy, specializované pracovníky. Manažer by měl mít srovnatelné technické dovednosti jako jeho podřízení.

##### Lidské dovednosti

Měli by být součástí dovedností každého manažera v jakékoliv pozici. Jsou podstatné pro efektivní komunikaci, schopnost spolupracovat a chápat podřízené. Dokázat se vžít do jejich role a vidět situaci z jejich pohledu.

---

<sup>8</sup> DYTTR, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 107

<sup>9</sup> DYTTR, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 106-109

<sup>10</sup> ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 172



## Koncepční dovednosti

Koncepčních dovedností využívají hlavně top manažeři. Tyto dovednosti umožňují manažerovi vidět věci jako celek. Manažer by měl být schopen dát společnosti strategii a klíčové cíle. Zahrnují například schopnosti řídit, integrovat. Jejich nutnost roste s vyšší úrovní pozice manažera.

Každý manažer potřebuje využívat všech dovedností a na základě úrovně své pozice se zaměřit více či méně k dané skupině dovedností.

Předpoklady dobrého manažera

- umět stanovit cíle a strategii
- komunikovat s různými typy lidí
- spolupracovat s podřízenými i nadřízenými
- empatie
- umět organizovat a kontrolovat
- umět delegovat
- přizpůsobivost

### **1.5. Umění rozhodovat**

Rozhodování manažerů nebo obyčejných lidí je vždy závislé na co nejširší znalosti atributů, které rozhodnutí ovlivňují. Je potřeba si uvědomit, že novým rozhodnutím měním původní rozhodnutí z důvodů nových skutečností a podmínek. Dobré a zodpovědné rozhodování má za cíl vylepšit současný stav, tvořit nové inovace a nová řešení. Při svém rozhodování vycházejme z dobré znalosti situace a maximálního počtu ovlivňujících prvků. Na první pohled jde o každodenní a samozřejmý proces, ale z praxe víme, že ne vždy tomu tak je.<sup>11</sup>

Rozhodování je proces, který zasahuje a ovlivňuje všechny manažerské funkce, proto se mu bude autor věnovat ještě dříve, než rozebere konkrétní jednotlivé manažerské funkce. Rozhodování uskutečňují každý den všichni manažeři, kdy musí udělat rozhodnutí nad situací či problémem se dvěma nebo více různými řešeními a mít na mysli, že každé rozhodnutí ovlivňuje organizaci. V dnešním rychle se měnícím světě, se efektivní a dobré rozhodnutí stává životní nutností. Manažer často rozhoduje o samotné existenci organizace.

---

<sup>11</sup> DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 20

Rozhodnutí jsou do značné míry ovlivněna mnoha faktory, jakými jsou motivace, organizační prostředí nebo dovednosti a další. Proces rozhodování můžeme charakterizovat v několika etapách.<sup>12</sup>

- Definice problému
  - určení podmínek pro splnění úkolu
- Analýza problému
  - tvorba modelu problému a jeho vyhodnocení
- Produkce variant neboli volba řešení
  - výběr správné varianty řešení, kterou budeme realizovat
- Hodnocení, kontrola výsledků
  - kontrola a hodnocení dosažených výsledků

Popsané kroky pomáhají strukturovat problém. Tento proces je určen pro specifické problémy, protože běžné každodenní problémy nevyžadují dodržovat celý proces. Je důležité uvést, že proces rozhodování není to nejdůležitější v celé problematice. To nejdůležitější je samotné rozhodnutí, které ovlivní další vývoj organizace.

Manažerská rozhodnutí se týkají jak běžných a opakujících se problémů, tak nárazových a ojedinělých problémů, které jsou často složitější a ovlivňují větší část organizace. Z těchto aspektů můžeme určit dva typy manažerských rozhodnutí.

#### Rutinní rozhodnutí

Vyznačují se pravidelným opakováním a zabývají se již zmapovanými problémy, jako je přerozdělení pracovníků podle kapacity, rozdělení odměn apod. Řeší je převážně manažeři na nižší úrovni. Často je předem určeno jak tyto problémy řešit. Vyznačují se jednoduchostí a není potřeba na ně vynakládat mnoho úsilí a času.

#### Specifická rozhodnutí

Vyžadují mnohem širší znalosti, dovednosti a zkušenosti. Zabývají se špatně strukturovanými problémy. Často je zapotřebí tvůrčího ducha a instinktu. Problémy vyžadující specifická rozhodnutí jsou ovlivněny značným počtem aspektů, které je potřeba analyzovat neboť budou široce ovlivňovat samotné řešení. Může se jednat o změnu organizační struktury, fúze nebo uvedení nové

---

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 662 - 663

řady produktů na trh. Tyto rozhodnutí jsou vždy záležitostmi top manažerů na vysoké úrovni řízení.

Další typy manažerského rozhodování můžeme specifikovat podle rozdílných podmínek při rozhodování.<sup>13</sup>

#### Rozhodování za jistoty

Tato situace nastane, pokud manažer má k dispozici veškeré informace ovlivňující rozhodnutí. Je seznámen se všemi možnými důsledky pro jednotlivé varianty řešení. Vyskytuje se u nižších manažerských pozic.

#### Rozhodování za rizika

Manažer zná pravděpodobnost výskytu situace. Pravděpodobnost je stanovena subjektivně nebo objektivně. Objektivní vychází ze známých statistik a subjektivní ze zkušeností a inteligence manažera.

#### Rozhodování za neurčitosti

Vzniká v situacích, kdy nejsou k dispozici žádné informace vedoucí k získání reálnosti výsledků jednotlivých variant. Vyskytuje se spíše u vyšších manažerských pozic.

Praxe nám ukazuje většinou určitou směsici prvků jistoty, rizika a neurčitosti, v které manažeři rozhodují a hovoří o tzv. faktorech rizika.

Rozhodující je také postoj manažera k riziku. Zde hovoříme za prvé o averzi k riziku. Manažer nevyhledává riziko, chce mít velké procento jistoty. Což je velká záruka, která ovšem může vést k nepružnosti. Za druhé hovoříme o sklonu k riziku, což může vyvolat problém nebo rychlost dobrých výsledků. A za třetí hovoříme o neutrálním postoji k riziku, averze a sklon k riziku jsou v rovnováze.<sup>14</sup>

Na možnosti rozhodování se můžeme podívat z pohledu jejich stylu. Vždy ho můžeme rozdělit na individuální nebo na skupinové. Podstatným aspektem, podle kterého styly rozlišujeme, je míra účasti dalších lidí na rozhodování.

---

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 663 - 664

<sup>14</sup> PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7. s. 271


Následujících pět rozhodovacích stylů jsou popsány podle Victora Vrooma a Philipa Yettona.<sup>15</sup>

 A I – Autokratický styl

Manažer rozhodne sám na základě informací, které má k aktuálně k dispozici.

 A II – Autokratický styl

Manažer rozhodne sám na základě informací, které má k dispozici a novými informacemi, které získává od svých podřízených. Ti však nemají možnost jeho rozhodnutí ovlivňovat osobně.

 K I – Konzultativní styl

Manažer konzultuje problém se svými podřízenými individuálně a na základě těchto myšlenek a nápadů se může a nemusí rozhodnout.

 K II – Konzultativní styl

Manažer konzultuje problém se svými podřízenými hromadně, nejčastěji formou porady a brainstormingu, ale finální rozhodnutí opět provede sám. Nápady, vzniklé v diskusi, se může a nemusí nechat ovlivnit při svém finálním rozhodnutí.

 S II – Skupinové rozhodnutí

Manažer problém řeší skupinově se svými podřízenými. Všichni se snaží vymyslet nejvýhodnější řešení. Manažer celou diskusi řídí a přispívá do ní. Nesnaží se podřízeným vnutit svůj pohled a své řešení. Je ochoten prosazovat společné domluvené řešení problému a vzít na sebe za něho veškerou zodpovědnost.

Je důležité si uvědomit, že každý styl má své výhody a úskalí. Některá rozhodnutí vyžadují skupinový přístup a jiná individuální. Míra participace je ovlivňována více faktory. Patří sem osobnost manažera, osobní charakter členů skupiny, vžitá firemní kultura

---

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 666

a samozřejmě složitost problému. Obecně lze říct, že čím je problém členitější a širší, je dobré využít více názorů, znalostí a zkušeností a přistupovat k němu méně individuálně.

*„Úspěch je důsledkem správných rozhodnutí. Správná rozhodnutí jsou důsledkem zkušeností. A zkušenosti jsou důsledkem špatných rozhodnutí. Aby člověk měl úspěch, ale ne úspěch nahodilý, musí projít etapou sbírání vlastních zkušeností, děláním špatných rozhodnutí a chyb. Bez absolvování této etapy si nedovedu úspěch představit“* Z. Eiselt, výkonný ředitel Tieto Enator ISS, a. s., HN Kariéra 7. 7. 2003

### **Shrnutí 1. kapitoly:**

První kapitola práce je zaměřena na základní pojmy v managementu. Management je popsán několika definicemi ukazující hlavní myšlenky a pohled na management. Kapitola obsahuje popis pojmů manažer, firemní kultura a manažerské dovednosti. První část zobrazuje pohled na lidi pohybující se ve společnosti, kde velká část je věnována vedoucím pracovníkům – manažerům. Nacházíme rozbor typů manažerů podle svého působení ve společnosti a podle své role. Autor popisuje předpoklady, dovednosti a znalosti potřebné k získání kvalitní pozice manažera. V části o firemním prostředí je rozebrána důležitost kvantitativních a kvalitativních ukazatelů společnosti. Je poukázáno na roli etiky ve firemní kultuře. V první kapitole se autor rozhodl popsat a vysvětlit funkci rozhodování. Ukazuje styly rozhodování jejich úskalí a výhody. Popisuje typy rozhodování, v jakých situacích vznikají. Důvodem zařazení funkce rozhodování do první kapitoly je její prostoupení napříč všemi ostatními manažerskými funkcemi, jak se o tom přesvědčíme v druhé části práce. Je jejich nedílnou součástí a plně je ovlivňuje.

## **2. Manažerské funkce**

Cílem této kapitoly je představení jednotlivých manažerských funkcí, jejich metody a cíle, případně jak těchto cílů dosáhnout. Nejběžněji se používá rozdělení manažerských funkcí na plánování, organizování, personální, vedení lidí a kontrola podle Harolda Koontze a Heinze Weiricha.

### **2.1. Manažerské funkce**

Ve světové literatuře je známo mnoho různých pojetí manažerských funkcí. Tyto pojetí se liší po obsahové a kvalifikační stránce. Touto tematikou se zabývalo a zabývá mnoho autorů. Z neznámějších bych rád uvedl P. F. Drucker, L. F. Urwick, H. Fayol, R. B. Robinson a mnoho dalších. Nejužívanější kvalifikací uváděnou v učebnicích managementu je členění manažerských funkcí podle Harolda Koontze a Heinze Weiricha, které je následovné

- Plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Vedení lidí
- Kontrola

Jednotlivé manažerské funkce jsou v praxi často různě upřednostňovány podle schopností manažera nebo podle preferencí organizace. V každém případě jsou všechny části nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

### **2.2. Plánování**

Plánování znamená volbu úkolů, stanovení jejich priorit a na tomto základě určení jejich pořadí při realizaci, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Plánování je rozhodovací proces stanovující organizační cíle. Dosažení očekávaných cílů by mělo být ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Na správném plánování závisí budoucí funkčnost organizace. Plánování je prioritní mezi manažerskými funkcemi, rozvíjí organizaci pomocí stanovených plánů, které ovlivňují další manažerské funkce.

#### **2.2.1. Postup plánování a tvorba plánu**

Obecný postup při plánování vždy vychází ze stejných zásad. Základem je rozpoznání příležitostí a potřeb společnosti. Počátečním prvkem plánování je určení cíle na základě analýzy příležitostí a potřeb. Jeho stanovení a jasná specifikace. Je to kritický bod, v kterém je určen směr organizace. Je velice důležité k cíli vymežit časový rámec. Druhým krokem stanovujeme postup neboli cestu k dosažení vyčteného cíle a vytvoření několika scénářů. Měli bychom nalézt z možných variant tu nejvhodnější a nejefektivnější. Dochází k vytvoření strategie nebo taktiky. Při plánování je podstatné určení zdrojů, kterých bude zapotřebí.

Manažeři rozhodují kolik lidí, energie a například financí bude zapotřebí. Nástrojem v této fázi jsou jim rozpočty. Manažeři plně zodpovídají za rozdělení úkolů, určení pravomocí a odpovědnosti, a samozřejmě s tím spojené vytvoření motivace pro dosažení stanovených cílů. Manažer také stanovuje kontrolní kritéria v určitých časových intervalech a způsob hodnocení dosažených výsledků. Závěrem přijmeme nápravná opatření a vše vyhodnotíme. Výsledkem plánování je plán.

Na plánování by se měli soustředit všechny stupně řízení, všichni manažeři. Plánování má přímý vliv na efektivnost, rizika, rozvoj manažerů a samotné organizace, na výkonnost organizace. Vybrané významy plánování si rozebereme detailněji.<sup>16</sup>

#### Zvyšování efektivity

Plánování je jedním ze základních kamenů úspěšného podnikání. Podnikání je efektivnější, čím jasněji jsou stanoveny cíle, které organizace chce dosáhnout a čím srozumitelnější jsou cesty, které k nim vedou.

#### Snižování rizika

Správné plánování vede ke snižování budoucích rizik. Plánování upřesňuje budoucí chování společnosti, což jí umožňuje rychle reagovat na vnější i vnitřní změny společnosti. Odhaluje rizika budoucích činností a umožňuje se na ně připravit.

#### Rozvoj manažerů

Plánování má kladný dopad na vývoj manažerů ve všech stupních organizace. Nutí je, přemýšlet nad budoucími výsledky a současnými rozhodnutími. Tlačí je do studie současnosti i budoucnosti a rozebírat dopady změn vnitřního a vnějšího prostředí. Z tohoto procesu jim vyplývají nové problémy, které by měli řešit, pokud mají uspět ve světě obchodu. Tím vším se stávají kvalitnějšími manažery.

### **2.2.2. Plány podle ukazatelů**

Plány můžeme porovnávat a rozlišovat podle mnoha ukazatelů.<sup>17</sup>

- podle stupně obecnosti
  - smysl – je mu dán společností jako základní poslání
  - cíle – pozice, kam společnost směřuje

---

<sup>16</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 95

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 97

- strategie – stanovení cesty k dosažení vytčených dlouhodobých cílů, potřebných zdrojů, dlouhodobí koncept společnosti, vyjádřený například SWOT analýzou
  - taktiky – návody, jak uvažovat, aktivity, které realizují strategie
  - postupy – návody, jak a v jakém pořadí činnosti provádět
  - pravidla – stanovují požadavky na činnosti bez časové posloupnosti
  - programy – souhrn cílů, pravidel, strategií, postupů atd.
  - rozpočtů – číselné stanovení vytčených výsledků
- podle délky plánovaného období
    - dlouhodobé – na pětileté případně delší období, vyjadřují záměry společnosti
    - střednědobé – na jeden až pět let, jakými jsou výrobní plány
    - krátkodobé – do jednoho roku, na operativní řízení
- podle oblasti řízení
    - plány prodeje
    - plány výroby
    - plány finanční
    - plány lidských zdrojů

### 2.3. Organizování

Organizování je cílená činnost s konečným výsledkem, uspořádat a rozdělit členy společnosti, jejich aktivity a kontrolu tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů společnosti a to s maximálně možnou efektivitou.<sup>18</sup>

Organizační struktura je mechanismus sloužící k efektivnímu řízení aktivit členů organizace a umožňuje využívání zdrojů. Dále slouží ke sledování aktivit, přidělování zodpovědnosti za jednotlivé úkoly ať členům nebo celým skupinám. Umožňuje koordinaci rozdílných složek a činností v organizaci. Stanovuje náplň práce členům, útvarům a odvozuje z nich strukturu pracovních činností. Dává sociální uspokojení jednotlivým členům.

---

<sup>18</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5. s. 57



S vývojem organizování jsou spojeny rozličné organizační struktury. Podle jejich tvaru můžeme rozlišovat funkcionální, divizionální a maticové uspořádání.<sup>19</sup>

#### Funkcionální struktura

Patří k základním organizačním formám. Soustředí k sobě členy s podobnými úkoly, aktivitami a dovednostmi. Není pro ni podstatná odborná znalost vedoucích pracovníků. Její nevýhodou je složitost a možnost překrývání kompetencí.

#### Divizionální struktura

Struktura se vyznačuje vyčleněním relativně samostatných divizí s jednotlivými pravomocemi. Divize mohou být rozděleny podle geografického umístění, podle typu zákazníka či druhu služeb.

#### Smíšená organizační struktura

Je to kombinace dvou předchozích struktur – funkcionální a divizionální. Často se stává, že výrobní nebo finanční úsek je centralizovaný na říditelství, ale obchodní úseky jsou rozděleny regionálně do divizí.

#### Maticová organizační struktura viz obrázek 2

Spojuje prvky funkcionální a divizionální. Každý pracovník má dva přímé nadřízené, kterým podléhá - vedoucího týmu a odbornému vedoucímu.

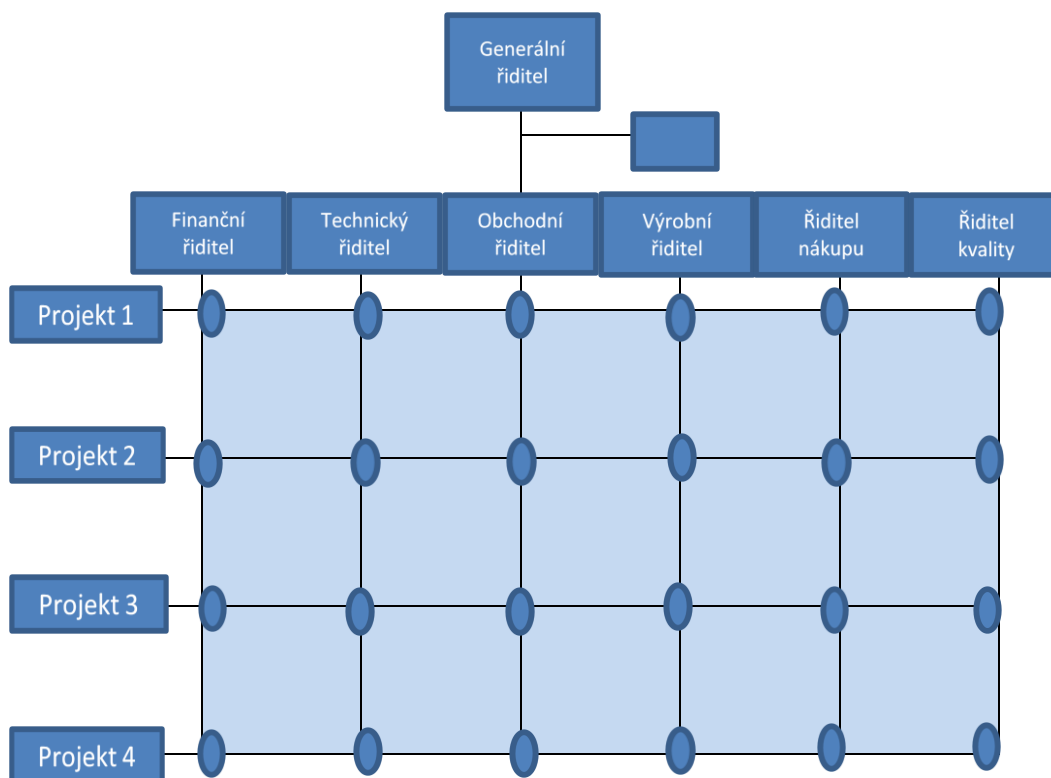
#### Procesní organizační struktura

Jednotky jsou organizovány okolo konkrétních procesů. Vazby mezi nimi jsou založeny na principu interních zákazníků a dodavatele. Organizace využívá centralizovaného vedení.

---

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 113 - 114

Obrázek 2 Maticová organizační struktura



Každá struktura má své výhody a nevýhody a měla by být vždy efektivně vybrána podle potřeb společnosti a dosažení svých cílů a vizí. Zvolená organizační struktura plně ovlivňuje efektivnost společnosti. Autor se zaměří na dvě nejrozšířenější struktury na našem trhu.

Funkcionální organizační struktura je založena na dělbě práce a specifikaci. Není bezpodmínečně nutné, aby byli vedoucí pracovníci zároveň nejlepšími techniky a odborníky. Je specifická pro menší společnosti, kde je potřeba specializace. Strategické rozhodování probíhá ve vrcholném managementu a po linii se šíří k řadovým pracovníkům. Řízení celé společnosti je tak zjednodušené, ovšem pokud společnost působí například ve výrazně rozdílných regionech, může dojít k problémům při řešení specifických situací a velmi nepružné zpětné reakci. Výhodou bývá převážně dobrá komunikace a vstřícnost mezi pracovníky jednoho útvaru a naopak nepochopení mezi útvary samotnými. Přes stejný cíl mohou mít jiná kritéria motivace a následně mohou převážit vlastní zájmy nad zájmy celé společnosti. Zajímavý pohled je na odpovědnost za výsledky. Velice často jsou specifikovány jasné úkoly a zodpovědnost jednotlivých útvarů a mohou být z nich vyvozeny důsledky. Ovšem při nesplnění celkového cíle, nedokáže organizace určit podíly zodpovědnosti za toto nesplnění daným útvarům.

V případech, kde se funkcionální struktura stává nepružnou z důvodu rozrůstání, dochází k přeměně organizační struktury na divizionální. Postavení divizí je založeno na obsazení všech potřebných činností, jako jsou finance, technologie, marketing, lidské zdroje. Strategické rozhodování bývá velice složité, protože je přeneseno částečně na jednotlivé divize a tím ztrácí sto procentní kontrolu nad divizemi. Rozdělení do divizí umožňuje rychlou reakci na změny trhu. Pracovníci divize spolu snadno spolupracují, protože mají společné cíle

a často společnou motivaci. Problém nastává při plnění podnikových cílů, kdy dochází k obtížné kooperaci mezi divizemi. Na divizi padá jasná odpovědnost za jejich výsledky jako na samostatně hospodařící jednotku.<sup>20</sup>

Existuje široká škála faktorů, které ovlivňují správnou volbu organizační struktury. K nejkritičtějším patří strategie, technologie a velikost organizace. Pokud společnost má ve svých strategických plánech růst a rozšiřování, potřebuje rychle reagovat na geografické změny trhu, na zákaznické skupiny, v takovém případě volí divizionální strukturu. V opačném případě funkcionální nebo smíšenou. Pokud dochází k potřebě dělby práce a k potřebě lepší koordinace z důvodu růstu velikosti podniku, je často volena opět decentralizovaná forma řízení v podobě divizionální struktury. U faktoru technologie rozhoduje o organizační struktuře potřeba být flexibilní se zaměřením na nerutinní výrobu, kde využijeme formu decentralizovaného řízení a naopak u rutinní výroby vystačíme s centralizovanou formou řízení.<sup>21</sup>

Veškeré organizování a organizační struktura jsou zaměřeny jedním směrem, aby umožnily maximální efektivnost organizace. Za tímto účelem jsou nasměrovány také organizační řády, popisy a náplně pracovních činností zaměstnanců. Organizační struktura by měla zajišťovat objektivitu a společné cíle organizace. Takto je prezentována členům organizace a tak ji vidí vrcholový pracovníci. Pravdou zůstává, že je vytvářena subjektivně a často za účelem dosažení hlavního postavení v organizaci, za účelem získat rozhodující vliv a eliminovat obtížná a riskantní povinnosti.

Špatná organizace vede ke snížené kontrole, špatné komunikaci mezi členy organizace s mnoha dopady. Naopak správné organizování a správně zvolená organizační struktura vede k efektivnímu řízení rizik. Obzvláště v případě, že členové organizace plně znají svoji odpovědnost a jsou si vědomi případných následků. Správně a včas informují své nadřízené a kolegy, a to hlavně mezi různými stupni a útvary organizace.<sup>22</sup>

*„Zadávání úkolů dává autoritu nižším manažerům. Moc manažera využít své autority je ovlivněna ochotou jeho podřízených tuto autoritu přijmout. Teorie přijímání autority říká, že ač vedoucí pracovníci mohou uplatňovat formálně svou moc, tato moc ztrácí význam, není-li uznávána podřízenými.“* (Davis, Newstrom, 1985)

### **2.3.1. Organizační struktura**

Každá organizace, aby byla konkurence schopná by měla pozorovat nejenom okolní svět, ale zároveň sledovat a pohlížet na organizaci zevnitř na funkčnost její vnitřní struktury. Tato hierarchie vytváří linii autority a každý zaměstnanec by s ní měl být seznámen a znát své místo v ní. Každé místo má své pravomoci, povinnosti a odpovědnost. Organizační struktura

---

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s.119

<sup>21</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5. s. 140

<sup>22</sup> MEMA, F.; AL-THANI. F. *Risk Management* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1547-X . s. 42

popisuje rozdělení do skupin a celků. Má velký vliv na celkovou efektivitu organizace. Jejím účelem je rozdělovat a organizovat práci pro nejlepší dosažení cílů.<sup>23</sup>

### 2.3.2. Normy ISO a organizační dokumenty

S organizační strukturou souvisí tematika organizačních dokumentů a norem ISO 900X. Organizační dokumenty jsou souborem interních dokumentů organizace, které stanovují pravidla a řády organizace. Mohou sem patřit organizační řád, pracovní řád, řada směrnic jako BOZP, PO atd.

Normy ISO neboli Organization for Standardization definují systém jakosti a kvality. Tyto standardy zobecňují nejlepší kroky zabezpečení kvality a pomáhají uplatňovat efektivnost systémů managementu kvality. Normy ISO 900X obsahují normy ISO 9000, 9001 a 9004. Zásadní je norma ISO 9001 Systém managementu jakosti, která je souborem základních požadavků, které by měla organizace plnit, aby byla schopna zajistit požadovanou úroveň produktů a služeb. Normy jsou určeny především pro externí posuzování organizace.<sup>24</sup>

### 2.4. Vedení jednotlivce a týmu

Vedení lidí je obecně charakterizováno jako schopnost vést a řídit lidi, motivovat je a přesvědčit je pro plnění potřebných cílů. Schopnost vést lidi nastává v propojení vrozených schopností a dalšího vzdělávání a zdokonalování člověka. Vedoucí ví, že musí být vzorem a jeho slova se musí shodovat s jeho činy. Mezi hlavní aspekty vedoucího patří pozitivní vztah a komunikace s podřízenými.

Vedení lidí je nejfrekventovanějším a nejpropracovanějším tématem ze všech manažerských funkcí. Má svou historii a vývoj. V každé etapě rozvíjel svoje styly od začátku pozorování po současnou podobu. Jako autor, se nechci procházet historií od samého počátku, ale zaměřit se na nové teorie vedení lidí datující se od počátku osmdesátých let - souhrnně nazývané Nové vedení. S novým pohledem se začíná prosazovat emocionální stránka vedení. Klíčovými pojmy se stávají charisma a síla osobnosti, které vedoucím pracovníkům umožní dát své práci vizi, která dokáže pohltnout ostatní pracovníky.

Do doby vzniku teorie o Novém vedení, byl hledán styl řízení, který zvýší samotné výkony, efektivnost, produktivitu a hledal důvody rozdílu mezi úspěšným a neúspěšným vedoucím. Moderní doba ovšem přináší nový pohled na vedení lidí. Přicházejí noví vedoucí pracovníci, kteří dokážou nejenom úspěšně a efektivně řídit týmy lidí, ale mají svou vizi. Dokážou strhnout podřízené ke změnám, do vedení dostávají vedle racionálních prvků také emocionální a iracionální pohled. Vzniká tu vztah na pracovišti mezi vedoucím a podřízeným. Vedoucí pracovníci používají jak motivačních prvků v podobě odměny k dosažení cílů

---

<sup>23</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. s.158

<sup>24</sup> ŠIMONOVÁ, S. *Modelování procesů a data pro zvýšení kvality* 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1. s. 44

organizace, tak zároveň dokážou motivovat skrze sebeaktualizaci. U vedoucích pracovníků se objevují nové nástroje vedení lidí, kterými jsou například charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.<sup>25</sup>

- ✚ Charisma – tento pojem se dá definovat jako bezmezná víra v člověka a jeho práci. Má silný emocionální náboj, kdy vůdci je poskytována nezměrná úcta, obdiv a uznání. Často vzniká v době krizí.
- ✚ Inspirativní vedení – vedoucí inspiruje své pracovníky pomocí emocionálních prostředků. Inspirativní vedení přináší nadšení, důvěru podřízeným. Toto vedení způsobuje preferování týmových zájmů nad osobními. Vše je ovšem možné pouze v případě, že podřízený je přesvědčen o správnosti jeho počínání a stojí za jeho sebeobětování.
- ✚ Individualizovaná úcta – vedoucí dokáže vyjádřit úctu svým podřízeným a to individuálně. Dokáže s nimi jednat jako rovný s rovným, i přes rozdílné postavení. Umí individuálně ocenit jejich úsilí.
- ✚ Intelektuální stimulace – znamená změnu myšlení podřízených, změnu k přístupu řešení problémů. Stimulovat podřízené k pohledu na problémy z jiného úhlu, přemýšlet o starých problémech nově.

Mnohé společnosti současného století si zakládají na harmonizaci vztahů mezi vlastníky a ostatními členy, kteří mají vliv na řízení společnosti nebo jsou na ní jinak závislí. Tito členové jsou nazýváni stakeholder, což je novodobí pojem v řízení společnosti. Manažeři se stávají partnery zaměstnancům a naopak. Manažeři a pracovníci si uvědomují, že jsou společně zodpovědní za plnění cílů a za cestu jak jich dosáhnout, protože jsou na nich existenčně závislí. Plně si uvědomují, že svým přístupem ukazují okolnímu světu dobré či špatné jméno a postavení společnosti v podnikatelském prostředí.<sup>26</sup>

### 2.4.1. Vůdce

Jak již bylo napsáno, každý vůdce disponuje schopnostmi a vlastnostmi, které charakterizují jeho osobnost a vytvářejí velikost jeho charisma a autoritu. Některé jsou mu vrozené a některé si pěstuje a vytváří studiem během svého života. Spojení těchto všech

---

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 141, 158

<sup>26</sup> DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 11

faktorů předurčuje jeho styl vedení, ale dobrý manažer umí využívat různé styly vedení podle potřebné situace. Teorie uvádí tři základní formy stylu vedení.<sup>27</sup>

#### Autoritativní styl

Manažer jako diktátor bere moc a rozhodování do svých rukou. Nebere ohledy na názory podřízených. Přiděluje jasně definované úkoly a komunikace mezi ním a podřízenými je často jednostranná z jeho pozice. Kladnou stránkou toho to stylu je dosažení vysoké výkonnosti. Zápornou stránkou se stává potlačení názorů, iniciativy a samostatnosti okolích pracovníků.

#### Demokratický styl

Tento styl je založen na oboustranné komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vedoucí naslouchá jiným myšlenkám a názorům, ale většinou si ponechává konečné rozhodnutí. Vedoucí pracovník je ochoten část své autority delegovat na své podřízené. Motivace probíhá převážně formou odměn. Výhodou je osobní zapojení podřízených do rozhodování, jejich spoluúčast na vytváření strategie. Nevýhodou se stává velká časová náročnost.

#### Styl-laissez faire

Manažer ponechává vedení v rukou podřízených a svou autoritu nechává na nich. Rozdělení práce probíhá samovolně a komunikace probíhá z větší části mezi podřízenými. Vedoucí se vyhýbá kritice a sankcím. Výhodou se může zdát, že pracovníci dělají věci podle svého bez omezení vedoucího, ale často taková iniciativa přeroste v bezcílné a zmatečné jednání z pohledu celku.

Stejně tak jako má své styly vedení nadřízení, mají své styly jednání podřízení. Jsou charakteristické svými projevy vůči nařízenému se záměrem ovlivnit ho. Dají se roztřídit do tří přístupů.<sup>28</sup>

#### Měkký přístup

Tento přístup je typický snahou o přátelství nebo naopak o podlézání. Pořízený je často ve velice nevýhodném postavení pod velkým vlivem nařízeného. Hlavním cílem je získání osobního prospěchu podřízeného.

---

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 142

<sup>28</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 153

#### ✚ Racionální přístup

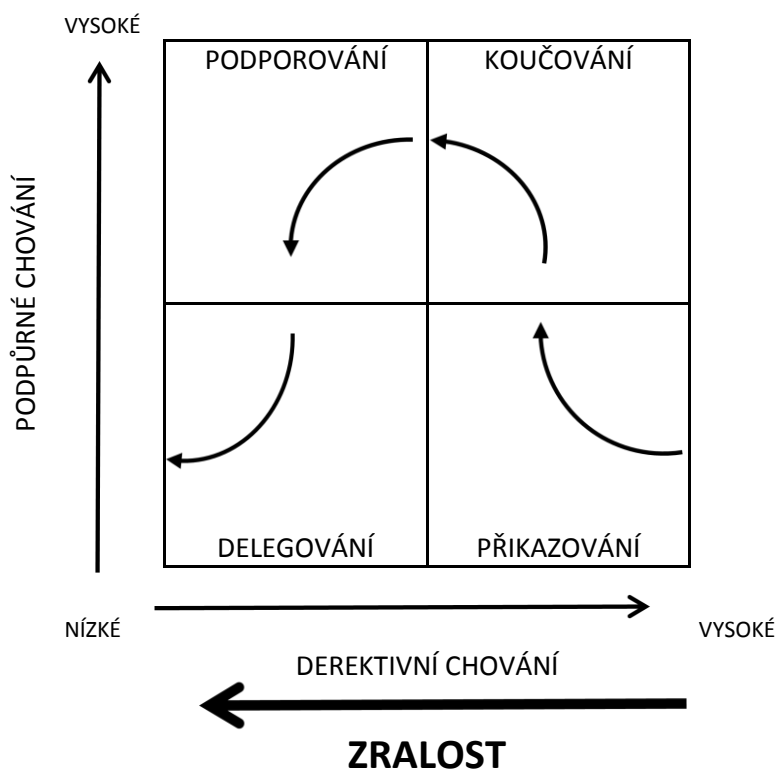
Podřízený se snaží ovlivnit nařízeného racionálními argumenty. Není očekáván tlak ani z jedné strany a podřízený usiluje jak o svůj prospěch, tak o prospěch organizace.

#### ✚ Tvrdý přístup

Je vyvoláván silnými osobnostmi z řad podřízených. Zahrnuje asertivitu a autoritu, často podloženou známostí podřízeného na vyšších pozicích než je jeho nařízený. Podřízený tento přístup používá, pokud očekává odpor nařízeného.

Zajímavý pohled se jeví na situační vedení, kde průkopníky jsou označováni Paul Hersey a Keneth Blanchart, kteří zavádějí do souvislosti se styly vedení novou proměnou – zralost viz obrázek 3. Základní myšlenka v jejich učení spočívá v tom, že by manažer měl zohlednit zralost na splnění požadovaného úkolu a podle toho volit styl vedení. Jistě existuje zralost pracovní, kde pracovní ukazuje své technické znalosti a zralost psychologická, která ukazuje připravenost pracovníka přijmout zodpovědnost za splněný úkol. Zralosti jsou odlišné a vyvíjejí se podle věku pracovníka, podle odpracovaných let atd.

Obrázek 3 Situační vedení <sup>29</sup>

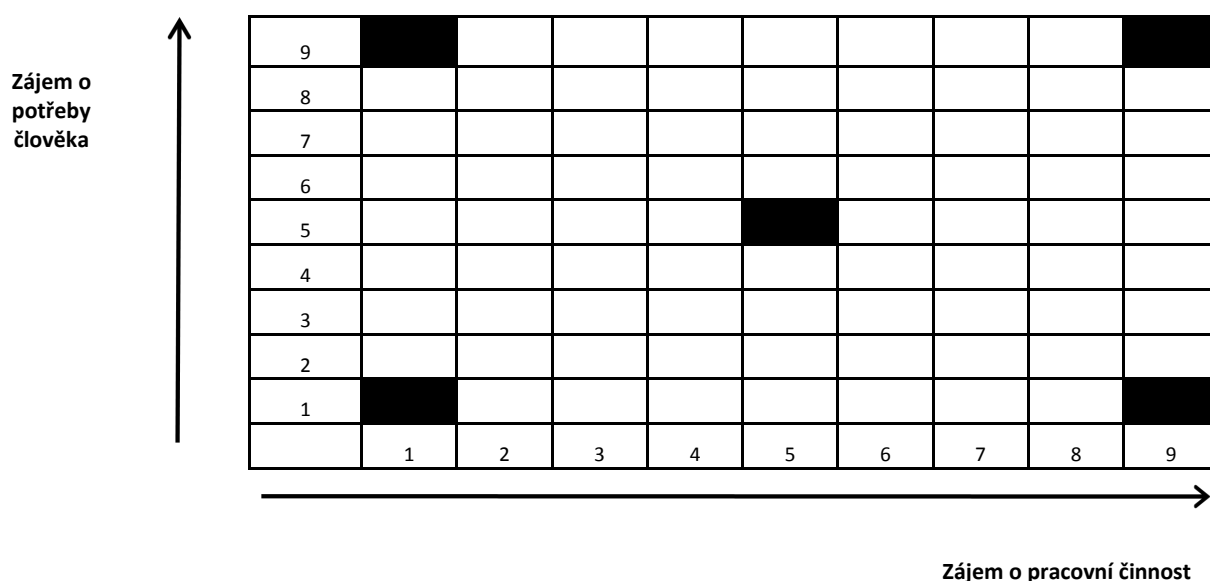


<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 148

Zajímavá je zmínka o počátcích vzniku modelů vůdců, odkud pochází mřížka chování manažera neboli manažerská síť od Mounonové a Blakea viz obrázek 4. Podle manažerské sítě se dá vysledovat pět typů manažera.

- Lhostejný typ v poli 1/1 – manažer se věnuje hlavně sám sobě, nemá zájem ani o svěřené úkoly, ani o pracovníky
- Typ sousedský v poli 1/9 – manažer se většinu času stará o lidi, o mezilidské vztahy, ale málo energie vkládá do splnění cílů
- Úkolový typ v poli 9/1 – manažer se soustředí výhradně na splnění úkolu a nejeví zájem o vytváření mezilidských vztahů
- Týmový typ v poli 9/9 – manažer se zajímá, jak o plnění cílů, tak o vztahy na pracovišti. Je nazýván ideální manažerem.
- Kompromisní typ v poli 5/5 – manažer vynakládá průměrný zájem o úkoly i o vztahy mezi lidmi. Hledá kompromis mezi těmito ukazateli.

Obrázek 4 Manažerská síť podle Mounonové a Blakea



### 2.4.2. Vedení porad

Umět zrealizovat a řídit poradou patří k základním manažerským dovednostem. Porada patří k nezbytným nástrojům řízení a manažer by měl být schopen uskutečnit poradou tak, aby nebyla podřízenými považována za zbytečnou, nekonstruktivní a nic neříkající ztrátou času. Manažer by měl být schopen stanovit, kdy je potřeba poradou celého týmu, a kdy stačí pouze individuální rozhovor s pořízeným.



Porad existuje široká škála jako výrobní porada, manažerská porada, krizová porada, kontrolní porada. Každá porada má své prvky, kterými jsou příprava na poradu, připravený program porady s časovým harmonogramem a její vyhodnocení. Autor se zaměří na samotné vedení porady a na její zásady. Mezi zásady vedení porady patří XX aspektů.<sup>30</sup>

#### Začít včas

Pozdní příchod je častým nešvarem současných porad a je pouze na předsedajícím, aby si sjednal pořádek v časných příchodech. Vysvětlil pořízeným, že jde o zbytečnou časovou ztrátu, a případně je potrestal. Každý si dobře uvědomuje, že čas je jedna z nejcennějších položek.

#### Znalos cíle a programu porady

Každý účastník porady by měl být připraven a znát program a cíl porady. Je velice neprofesionální, pokud tomu tak není. Nepřipravený zaměstnanec by měl být z porady vyřazen.

#### Určit zapisovatele

Zapisovatelem porady se stává převážně asistent manažera, který poradu svolal. Zapisovatel by měl být schopen konstruktivně zaznamenávat klíčové body porady a pomáhat s dodržováním časového harmonogramu.

#### Dodržení struktury diskuze

Diskuze mezi účastníky porady by měla být konstruktivní a efektivní. Je důležité v první fázi shromáždit fakta, následně podat argumenty, stanovit návrhy řešení s rozhodnutím. Nenechte účastníky otvírat nové otázky a řešit nerelevantní věci.

#### Zvládnutí agrese a konfliktu

Pocity účastníků nesmí být opomíjeny. Každý má právo na svůj názor a sdělit ho ostatním. Nesmíte však dopustit, aby emoce zvítězily nad fakty. Vhodné je fakta zapisovat na flip chart a případně zapojit i ostatní účastníky porady. Konflikt končí věcně podle vyhodnocených faktů.

---

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 588

## ✚ Úkolování a delegování

Bývá snadné vyslovovat nápady a myšlenky, ale je důležité rozhodnutí uvést do reality. Neváhejte stanovenými úkoly vzešlých z rozhodnutí porady delegovat své podřízené. Dejte jim prostor pro seberealizaci. Stejně tak dejte prostor méně asertivním, ale často dobře přemýšlivým a to jak k vyjádření na poradě, tak v realizaci nápadů.

## ✚ Včasný konec

Včasný konec je stejně důležitý jako včasný začátek. Porada má svůj harmonogram a ten by měl být dodržen. Uvědomme si, že účastníci mají své další aktivity, které by byly narušeny. Poradu končete pozitivně a poděkováním. Podstatné je shrnout body, úkoly a rozhodnutí porady. Vytvořit zápis a všem zúčastněným ho doručit.

Porada se stává přínosem pro všechny zúčastněné strany od účastníků, přes předsedajícího, až po samotnou organizaci

### **2.4.3. Stimulace a motivace**

V obecném životě jsou velice často pojmy motivace a stimulace zaměňovány a slučovány. Zapomínáme na to, že jsou to odlišné pojmy, což ve vedení lidí platí dvojnásob. Měli bychom si uvědomit, že správná motivace zaměstnanců nepřichází sama od sebe, ale je výsledkem kreativní stimulace. Mezi těmi to pojmy existuje velice úzká spojitost. Základním krokem je působení manažera a stimulace pracovníků ve stejném směru jako je strategie společnosti a tím nastartovat jejich motivaci. Z toho vyplývá, že nedostatečná motivace pracovníků plnit nastavené úkoly a cíle, může vzniknout v důsledku nedostatečné stimulace manažerem. Stimulací by měla procházet celá organizace od vrcholové hladiny managementu po nejnižší stupně vedení a to vertikálně od shora dolů. Úspěšná stimulace u pracovníků ovlivňuje kreativitu, loajalitu a identitu k firmě. Stimulace by měla být v rovnovážném stavu s motivací. V praxi by mělo platit pravidlo, pokud zaměstnanec nechce být stimulován a opakovaně nemá ochotu se účastnit na strategii společnosti, měl by být vyměněn a v opačném případě, když management neumí motivovat pracovníky, mělo by dojít ke změně. Bohužel často praxe hovoří jinak. Úspěšný vůdce využije všech složek stimulace, které mají nejefektivnější odezvu pro motivaci pracovníka.<sup>31</sup>

Motivací můžeme nazvat, to co působí na lidi, že se začnou chovat a jednat určitým způsobem. Motivace je kombinací intelektuálních, fyzických a psychologických procesů, které stanoví, s jakou energií se člověk pustí do dané činnosti. Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co člověk vnitřně pociťuje a mezi tím co vytváří pro společnost.

---

<sup>31</sup> DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s.

<sup>32</sup>Motivace utvářejí cíle, protože člověk jedná na základě motivů. U motivace platí základní pravidlo, že škodlivá je jak nadměrná motivace, tak nedostatečná motivace. Je důležité, aby si manažer uvědomil, čeho chce motivací dosáhnout, čím chce motivovat, a co mu v tom může bránit. Zde existuje mnoho odpovědí na tyto otázky. Nejčastějšími odpověďmi na první část spočívá v dosažení cíle, k interní spolupráci, k zvyšování kvalifikace atd. Na druhou část si můžeme odpovědět v podobě hmotné a nehmotné motivace. Hmotnou motivací jsou peníze, ať v podobě mzdy, odměn, bonusů, pojištění a do podob nehmotné motivace řadíme osobní rozvoj, kariéru, mezilidské vztahy a hlavně pochvala a uznání. To co brání motivaci, jsou převážně vlivy, které manažer může jen těžko ovlivnit jako trh práce, rozhodnutí vyššího nařízeného, legislativa, nedostatečný rozpočet na mzdové odhodnocení. Vrátil bych se k nástrojům, čím motivovat a to konkrétně k pochvale. Mnoho manažerů a zaměstnanců se domnívá, že největší motivací jsou peníze a hmotná motivace. Ovšem hlavně manažeři by si měli uvědomit, že správně volená nehmotná motivace jako je pravidelná a častá pochvala vede ke stejnému výsledku. Zkušený manažer ví, že pochval není nikdy dost. Pochvala by měla být vždy konkrétní a adresná. Určitě by měla být veřejná a osobní, spojená se zájmem. Opak pochvaly, kritika, by měla být také konkrétní, adresná, bez osobního napadání, ale oproti pochvale by měla vždy být za zavřenými dveřmi mezi čtyřma očima. <sup>33</sup>

#### 2.4.4. Delegování

Základ delegování spočívá v předání úkolu podřízenému pracovníkovi a to včetně pravomocí s ním spojených. Odpovědnost za správnost splnění úkolu zůstává na delegujícím manažerovi. Správně zadané delegování přináší výhody manažerovi, podřízenému i organizaci. <sup>34</sup>

- Přínos pro manažera
  - Více času na úkoly s vyšší prioritou
  - Dosahování vyšší výsledků nad hranice možností jednotlivce
  - Příležitost podřízeného získat více zkušeností a do budoucna vybudovaný lepší a stabilnější tým
  - Snadnější rozhodování při hodnocení podřízených
  - Přehlednější kontrola nad stanoveným úkolem
  - Zisk potencionálního nástupce a možnost dalšího postupu pro manažera

---

<sup>32</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7. s. 78

<sup>33</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 540

<sup>34</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 637

- Přínos pro podřízeného
  - Profesionální růst a rozvoj znalostí, dovedností a zkušeností
  - Stimulace zájmu o práci, různorodost
  - Sebeuspokojení a získání důvěry
  
- Přínos pro organizaci
  - Vyšší efektivita a využití potenciálu týmu
  - Příprava personálních náhrad
  - Stabilizace týmu a organizace, spokojení zaměstnanci

Úspěšné delegování vyžaduje analýzu práce nadřízeného, aby došlo k vybrání vhodného podřízeného. Nadřízený na základě analýzy rozhodne, které úkoly může delegovat, a které naopak nesmí.

#### Úkoly vhodné pro delegování

- Častá a drobná rozhodnutí, která se opakují. Jsou časově náročná.
- Úkoly, které podřízení dokážou udělat efektivněji a rychleji z důvodu znalostí detailů
- Úkoly, které rozvíjejí a zdokonalují podřízené, posouvají tým dopředu
- Práce, které ožíví rutinní činnosti podřízených

#### Úkoly nevhodné pro delegování

- Specifikace dlouhodobých cílů a vizí
- Kontrola podřízených
- Hodnocení podřízených
- Úkoly s důvěrnými informacemi
- Činnosti s vysokou prioritou
- Nové úkoly a cíle
- Úkoly, které jsou povinností manažera

## 2.5. Personalistika

Podstata personalistiky spočívá v zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni a ochotni plnit své úkoly. Zabývá se plánováním, výběrem, získáváním a hodnocením pracovníků, kteří mají zájem podílet se na školení, vzdělávání a vlastním rozvoji. Cílem personalistiky je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovní síly a skutečnými lidskými zdroji v organizaci.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí* 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9. s. 170

*„Osazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a zaškolením.“ ( Harold Kloontz a Heintz Weihrich )*

Hlavními principy personalistiky můžeme uvádět

- Princip cíle personalistiky
- Princip definice práce
- Princip manažerského hodnocení
- Princip otevřené konkurence
- Princip školení

Prvním počinem personalistiky je stanovení analýzy potřeb lidských zdrojů neboli lidských potřeb. Organizace by se měla zajímat, zda má správný počet lidí, se správnou kvalifikací, na správných místech. Po analýze potřeb lidských zdrojů se organizace zaměří na získávání nových pracovníků.

Při informování potenciálního zájemce udáváme informace typu

- Název a adresa organizace
- Charakteristika pracovní pozice
- Požadavky na potenciálního zaměstnance
- Pokyny pro výběrové řízení

Organizace využívají dvou zdrojů – externích nebo interních. V obou případech provede nejprve výběr, z kterého si vybere přibližně 7 uchazečů a následně proběhne samotný výběr uchazeče. Existuje několik osvědčených metod výběru nebo jejich kombinace.

- Vstupní pohovor
- Test znalostí
- Psychologický test
- Fyzický test a další

Následuje nabídka vhodnému kandidátovi a přijetí pracovníka na zkušební dobu. Výběrové řízení končí přijetím nabídky zaměstnancem.

Dalším úkolem personalistiky je hodnocení zaměstnanců. Kvalitní systém hodnocení se v dnešní době stává jedním z důležitých kamenů pro správné rozmístění pracovníků, ale také jako část motivačního systému. Na hodnocení zaměstnanců se pohlíží ze dvou stran – hodnocení výkonu a hodnocení kvality zaměstnance. V prvním případě hodnotíme konkrétní výstupy práce zaměstnance podle plnění plánů, norem atd., převážně na měsíční bázi a zaměstnanec je za něj pravidelně odměňován mzdou. V druhém případě nás zajímá hlubší pohled zaměstnance na společnost. Hodnotíme jeho přístup k zaměstnanci, k zákazníkům,

jeho loajalitu. Zajímají nás jeho vize, kde chce být za delší časové období dvou až pěti let, jeho zájem o sebevzdělávání. Toto hodnocení probíhá na kvartální až roční bázi podle pozice zaměstnance. Bývá tvořeno přímým nadřízeným spolu s personálním oddělením.

Jednou z neméně důležitých personální rolí je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je systematický proces zlepšování úrovně znalostí. Vzdělávání vyžaduje jasnou strategii, plán a organizaci. Při vzdělávání zaměstnanců by mělo docházet k plánování, monitorování a hlavně vyhodnocování probíhajících aktivit. Vzdělávání zaměstnanců probíhá na pracovišti i mimo něj. Převážně platí, že nižší stupně manažerů jsou školeni na pracovišti svým nadřízeným nebo zkušeným pracovníkem a vyšší stupně managementu jsou školeni mimo organizaci externími školiteli a často ve specializovaném prostředí.

Jedním z důležitých bodů pojících se s personalistikou společností jsou pracovně právní vztahy, které předurčují pravidla chování mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zaměstnanec je chráněn ve své podřízené pozici a zaměstnavatel je chráněn proti nekázní zaměstnanců.

#### Základní principy pracovně právních vztahů

- Zásada rovnosti zaměstnanců
- Zákaz diskriminace
- Ochrana lidské důstojnosti
- Zásada stejné mzdy a další

Základy pracovně právních vztahů jsou ukotveny například v Listině základních práv a svobod, v Zákoníku práce a dalších.

V dnešní době význam lidský zdrojů neustále stoupá, protože vysoká fluktuace zvyšuje náklady jak organizací tak státnímu rozpočtu. Nežádoucí fluktuace má negativní dopad na úroveň podnikového prostředí a je zapotřebí lidské zdroje řídit a plánovat. Pro zaměstnavatele je často velice obtížné získat vhodného pracovníka s jasnou budoucí vizí. Zamezení nežádoucí fluktuace a přechod k žádoucí fluktuaci, která je pro organizaci zdravá a vytváří konkurenční prostředí, je dlouhodobý proces. Je zapotřebí kvalitního přístupu zaměstnavatele, se snahou vytvořit stabilní a produktivní kolektiv s pevnými vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zároveň se musí změnit myšlení zaměstnance, kdy se snaží fluktuací o navýšení své mzdy, i přesto že nejsou podloženy adekvátním výkonem.

## 2.6. Kontrola

Kontrola patří k poslední základní manažerské funkci, která je potřebná na všech stupních vedení společnosti. Kontrola je proces monitorování všech činností, jehož záměrem je ověřit, zda úkoly proběhly podle plánu, došlo k dosažení plánovaného cíle a zajistit opravu chyb. Je to prověrka správného průběhu ostatních manažerských funkcí.

Důležité si je uvědomit důvod kontroly, proč kontrolujeme, co kontrolujeme, kdo kontroluje, jak kontroluje a v jakém intervalu. Výsledky kontroly jsou nepostradatelné

pro další vývoj organizace. Průběh kontrolního procesu je rozdělen do několika na sebe navazujících etap.<sup>36</sup>

#### Stanovení cíle kontroly

Pro zajištění maximální efektivity kontroly je důležité stanovit promyšlený cíl kontroly.

#### Kontrola kritérií a měřítek

Kontrola porovnává rozdíl mezi záměrem a skutečností. Záměr je zastoupen plánem, který obsahuje kritické body s jasnými parametry. Tyto body jsou pozorovány a vyhodnocovány. Na základě tohoto postupu jsem schopni zhodnotit výsledek.

#### Identifikace a analýza odchylek

V tomto bodě pojmenováváme a analyzujeme vzniklé odchylky. Rozborem kontrolních procesů a jejich porovnáváním s kontrolními body v plánu stanovujeme další kroky. Díky včasné a pravidelné kontrole mohou být odchylky napraveny nebo v ideálním případě jim může být předejito.

#### Výběr nápravných opatření

Jedná se o manažerské rozhodnutí vedoucí k odstranění odchylek. Převážně se jedná o protnutí s ostatními manažerskými funkcemi. Jedná se například o přepracování plánu, změnu organizační struktury společnosti, může docházet k personálním změnám.

#### Realizace nápravného opatření

Kontrola by ztratila smysl, pokud nejsou realizována nápravná opatření a následně podrobena další kontrole.

## **Shrnutí 2. kapitoly**

Druhá kapitola se detailně zabývá konkrétními manažerskými funkcemi. Nejprve nám objasňuje plánování. Seznámí nás s postupem plánování a možnostmi tvorby plánu. Dozvíme se, že výsledkem plánování je plán zaměřený na splnění strategických cílů společnosti, které

---

<sup>36</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 160, 162

jsme si vytyčili před začátkem plánování. Autor nám představí významy plánování a typy plánů. Následuje organizování, kde je objasněn pojem organizační struktura a je její rozdělení podle tvaru organizační struktury. Jsme seznámeni s typy organizačních struktur, s jejich výhodami a nevýhodami při plnění cílů. Dále se seznámíme s manažerskou funkcí vedením lidí. Autor nám představí teorii Nového vedení společností, pohled na nové myšlení a novodobé změny ve vedení lidí. S tímto pohledem se objevují nové nástroje jako je charisma, intelektuální stimulace či inspirativní vedení. Část o vedení lidí obsahuje pojmy vůdce, stimulace a motivace, zabývá se vedením porad a je uzavřena tématem věnované delegování, jeho přínosy pro manažera, podřízeného a organizaci. Následně je v kapitole popsána manažerská funkce personalistika se svými úkoly analyzovat potřeby lidských zdrojů, jejich vzdělávání a hodnocení. V závěrečné části je představena poslední základní manažerská funkce kontrola, její průběh v organizaci a nastavením opravných opatření.



### 3. Společnost eD' system Czech a. s.

Cílem následující kapitoly je seznámit se se společností eD' system Czech a. s., s jejím zaměřením a pozicí na trhu. Nastínění její interní organizační struktury v závislosti na směru rozhodování. Autor si společnost vybral z důvodu, že je s ní pracovně spjat více jak osm let v pozicích obchodního manažera a ředitele obchodní pobočky Pardubice, což mu umožňuje široký pohled do firmy a oboru výpočetní techniky.

#### 3.1. Základní data, pozice na trhu

Společnost eD'system Czech, a. s. patří v současné době k největším distributorům výpočetní a mobilní techniky v České republice. Se svými pěti pobočkami se dokázala prosadit na celém trhu IT České republiky. Šíře nabízených komodit zahrnuje širokou škálu produktů IT a umožňuje maloobchodním prodejcům výpočetní, mobilní a digitální techniky nakoupit vše potřebné „pod jednou střechou“. Společnost je součástí skupiny eD' system Group, která kromě čistě obchodních aktivit, nabízí celou škálu dalších služeb, včetně služeb v oblastech logistiky, servisu, B2B a B2C. Společnost se řadí mezi tradiční dodávkové velkoobchody a poskytuje nejširší spektrum služeb, které může velkoobchod nabízet. Nabízí více jak 60 IT značek jako jsou HP, Canon, Epson, Cisco a další. Svým zákazníkům dokáže nabídnout od jednoduché kabeláže, přes tiskárny a notebooky, až po složitý server či páteřní switch.

Maloobchody mají možnost přímého nákupu v podobě osobního odběru nebo nepřímého prodeje zprostředkovaného externími přepravními společnostmi. Tyto všechny pohyby jsou pečlivě sledovány a vyhodnocovány propracovaným a pro společnost vytvořeným operačním systémem esyco. Ze strany maloobchodů známou jako eDlink. Je to obchodní portál, ve kterém se pohybují jak zaměstnanci, tak zákazníci. Důkazem kvality informačního systému je skutečnost, že více jak 70% objednávek přichází internetovou formou. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2001.

Společnost byla založena v roce 3. března 1993 v Ostravě. Zde se nachází zároveň sídlo společnosti. Za dobu svého působení dokázala navýšit počáteční obrát 3 miliard na obrát 11 miliard v roce 2009, kdy ji k tomu výrazně pomohla integrace s konkurenční firmou. Aktuální stav zaměstnanců 177 lidí. Pobočková struktura je tvořena 5 pobočkami v České republice – Ostrava, Pardubice, Praha, Brno, a Plzeň.<sup>37</sup>

#### Základní data

- jmění: základní
- vklad: 300 000 000 Kč
- splaceno: 100%
- akcie: kmenové akcie na majitele, hodnota: 1 500 Kč, počet akcií: 200 000 v listinné podobě

---

<sup>37</sup> *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-04-20] Dostupný z WWW: <http://obchodni-rejstrik.i-online.cz/>

### Předmět podnikání<sup>38</sup>

- zprostředkování obchodu, velkoobchod, zprostředkování služeb
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- zprostředkování služeb

Společnost byla založena v právní formě společnost s ručením omezeným a v roce 2005 se přetransformovala na akciovou společnost. Základní kapitál firmy činí 300 000 000,-. Akciová společnost je obchodní společností, jejíž kapitál je rozdělen do stejných obchodovatelných částí – akcií. S akciemi se obchoduje na kapitálových trzích a nákupem akcie se majitel stává podílníkem ve společnosti – akcionářem. Má právo na dividendy a hlas na valné hromadě představenstva. Akciová společnost patří k nejrozšířenějším formám podnikání jak v České republice, tak v zahraničí. Akciová společnost je vždy právní osobou.

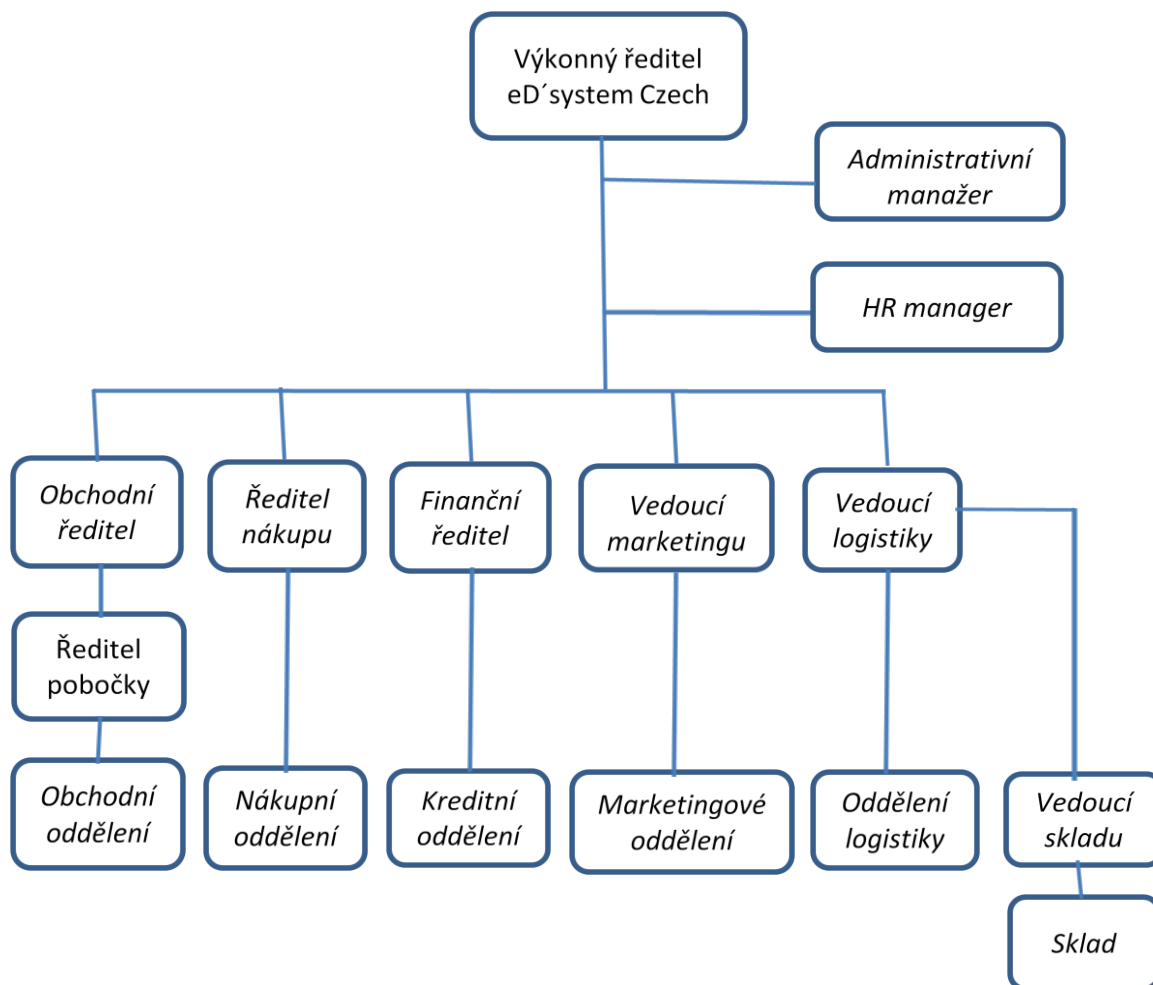
### 3.2. Organizační struktura

Základem organizování ve společnosti eD' system Czech a. s. je funkcionální struktura viz obrázek 5. Rozhodování probíhá ve vrcholovém managementu a po linii se šíří po celé organizaci. Výhodou je velice rychlá reakce, komunikace a koordinace práce, což při prudkém vývoji oboru a pohybu cen se stává klíčem úspěchu. Na základě organizační struktury je patrné nejen začlenění jednotlivých pozic, ale hlavně jejich stupeň nadřazenosti a zodpovědnosti po linii.

---

<sup>38</sup> *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online] 2011 [cit. 2011-03-20] Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/>

Obrázek 5 Organizační schéma společnosti eD' system Czech a. s.  
Zdroj: Vlastní zpracování



### 3.3. Normy ISO a organizační dokumenty

Organizační dokumenty jsou souborem interních dokumentů organizace, které stanovují pravidla a řády organizace. Ve společnosti eD' system Czech jsou jasně stanovená pravidla podle platných organizačních dokumentů. Jsou zavedeny a pravidelně aktualizovány dokumenty typu organizační řád, pracovní řád, vnitřní předpis zaměstnavatele BOZP, PO, zdravotního rizika, popis pracovní činnosti, benefity.

Normy ISO neboli Organization for Standardization definují systém jakosti a kvality. Tyto standardy zobecňují nejlepší kroky zabezpečení kvality a pomáhají uplatňovat efektivnost systémů managementu kvality. Společnost eD' system Czech je držitelem osvědčení systému řízení kvality podle ISO 9001:2008 pro oblast nákupu a prodeje informačních technologií a osvědčení systému řízení kvality podle ISO 9001:2009 pro oblast nákupu a prodej informačních technologií, které jsou důkazem vysoké kvality produktů a služeb. Normy jsou určeny především pro externí posuzování organizace. Tyto certifikáty umožňují společnosti úspěšně operovat na trhu, získávat nové zákazníky a zlepšovat pověst firmy. Certifikace jsou jednou z podmínek získání kontraktu ve výběrových řízeních do státní správy, ke spolupráci se zahraničními partnery nebo do automobilového průmyslu.

### 3.4. Vize, poslání, strategické cíle

Určení cílů a vhodných strategií patří k základním kamenům vývoje společnosti. U popisované společnosti jsou cíle vytčeny jednatelem neboli akcionáři a na top managementu a středním managementu je, najít správnou cestu jak jich dosáhnout. Mezi hlavní vize společnosti patří upevnit pozici lídra na českém a slovenském distribučním trhu IT a elektroniky. Vybudovat nejširší prodejní síť s nejatraktivnějším portfoliem produktů. Vyšší dynamiku růstu než má trh a konkurence. Zajistit vysokou profitabilitu a kvalitu služeb. Pomocí těchto vizí se společnost stane nejvyhledávanějším partnerem pro výrobce, dodavatele, odběratele a zaměstnance.

Poslání je shrnuto do základních bodů

- ✚ Zajištění zákazníkům nejlepší prodejní podporu, nejefektivnější obsluhu, stálou dostupnost nejprodávanějších produktů za atraktivní ceny
- ✚ Zajištění výrobcům a dodavatelům největší prodejní kanál pro prodej jejich komodit s podporou marketingových akcí
- ✚ Rozvoj výkonnosti a kvality lidských zdrojů jako klíčového aktiva společnosti
- ✚ Zefektivňování vnitřních procesů, logistiky, informačního systému, webové aplikace
- ✚ Aktivní vyhledávání nových obchodních příležitostí, rozšiřování prodejního kanálu B2B, B2C

Strategické cíle

Dosažení zisku před zdaněním pro fiskální rok 2012 /dále jen FY2012/ ve výši 100 milionů Kč

- navýšení profitability o 0,4% na 4+%
  - ✓ rozšíření portfolia o 15 menších komodit s vyšší ziskovostí
  - ✓ vytvoření skupiny akčních produktů v počtu 10 druhů se speciální cenou krytou výrobcem na dvou týdenní obrátce
  - ✓ kontrola relativní marže a techniku bidování na denní bázi
  - ✓ zvýšená kontrola zpětných bonusů na kvartální bázi
- snížení logistického nákladu o 8% proti FY2011
  - ✓ analýza vyskladňování a celkového počtu balíků oproti váze a počtu produktů v jednom balíku
- dosažení průměrné obrátky skladu maximálně 31 dní
  - ✓ kontrola blokování zboží v objednávkách na denní bázi

Rozvoj dealerského kanálu – cílový stav na konci FY2012 v počtu 5000 aktivních dealerů/měsíc

- Rozvoj standardního kanálu B2B
  - ✓ Fokusevaný prodej na potencionální zákaznky 100tis – 1 000tis/měsíc, meziroční růst 15%
  - ✓ renomovat webový portál eD link formou nového věrnostního programu
- Rozvoj nestandardního kanálu B2B
  - ✓ rozšíření kanálu o prodejce domácích spotřebičů, získání nových kontraktů s 10 výrobci s cílem získat 10% podílu trhu do konce FY2012
  - ✓ projekt EU dotace do základních škol, oslovení 4 500 s cílem získat 30% podílu dotací využitých v IT

Rozvoj kanálu B2C

- Projekt Klikman – vytvoření nejnavštěvovanějšího internetového portálu na českém trhu
  - ✓ Otevření minimálně jednoho výdejového ve všech městech nad 20 000 obyvatel
  - ✓ Prodej s minimálně 8% ziskovostí v průměru
  - ✓ Vytipování města pro vybudování reprezentační showroom
- Projekt Orchidej – dosáhnout 15% růstu ve webových aplikacích v FY2012 oproti FY2011

Stabilizace personální situace

- Na všech úrovních vedoucí definovat jejich zástupce včetně definic jejich cílů a úkol, zabezpečit rozvoj a vzdělávání
- Definovat na všech odděleních pracovníky do kategorií 20 – 70 – 10 na základě měsíčního vyhodnocování. /20 – 70 – 10 :top 20 pracovníků – stabilizace, :standard 70 pracovníků – zvyšování výkonu, :změna 10 – změna pozice/oddělení
- Udržení poměru personálních nákladů a výnosu na základě bussnis plánu FY2012

### 3.5. Konkurence

Z pohledu společnosti do konkurenčního prostředí vstupují tři skupiny firem. Konkurenční firmy s velice podobnou strukturou obchodu, velké eshop společnosti s velkým podílem na trhu a samotní výrobci. První skupina je nejvýraznější – konkurenční distribuce jako jsou ATC computers, a. s., SWS, a. s., Techdata distribution, a. s. Hlavní faktory určující sílu distribuce na trhu shrnuje níže uvedená tabulka – obrat, počet aktivních klientů za rok, počet nabízených IT komodit viz obrázek 6. Hlavními cíli společnosti eD´ system Czech je nejen dále navyšovat rostoucí obrat, ale zaměřit se na rozšíření portfolia komodit a zisk kanálu malých a středních firem viz strategie a cíle v první části práce. Klíčové je pro každou společnost připoutat si partnera aktivní službou, získat jeho závislost a potřebu na distribuci. K tomu slouží nabízené služby typu, eshop aplikací, datových výměn skladu a dokladů. Cena již nehraje prioritní místo.

Obrázek 6 Porovnání konkurenčních firem  
Zdroj: Vlastní zpracování

název	obrat mil Kč v IT/ 09	počet aktivních dealerů	vlastní řada PC	počet komodit	kvalita eshopu
eD system	11 000	4000	ano	65	vysoká
ATC computers	10 000	4300	ano	80	vysoká
SWS	4500	2800	Ne	45	vysoká
TD	4000	2500	Ne	40	střední

Druhá skupina konkurentů je velice úzká a patří sem primárně společnost Alza.cz. Tato společnost je pro většinu výrobců a distribucí obratově silným zákazníkem. Se svým obratem 4500 mil Kč v roce 2009 přeskočila některé přímé distribuce a již se nesoustředí pouze na koncového uživatele, ale na malé a střední společnosti. Její hlavním argumentem je silná reklama na koncového spotřebitele a agresivní cena. Naši strategii není prioritní konkurovat cenou, ale přidat službu a zároveň oslabování pozice podobných firem u výrobců, kde získávají přímou marketingovou podporu a přímé zakázky. Třetí zajímavou skupinou jsou samotní výrobci, kteří se snaží velké zakázky řešit přímo s klienty a vynechávají článek distribuce. Tento podíl je velmi malý a nárazový. Zde není možné konkurovat cenou. Výrobce většinou vstupuje do zakázky s velice agresivní cenou a konkurenční boj se přenáší mezi samotné výrobce. Převážně jde o prestižní zakázky marketingově zajímavých klientů.

#### Shrnutí 3. kapitoly

Ve třetí kapitole nás autor seznámí se společností eD´ system Czech a. s., se základními informacemi o předmětu podnikání a základními daty o společnosti, kam patří jmění, vklad, typ akcí a typ společnosti. Představí nám její zaměření a pozici na trhu výpočetní techniky. Objasní nám vztahy a porovnání s konkurenčními společnostmi. Autor popisuje úlohu a směr na poli obchodu. Je zde popsána organizační struktura, která je podstatná pro pochopení rozhodovacích pravidel ve společnosti a jasně určuje stupně nadřízenosti od pozice výkonného ředitele, přes manažery oddělení až po řadové pracovníky. Jedna z nejdelších částí třetí kapitoly popisuje vize, poslání a strategické cíle společnosti. Autor popsal cíle stanovené na roční období i na delší pětileté období podle plánů společnosti.

#### **4. Manažerské funkce ve společnosti eD' system Czech a. s.**

Podstata následující kapitoly je propojení teoretické části popisující manažerské funkce a reálné analýzy manažerských funkcí ve společnosti. Autor se bude zabývat praktickým využitím manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech a. s.

##### **4.1. Plánování ve společnosti eD' system Czech a. s.**

Plánování patří k prioritním manažerským funkcím, na jejichž základě jsou ovlivňovány následné manažerské funkce. Podstata plánování spočívá ve správném stanovení úkolů a plánu. Společnost eD' systém pracuje s plány velice pečlivě napříč všemi odděleními, jako jsou nákup, obchod, finance, lidské zdroje atd. a zároveň věnuje pozornost plánům podle období.

Plány na dlouhodobé období byly shrnuty v předchozí kapitole ve vizích a posláních společnosti. Jsou to postoje společnosti na delší období. Klíčové plánování probíhá na střednědobé období na délku jednoho fiskálního roku, který probíhá od dubna do března. Na toto období je stanovený přesný bussnis plán AOP – annual operating plan, ve kterém se musí protnout plány všech oddělení a s jehož celkovým výsledkem profitu před zdaněním, popř. net profitu se musí ztotožnit akcionáři. Klíčové části AOP tvoří plán prodeje a plán nákup, z kterého vyplývá plánovaný gross profit. K těmto částím se přidávají plány finanční spolu se mzdovými plány, plány logistiky, marketingu, operační náklady atd. Plánování ve společnosti probíhá „od spodu“, což znamená, že první návrhy zpracovává střední management, který má nejbližší a nejširší kontakt s výrobcí a zákazníky. Počátek spočívá ve zhodnocení zdrojů a možností společnosti. Dále se vychází z reality plánů obrátů zákazníků a z plánů výrobců a jejich prodejů. Vzniká plán obrát a nákupu. K těmto plánům se přidávají ostatní oddělení a finálně se musí sejít s pokrytím nákladů, plánu zisku a představou akcionářů. Krátkodobé plánování je převážně záležitostí operativního a rychlého rozhodování, které je záležitostí finančního a marketingového oddělení.

Klíčové ukazatel v plánování se zaměřují na tři faktory – obrát, zisk a počet aktivních partnerů.

Vždy je dodržován základní postup při sestavování plánů

- stanovení cíle
- zisk informací pro tvorbu plánu
- sestavení návrhu plánu
- projednání plánu s klíčovými pracovníky
- korekce plánu
- schválení plánu

## 4.2. Organizování ve společnosti eD' system Czech a. s.

Organizování ve společnosti je zaměřeno na uspořádání a rozdělení jejich členů tak, aby bylo dosaženo plánovaných cílů s maximální možnou efektivitou. Organizační strukturu s rozhodovacími pravomocemi jsme si představili v předchozí kapitole. Zde by se autor rád zaměřil na konkrétní oddělení a pozice ve společnosti. Základem organizování ve společnosti eD' system Czech a. s. je funkcionální struktura.

Vedení všech oddělení zajišťuje pozice výkonného ředitele

- vedení a řízení všech sekcí
- plnění a řízení cílů AOP
- reportování výsledků akcionářům
- koncepční práce na úkoly stanovené podřízeným
- zadávání úkolů podřízeným a jejich kontrola
- hodnocení pracovníků středního managementu
- zajišťování součinnosti oddělení
- přispívání k optimalizaci pracovních postupů s cílem zvýšení produktivity
- jednání s obchodními partnery ze strany obchodu i nákupu, upevňování goodwill

Obchodní oddělení zodpovídá za prodejní výsledky společnosti. Základem je komunikace se stávajícími partnery a rozšiřování portfolia zákazníků na základě stanovených cílů. Získání maximálního obrátového podílu na trhu výpočetní techniky a znalost celkového trhu. Ze všeho vyplývá, že hlavním úkolem obchodního oddělení je maximální obrát společnosti. Hlavní osobou je obchodní ředitel společnosti a následně ředitelé obchodních poboček. Každá část společnosti disponuje určitým počtem obchodních manažerů a obchodních asistentů v celkovém počtu cca 60 lidí.

Obchodní ředitel – pracovní náplň

- vedení a řízení obchodní sekce
- plnění úkolů zadaných výkonným ředitelem společnosti
- plnění kvartálních úkolů stanovených výkonným ředitelem společnosti
- reportování výsledků výkonnému řediteli společnosti
- stanovení a kontrola úkolů svých podřízených
- hodnocení pracovníků obchodní sekce
- stabilizace pracovníků



Nákupní oddělení zastřešuje nákup veškerých komodit v portfoliu společnosti. Je zodpovědné za komunikaci s dodavateli a výrobci. Zajišťuje maximálně výhodné podmínky nákupu pro společnost včetně marketingové podpory, zpětných rabatů. Usiluje o maximální podíl v daných komoditách a dosažení procentuálního růstu v marketshare. Vyhledává nové komodity vhodné pro zařazení do portfolia společnosti. V souhrnu můžeme říci, že prioritní zaměření nákupního oddělení je na výši marže. Hlavní osobou je ředitel nákupu. Nákupní oddělení se skládá z manažerů nákupu a jejich asistentů.

#### Ředitel nákupu – pracovní náplň

- vedení a řízení nákupní sekce
- plnění úkolů zadaných výkonným ředitelem společnosti
- plnění kvartálních úkolů stanovených výkonným ředitelem společnosti
- reportování výsledků výkonnému řediteli společnosti
- stanovení a kontrola úkolů svých podřízených
- hodnocení pracovníků obchodní sekce
- stabilizace pracovníků

Finanční oddělení zahrnuje dva podstatné úkoly. Řízení financí pro společnost a vedení kreditní politiky vzhledem k našim partnerům. V prvním případě sem spadá vedení účetnictví, řízení toku peněz, komunikace s finančním úřadem, evidence majetku a veškeré ekonomické analýzy. Druhý pohled podstatně ovlivňuje a kontroluje finance pohybující se ve spojitosti s obchodem. Spočívá v přidělování splatností, velikosti kreditů, vystavování smluv a jejich kontrola, kontroly finančních dokladů zákazníků a řízení toku peněz ve směru k zákazníkům. Je potřeba si uvědomit, že přidělená splatnost a výše kreditu klientovi se jedná o půjčku, za kterou společnost musí platit za partnera. Zodpovědnost za finanční oddělení nese finanční ředitel, který řídí své účetní oddělení pro interní záležitosti a kreditní manažery s asistenty pro klientskou část společnosti. Jeho pracovní náplň obecně koresponduje s náplní ostatních ředitelů společnosti eD' system Czech.

Oddělení marketingu řídí veškeré marketingové akce probíhající směrem k zákazníkům. Jsou to motivační akce na získání obchodu a lepší spolupráce nebo společenské akce v rámci setkání zaměstnanců /převážně obchodu a nákupu/ se zákazníky a dodavateli. Marketingové motivace probíhají v jednom případě přímo od výrobců přes firmu eD' system Czech k zákazníkům a jsou převážně určeny pro všechny distribuční firmy nebo v druhém případě jsou to motivace společnosti. Výhodou vlastní motivace je samostatnost a originalita, v případě dobrého načasování a zvolení správné motivace přináší větší úspěšnost než plošné dodavatelské motivace. Nevýhodou je jednoznačně jejich nákladnost. Z hlediska obchodní firmy je velice důležitý osobní kontakt s partnery. K tomu jsou určeny společenské akce, které mohou být v podobě relax setkání nebo v podobě produktového školení dodavateli. Školení dodavateli je hrazeno jimi samotnými za umožnění prezentace jeho produktů našim partnerům a relax akce jsou hrazeny společností.

Oddělení logistiky zastřešuje expedici zboží klientům do 24 hodin. Domlouvá podmínky s expedičními společnostmi, protože společnost eD' system Czech nedisponuje vlastní přepravou. Z hlediska obsluhování celé republiky by přeprava byla neekonomická. Nejčastěji se využívá přepravních společností PPL a DPD. Celé oddělení řídí vedoucí logistiky.

Oddělení personalistiky a řízení lidských zdrojů je pro společnost zastřešováno dceřinou společností B2 Consultig, které je se společností eD' system Czech propojeno přes manažera human resources neboli HR. Více se personální politice bude autor věnovat v následující části práce.

Při celkové zhodnocení organizování ve společnosti můžeme konstatovat, že je úměrně rozložené pro plnění stanovených cílů. Obchodní oddělení při veškeré snaze o prodej klientům je limitované vyšší potřebné marže, kterou řídí nákupní oddělení a naopak nákupní oddělení musí vytvářet dostatečný prostor pro uskutečnění maximálního obrátu pro splnění výše zisku. Z třetího pohledu jsou oddělení korigována kreditním oddělením, aby nedocházelo k riskantním a nezabezpečeným obchodům. Zároveň jsou tyto oddělení závislá na podpoře logistického oddělení a personálního oddělení, která zabezpečují zdroje a funkčnost společnosti a uzavření obchodů. Obchod je uzavřen v případě správného doručení produktů a uhrazení faktur ze strany klienta.

### **4.3. Personalistika ve společnosti eD' system Czech a. s.**

Zásadní úkoly personalistiky ve společnosti eD' system Czech spočívají v zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni a ochotni plnit své úkoly. Organizovat a plánovat školení a vzdělávací programy. Zpracovávat hodnocení zaměstnanců podle jejich pozic a získávat informace o jejich potřebách. Cílem je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovní síly a skutečnými lidskými zdroji v organizaci.

Plánování a přijímání lidských zdrojů probíhá jak z vnějšího tak z vnitřního prostředí. Využívá se mnoha zdrojů a jejich průběh řídí personální oddělení B2consultig. Shromažďuje základní informace, kterými jsou v podobě životopisů, osobního doporučení a podobně.

Možnými prostředky jsou

- inzerce v mediích podle regionu pobočky
- prostřednictvím webových portálů
- na základě kvalitních doporučení
- interní výběrové řízení

První před výběr probíhá podle výběru ředitele střediska, kam má být nový uchazeč umístěn, na základě poskytnutých životopisů. Z tohoto výběru vzniká skupina maximálně deseti uchazečů, kteří absolvují vstupní pohovor, test technických a obchodních znalostí, případně test typologie osobnosti. Další výběr již probíhá ve spolupráci s manažerem HR až k uzavření výběrového řízení. Uchazeč získává pozici na tři měsíční zkušební dobu a následně kontrakt na jeden rok na dobu určitou. Při oboustranné spokojenosti je kontrakt změněn na dobu neurčitou po uplynutí jednoho roku. Interní výběrová řízení jsou směřována na klíčové pozice ve společnosti, kterými jsou ředitelé poboček, vedoucí středisek logistiky

a marketingu. Společnost se snaží preferovat interní zaměstnance z důvodu znalosti vnitřního prostředí, znalosti politiky společnosti, znalosti informačního systému a hlavně z důvodu ověřené loajaliti ke společnosti. Tito uchazeči již neprocházejí technickými a znalostními testy. Jsou vyzváni k vypracování strategie a inovací pro budoucí vývoj vedoucího střediska. Musí jasně charakterizovat, kde vidí svůj začátek a čeho chtějí v daném časovém horizontu dosáhnout.

Dalším úkolem personálního oddělení spočívá ve vytváření a zdokonalování hodnotícího systému zaměstnanců. Získávání jejich postoje ke společnosti, jakým směrem se chtějí ubírat a čeho chtějí ve společnosti dosáhnout. Většina zaměstnanců prochází hodnotícím systémem jednou do roka, kdy jejich nadřízený případně manažer HR s nimi vypracuje hodnotící pohovor a formulář. Hodnotí se jak konkrétní výsledky zaměstnance, tak jeho přístup ke společnosti, jeho loajalita a stejně tak jeho názor na přístup společnosti k němu samotnému. Na základě výsledků a doporučení manažerů jsou každoročně vyhlášováni nejlepší zaměstnanci roku.

Nedílným úkolem personálního oddělení ve společnosti eD' system Czech spočívá v plánování a organizování školení a seminářů pro zaměstnance ve všech pozicích.

Plánování vzdělání probíhá přes manažera HR, vždy se soustředí na základní požadavky společnosti

- Jaké vzdělání je potřeba
- Komu je určeno
- Jakou formou vzdělání proběhne
- Načasování vzdělání
- Umístění vzdělání
- Nákladové zatížení na vzdělání

Zvyšování kvality znalostí je klíčovým faktorem pro další rozvoj společnosti. Zaměstnanci procházejí produktovými a technickými školení podle požadavků jejich pozice a zároveň dovednostmi komunikace, obchodu a řešení situací vznikajících na jednání s partnery. Převážně platí, že nižší pozice zaměstnanců jsou školení interními zaměstnanci ve firmě a střední a top management je školen externími společnostmi mimo firmu. Velice často je využíváno evropských vzdělávacích fondů na profinancování celého procesu školení.

#### **4.4. Vedení lidí ve společnosti eD' system Czech a. s.**

Vedení lidí je diskutovaná kapitola nejen v popisované společnosti, ale obecně mezi lidmi. Odvíjí se od ekonomické situace, aktuálního stavu a zaměření firmy, jaký styl vedení a přístup k lidem zvolit. Z celkového pohledu na společnost eD' system Czech je nejběžnějším stylem vedení demokratický styl. Ve společnosti probíhá oboustranná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Nadřízení mají za povinnost úkolovat, ale zároveň komunikovat a zajímat se o nápady a názory podřízených.

Úkoly pro splnění strategických cílů přicházejí po linii ze shora dolů a je velice důležité pro nadřízené umět správně úkoly prezentovat, rozdělit a delegovat na své podřízené. Manažer si tím sám vytváří prostor pro plnění úkolů s vyšší prioritou, větší prostor pro kontrolu a dosahování lepších výkonů. Podřízeným dává prostor se dále profesionálně rozvíjet a stimulovat jejich zájem o práci.

eD´ system Czech je obchodně distribuční společností a kvantitativní výsledky jsou pro ni prioritní. IT obor spojený s obchodní firmou je rychle obrátkový a nedává prostor pro zaváhání a chyby. Maximální tlak na okamžitý výsledek potlačuje možnost společnosti se vyvíjet rychleji po kvalitativní stránce. Velice často jsou top manažeři vyměněni dříve, než se může projevit jejich novodobí přístup v konkrétních výsledcích. Větší prostor pro rozvoj mají manažeři středního managementu, kteří převážně vzešli z vnitřního prostředí a nemusí se zaškolovat ve vnitřních procesech a IT oboru. Mají větší prostor věnovat se vedení lidí a zároveň do firemní kultury vnášet nové prvky pro společnost jako jsou individualizovaná úcta, inspirativní vedení, intelektuální stimulaci a další. Dochází k posunu v harmonizaci vztahů mezi manažery a podřízenými, odklání se styl direktivního manažera zaměřeného pouze na výsledek.

Ve společnosti je správné vedení porad jedním z důležitých faktorů při komunikaci, delegování, kontrolování, motivaci zaměstnanců a zdůraznění prioritních cílů. Na úrovni středního management jsou porady cílené, jasné a stručné. Často je to ve skupině lidí, kteří spolu komunikují každodenně a ve většině názorů mají jasný a stejný cíl. Problém ve společnosti nastává u velkých porad top managementu, kde pro přetíženost top manažerů dochází k nejasné koncepci a časté změně programu, často z důvodu nových aktuálních zpráv či akutního řešení situace.

Motivace zaměstnanců je založena na hmotné i nehmotné motivaci. Do hmotné motivace můžeme zařadit vše, co se týká přímo peněz jako základní plat, bonus a hmotné benefity /penzijní připojištění, bezúročná půjčka, mobilní telefon, notebook, služební vůz a další./ Do nehmotných patří zázemí stabilní společnosti, osobní rozvoj, kariéra, jazykové vzdělávání atd.

Vedení lidí patří mezi nejširší manažerské funkce a v každé společnosti je zapotřebí na ni pracovat a nadále ji rozvíjet.

#### **4.5. Kontrola ve společnosti eD´ system Czech a. s.**

Kontrola ve společnosti eD´ system Czech prostupuje všemi odděleními po linii nadřízenosti manažerů. Každý z manažerů má za povinnost kontrolovat své podřízené a nechat si vyjíždět pravidelné raporty obrátů, nákupu, kontroly dodržování procesů a další. Kontrola nejčastěji probíhá pravidelně na základě každodenních výsledků. Každý měsíc probíhají dvě kontrolní porady na střediscích a jedna kontrolní porada středního a top managementu.

Pokud začne docházet k odchylkám směrem ke stanoveným cílům. Manažer analyzuje vzniklé problémy, musí stanovit konkrétní kroky k nápravě a vytvářet nové podmínky ve spolupráci s ostatními odděleními jako je marketing a nákup. Následně se monitorují dopady nových podmínek, a zda se podařilo nasměrovat zpět na stanovené cíle.

eD' system Czech jako akciová společnost a držitel osvědčení systému řízení kvality podle ISO 9001 podléhá interním a externím auditům.

Kontrola ve společnosti eD' system Czech probíhá na vysoké úrovni, převážně díky zaběhnutým pravidelným raportům plánů plnění.

#### **Shrnutí 4. kapitoly**

Celá kapitola se zabývá praktickým využitím jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech a. s. a jejich konfrontaci s teorií. Postupně procházíme funkci plánování, vznik plánů všech oddělení ve společnosti a jejich protnutí v celkovém obchodním plánu AOP. Následně zobrazujeme organizování s popisem jednotlivých oddělení a jejich klíčových manažerů. Je objasněno propojení a vazby oddělení obchodu, nákupu a kreditního oddělení. Jejich vzájemný tlak na sebe, aby došlo k dosažení strategických cílů a zároveň nedošlo k chybám na těchto odděleních, které by znamenaly obchodní ztráty pro společnost. Je představena práce personálního oddělení, jeho hlavní funkce řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a realizaci vzdělávání zaměstnanců. V kapitole jsou zobrazeny, jakým způsobem jsou získávány nové lidské zdroje. Dále následuje manažerská funkce vedení lidí, kde jsou popsány styly vedení ve společnosti eD' system Czech, komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Autor v kapitole popisuje vedení porad ve společnosti a způsob motivace zaměstnanců, založené na hmotné i nehmotné motivaci. Poslední část kapitoly je věnována manažerské funkci kontrole ve společnosti eD' system Czech, kde je vyobrazen praktický přístup manažerů ze středního a top managementu ke kontrole, analýze vzniklých problémů a k nápravě.

## 5. Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je vypracovat návrhy a doporučení, která povedou ke zlepšení využití manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech a. s. Postupně ohodnotí jednotlivé manažerské funkce a vytyčí konkrétní body, které povedou k profesionálnějšímu obchodním postupům.

V případě manažerské funkce plánování je silnou stránkou společnosti vypracování vizi a poslání společnosti. Jsou s ní obeznámeni všichni zaměstnanci a dávají jim jistotu stabilitu. Zároveň propracovaný roční obchodní plán stavěný z reálných čísel je důkazem propojení a jednotného myšlení společnosti. Úskalím se stávají některé vstupy akcionářů do chodu společnosti a narušují již stanovené plány. Podle názoru autora by akcionáři měli působit mimo společnost a dohlížet na dosažené výsledky. Neměli by vstupovat do rozhodování top managementu a tím snižovat jeho klíčovou roli pro funkčnost společnosti. Měli by poskytnout větší prostor pro tvořivost výkonného ředitele včetně pravomocí. Je zde riziko konfrontace více špičkových manažerů, kteří ne vždy ustojí podřizující se roli v pozici výkonného ředitele. Z pohledu pozorovatele se akcionáři jako zakladatelé společnosti a její dlouholetí zaměstnanci nechtějí vzdát výkonné moci, která má patřit do rukou zvoleného výkonného ředitele.

V oblasti organizování a organizační struktury pracuje zdravý protitlak klíčových oddělení, kterými jsou obchod, nákup a finance. Odpovědnost, pravomoc a povinnosti jsou rozděleny v rovnováze. Autor by doporučil pouze větší důraz na delegování pravomocí některých top manažerů, ovšem je to spíše individuální problém než chyba systému.

Z pohledu personalistiky je kvalitně vedeno získávání lidských zdrojů, manažerka HR má vysoký přehled o kvalitních manažerech pohybujících se v obchodních distribucích podobných jako je společnost eD' system Czech a v případě jejich uvolnění na trh je kontaktuje. Hodnotící systém zaměstnanců a jejich zpětná vazba na jejich potřeby je také na vysoké úrovni. Vzdělávání zaměstnanců je strategické a plánované. Výsledkem těchto procesů je snížení fluktuace za poslední dva roky na zdravou hranici a zvýšení produktivity práce s pevnými vztahy na pracovišti. Autor by navrhoval zamyšlení nad vytvořením soutěžního programu mezi obchodními středisky. Obchodní manažeři patří mezi cílevědomé a soutěživé zaměstnance a podobný program zaměřený na porovnání aktivity středisek v prodeji, na výši marže, na počty aktivních zákazníků, případně na počty uzavřených smluv či počty aktivních telefonátů a služebních cest by vedl k nenásilnému navýšení produktivity práce celé společnosti.

Manažerská funkce vedení lidí se jeví ve společnosti eD' system Czech správně využívána. Demokratický styl vedení, který převládá, je zdravou půdou pro správné vnímání vytyčených úkolů a přísun nových nápadů. Jako obchodní firma musí preferovat bonusové motivace nad výši základního ohodnocení. Každý zaměstnanec zná svůj systém hodnocení. Jedinou, ale silnou slabinou je již zmiňovaná častá konfrontace mezi akcionáři a výkonným ředitelem, která způsobuje vysokou fluktuaci na této pozici.

Oblasti kontroly je podchycena na základě každodenních raportů obratu, marže a počtu aktivních zákazníků. Každý z manažerů má povinnost tyto ukazatele sledovat a vyjadřovat se k nim svému nadřízenému. Při kontrole nákupního oddělení, je potřeba se zaměřit zda je maximálně využíváno silného postavení společnosti na trhu a získávání maximálně

výhodných nákupních podmínek. Je to možné pouze nárazovými kontrolami a průzkumem tuzemského a zahraničního trhu.

Vzhledem k rychlému rozvoji oblasti výpočetní techniky, je velice důležité sledovat nové a moderní trendy trhu a obchodu. Vyhledávat nové inovace a zlepšení, sledovat akce konkurence a okamžitě na ně reagovat. Být v úzkém spojení s dodavateli a odběrateli. Vytvářet jim maximální podporu pro spolupráci. Jednou z cest je zapojení se do komunikace v sociálních sítích jako například facebook. Vytvořit komunikační kanál na sběr informací, konfrontaci se zaměstnanci a zároveň možnost komunikace s top managementem. Je to krok, který zatím žádný z konkurentů neovládá a autor se domnívá, že by mohlo vzniknout zajímavé komunikační prostředí. Sociální sítě nabývají na důležitosti a v mnoha případech se ukázala jejich nezměrná a rostoucí komunikační síla.

Z celkového pohledu na využívání manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech, se dá konstatovat, že jsou kvalitně sledována a propracována. Vznikající nedostatky jsou krátkodobě odstranitelné a neovlivňují klíčové fungování společnosti.

## 6. Závěr

Cílem celé bakalářské práce bylo analyzovat manažerské funkce ve společnosti eD' system Czech a. s. a konfrontovat teoretické znalosti s praxí.

Práce byla rozdělena do pěti částí – dvě zastupovaly teoretickou část vysvětlující pojmy spojené s manažerskými funkcemi a manažerské funkce samotné, dvě zobrazovaly praktickou část seznamující se samotnou společností a praktickým fungováním manažerských funkcí ve společnosti a na závěr byla uvedena doporučení a návrhy pro zlepšení.

První teoretická část práce vycházela z poznatků odborné literatury, týkající se tématu manažerských funkcí. Soustředovala se na základní pojmy v managementu. Byly ukázány nejčastější definice ukazující hlavní myšlenky a pohled managementu. Byly popsány pojmy manažer, firemní kultura, manažerské dovednosti, manažer. Autor zobrazil předpoklady, dovednosti a znalosti potřebné k získání kvalitní pozice manažera a rozložení kvantitativních a kvalitativních ukazatelů organizace. Bylo poukázáno na roli etiky ve firemní kultuře. Autor objasnil funkci rozhodování, její pozici mezi ostatními manažerskými funkcemi a ukázal úskalí a výhody odlišných stylů rozhodování. Druhá kapitola první části se detailně zabývala konkrétními manažerskými funkcemi – plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrola.

Třetí kapitola byla věnována společnosti eD' system Czech a. s. Vedle základních informací a základních dat o společnosti, kam patří jmění, vklad, typ akcí, typ společnosti, bylo popsáno zaměření a pozice společnosti na trhu výpočetní techniky. Autor porovnal společnost eD' system s konkurenčními společnostmi a vyzdvihl její úlohu a směr na poli obchodu. Seznámili jsme se s organizační strukturou, která předurčuje rozhodovací pravidla ve společnosti a jasně určuje stupně nadřízenosti a podřízenosti podle pozice v organizaci. Část kapitoly byla věnována popisu vizí, poslání a strategických cílů společnosti. Praktická část kapitoly se zabývala využitím jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti eD' system Czech a. s. v praxi a jejich konfrontací s teorií. Postupně autor prošel funkcemi plánování, způsobu vzniku plánů na všech odděleních ve společnosti a jejich protnutí v celkovém obchodním plánu. Následně zobrazil organizování s popisem jednotlivých oddělení a jejich klíčových manažerů. Objasnil propojení a vazby oddělení obchodu, nákupu a kreditního oddělení. Jejich vzájemný tlak na sebe, aby došlo k dosažení strategických cílů. Byla představena práce personálního oddělení a jeho hlavní funkce řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a realizace vzdělávání zaměstnanců. Dále následoval popis manažerská funkce vedení lidí, kde byly popsány styly vedení ve společnosti eD' system Czech, komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Poslední část kapitoly byla věnována manažerské funkci kontrola ve společnosti eD' system Czech, kde byl ukázán praktický přístup manažerů ze středního a top managementu ke kontrole, analýze vzniklých problémů a k nápravě.

Společnost eD system a.s. je dlouhá léta špičkou ve svém oboru a přes problémové situace patří mezi silné tuzemské společnosti. Finanční analýzy dokazují její zralost a úspěšnost na tuzemském i zahraničním trhu. Z pohledu interního zaměstnance pracujícího ve firmě více jak 8 let aktuálně na pozici obchodního ředitele pardubické pobočky mohu z vlastní zkušenosti potvrdit dobře propracovanou organizační strukturu celé firmy a plnou kooperaci všech oddělení nezbytných pro stoprocentní fungování společnosti. Ve firmě je vytvořený zdravý



tlak mezi odděleními financí, které zaručuje správné nastavení kreditu podle solventnosti klientů, mezi oddělením nákupu, které hlídá a povoluje prodej za danou marži vzhledem velikosti zakázky a klienta a mezi obchodním oddělením, které vyhledává nové obchodní příležitosti a chce je zobchodovat. Velkou podporou všem třem oddělením je marketingové a logistické oddělení. Plnění cílů a úkolů je vyhodnocováno v celkovém měřítku. Existuje závislost na celkovém plnění společnosti a na individuálním plnění vlastních úkolů. V bakalářské práci se autor snažil znázornit funkčnost společnosti a propojení všech oddělení ve firmě. Autor vyjádřil důležitost firmy jako celku, ale zároveň důležitost schopných individualit. Přes některé nedostatky, které se nejeví jako klíčové a mohou být odstraněny v krátkodobém horizontu, je společnost nedílnou součástí tuzemského i zahraničního trhu výpočetní techniky.

Vzhledem k návrhům mohl autor na závěr doporučit více využít silného postavení společnosti na trhu výpočetní techniky směrem k výrobcům a dodavatelům a tím získat lepší podmínky proti konkurenčním společnostem. Dalším doporučením bylo vytyčit pravomoci a hranice spolupráce mezi výkonným ředitelem a akcionáři.

Provedenou analýzou manažerských funkcí a jejich konfrontací s teoretickými znalostmi se autor domnívá, že cíl bakalářské práce je splněn v plném rozsahu.

## 7. Použitá literatura

1. AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*, Victoria Publishing, 1990
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Management: /co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti/* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
3. BROOKS, I. *Firemní kultura* 1.vyd. Brno:Computer Press, 2003 ISBN 80-7226-763-9
4. DYTRT, Z.; STRŽÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009 ISBN 978-80-251-2771-1
5. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*, Victoria Publishing, 1993 ISBN 80-85605-45-7
6. MEMA, F.; AL-THANI. F. *Risk Management* 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1547-X
7. PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
8. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7
9. ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada,2004. ISBN 80-247-0495-1
10. ŠIMONOVÁ, S. *Modelování procesů a data pro zvýšení kvality* 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1
11. THOMSON, R. *Řízení lidí* 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9
12. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5
13. *eD' system Czech a. s.* [online] 2011 [cit. 2011-03-12] Dostupný z WWW: <http://www.edsystem.cz/>
14. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-04-20] Dostupný z WWW: <http://obchodni-rejstrik.i-online.cz/>
15. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online] 2011 [cit. 2011-03-20] Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/>

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 Smlouva o obchodních vztazích**

**Příloha č. 2 Všeobecné obchodní podmínky**

**Příloha č. 3 Certifikace ISO**

**Příloha č. 4 Certifikát Ekokom**

## Příloha č. 1

### Smlouva o obchodních vztazích

číslo :

uzavřená mezi

Firma : **eD' system Czech, a.s.**  
Zastoupena: ....., na základě plné moci  
Sídlo: **Ostrava – Mariánské Hory, Novoveská 1262/95, PSČ 709 00**  
IČ: **47 97 45 16** DIČ: **CZ 47 97 45 16**  
Bankovní spojení: **Raiffeisenbank, a.s.**  
CZK 1035005121 / 5500 IBAN: CZ34 5500 0000 0010 3500 5121  
Zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2613

jako prodávajícím a

Firma : .....  
Zastoupena: ..... funkce: .....  
Sídlo /místo podnikání: .....  
IČ: ..... DIČ: .....  
Bankovní spojení: ..... číslo konta..... směr. kód .....

Zapsána v obchodním rejstříku ..... soudu v Ostravě oddíl....., vložka .....

jako kupujícím

#### 1. Předmět smlouvy

Tato smlouva upravuje vztahy mezi účastníky této smlouvy, které jsou podrobně stanoveny ve "Všeobecných obchodních podmínkách" a "Reklamačním řádu", a které jsou dohodnuty mezi kupujícím a prodávajícím jako vzájemně závazné v oblasti prodeje zboží a uživatelských práv, jež prodávající převádí na kupujícího za účelem jejich dalšího prodeje.

Prodávající se zavazuje prodávat kupujícímu zboží výpočetní techniky a další zboží dle nabídky prodávajícího, jakož i uživatelská práva, v množství a podle druhu uvedeného v objednávkách kupujícího potvrzených prodávajícím. Prodávající u zboží charakteru software rovněž převádí na kupujícího uživatelská práva (licence).

Kupující se zavazuje uhradit prodávajícímu kupní cenu zboží podle sjednaných platebních podmínek a uhradit také cenu poskytnutých služeb a náklady s nimi spojené.

Kupující prodává zboží, které koupil od prodávajícího, dalším obchodním partnerům svým vlastním jménem. Produkty a služby, které nepocházejí od prodávajícího, nesmí kupující s jeho osobou spojovat.

#### 2. Cenové podmínky

Kupní ceny zboží zveřejňuje prodávající v ceníku, který je kupujícímu přístupný na internetové adrese [www.edcz.cz](http://www.edcz.cz). Prodávající si vyhrazuje právo provádět změny vyhlášených kupních cen. Smluvní strany tímto sjednávají výhradu vlastnictví, dle které kupující nabývá vlastnické právo ke zboží okamžikem zaplacení kupní ceny za dodané a odebrané zboží.

Smluvní strany ohledně ujednání kupní ceny prohlašují, že pro vyšší kupní ceny je rozhodující její výše dle ceníku prodávajícího platného v den fakturace prodávajícího, tedy je platná a sjednaná kupní cena uvedená na faktuře prodávajícího, nikoli cena uvedená v potvrzení objednávky, která se může do dne fakturace změnit s ohledem na změny podmínek dodavatele zboží nebo kursové rozdíly.

#### 3. Úroky a smluvní pokuta

Jestliže kupující neuhradí včas a řádně vystavenou fakturu - daňový doklad a bude v prodlení s platbou za kupní cenu zboží, má prodávající nárok na úrok z prodlení ve výši 0,08 % z dlužné částky denně. Počínaje patnáctým dnem prodlení, včetně, má prodávající navíc právo na úhradu smluvní pokuty ve výši 0,1% z dlužné částky za každý den prodlení.

#### 4. Další ujednání

Prodávající a kupující se dohodli, že plně uznávají elektronickou formu komunikace, zvláště pak prostřednictvím elektronické pošty (e-mail) a internetové sítě (www), jako platnou a závaznou pro obě smluvní strany. Kupující si je plně vědom své odpovědnosti a možných následků plynoucích z případného zneužití jemu sdělených hesel pro vstup do webového prostoru prodávajícího (www).

Kupující se zavazuje, že své pohledávky, které vznikly nebo v budoucnu vzniknou z jeho obchodních vztahů s prodávajícím, nebude postupovat dále třetím subjektům, t.j. jeho pohledávky vůči prodávajícímu jsou nepostupitelné ve smyslu § 525 odst. 2 občanského zákoníku.

Prodávající se zavazuje kupujícího informovat o uskutečněné fakturaci, platbách a o zůstatku nezaplacených pohledávek zasíláním bilance, a to v písemné nebo elektronické podobě obvykle 1x za běžné kalendářní čtvrtletí. Kupující se zavazuje takto zaslanoou bilanci prodávajícímu písemně potvrdit nebo písemně zaslat své připomínky. V případě, že tak kupující neučiní ve lhůtě do 10 dnů od jejího zaslání, pak se má za to, že se zaslanoou bilancí v plném rozsahu souhlasí.

Kupující se zavazuje respektovat a dodržovat autorská práva a jiná práva průmyslového a duševního vlastnictví ke zboží.

Práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího dále upravují "Všeobecné obchodní podmínky" a „Reklamační řád“ prodávajícího. Kupující podpisem této smlouvy potvrzuje, že se se zněním "Všeobecných obchodních podmínek" a „Reklamačního řádu“ seznámil a souhlasí s nimi. Prodávající si vyhrazuje právo změnit „Všeobecných obchodních podmínek“ a „Reklamačního řádu“. V případě změny „Všeobecných obchodních podmínek“ a „Reklamačního řádu“ je prodávající povinen informovat kupujícího. Kupující prohlašuje, že je mu známo, že platné znění "Všeobecných obchodních podmínek" a "Reklamačního řádu" prodávajícího je zveřejněno na webu prodávajícího ([www.edcz.cz](http://www.edcz.cz)).

Prodávající prohlašuje, že všechny osobní údaje kupujícího, statutárních orgánů kupujícího a jeho zaměstnanců budou užity výhradně pro účely vzájemných obchodních vztahů mezi prodávajícím a kupujícím, k čemuž kupující uděluje prodávajícímu podpisem této smlouvy souhlas.

#### 5. Ustanovení společná a závěrečná

Tato smlouva je platná a účinná dnem podpisu obou smluvních stran. Je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každý účastník obdrží po jednom exempláři.

Tato smlouva ruší mezi smluvními stranami uzavřené dřívější kupní smlouvy o obchodní spolupráci ve znění příslušných dodatků, změn a doplňků včetně ujednání v obchodní korespondenci.

Jakékoli změny či dodatky, kterými se mění nebo ruší tato smlouva nebo její část, jsou platné pouze ve formě písemných dodatků smlouvy, podepsaných oprávněnými zástupci účastníků.

Spory vzniklé v souvislosti s touto smlouvou budou strany zásadně řešit vzájemnou dohodou. Nedojde-li k dohodě, budou spory řešeny před soudními orgány s tím, že účastníci tímto sjednávají v souladu s ust. § 89a občanského soudního řádu místní příslušnost dle obecného soudu prodávajícího.

Tato smlouva se uzavírá na dobu neurčitou a lze ji zrušit jen písemně na základě dohody stran nebo výpovědi. Výpovědní lhůta je tříměsíční a začíná plynout od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi druhému účastníkovi.

V                    dne

V                    dne

.....  
Prodávající

.....  
Kupující

Jméno a příjmení :

Jméno a příjmení :

## eD system Czech, a.s. vyhlašuje ke dni 25.2.2009 Všeobecné obchodní podmínky platné pro obchodní vztahy mezi eD system Czech, a.s. a obchodními partnery

### I. ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

1. Všeobecné obchodní podmínky upravují práva a povinnosti smluvních stran v oblasti prodeje zboží (produktů) mezi společností eD system Czech, a.s. (dále jen „prodávající“) a jejími obchodními partnery (dále jen „kupující“).

2. Kupující při zahájení obchodních vztahů předkládá proávajícímu informace o svém podnikatelském oprávnění a o své právní subjektivitě (výpis z obchodního rejstříku, kopie živnostenského listu a číslo občanského průkazu u fyzických osob osvědčení o registraci plátců daně) a je povinen tyto údaje průběžně aktualizovat.

### II. OCHRANA PRŮMYSLOVÝCH A AUTORSKÝCH PRÁV

1. Kupujícímu nevznikají žádná práva na používání registrovaných značek, obchodních názvů, firemních log a patentů prodávajícího či dalších firem, jejichž produkty se vyskytují v obchodní nabídce prodávajícího, pokud zvláštní smlouvou není stanoveno jinak.

2. Kupujícímu nevznikají autorská práva k softwarovým produktům a není oprávněn do nich nijak zasahovat, kopírovat je anebo jinak je přetvářet.

3. U zboží charakteru software se za den dodání považuje den expedice zboží ze skladu prodávajícího prvím dopravci (podle § 412 Obchodního zákoníku) a tímto dnem je současně převedeno právo k užívání softwaru.

### III. OBCHODNÍ DISPOZICE

1. Jednotlivé kupní smlouvy se uzavírají na základě písemných objednávek kupujícího.

Objedávka musí obsahovat tyto základní náležitosti:

-obchodní firmu a sídlo kupujícího (místo podnikání)  
-jeho IČ a DIČ, pokud je registrován jako plátc DPH  
-kód produktu, který jednoznačně určuje předmět objednávky (číselné označení produktu podle druhu, uváděné v ceníku prodávajícího)  
-množství požadovaných kusů produktu  
-obchodní firmu a podpis oprávněného zástupce kupujícího.

2. Na základě fiktivní objednávky kupujícího vystaví prodávající „potvrzení objednávky“, v němž potvrzuje kupujícímu druh, předpokládanou cenu a množství produktu, jež se zavazuje kupujícímu dodat. Kupující má právo do 3 dnů od obdržení potvrzení objednávky podat prodávajícímu návrh na změnu objednávky a to pouze v případě, že produkty nebyly již prodávajícím fakturovány. Neúčinní-li tak ve stanovené lhůtě, je objednávka ve formě uvedené v potvrzení objednávky považována mezi stranami za závaznou. Toto ustanovení není pro prodávajícího závazné v případě, že výrobce přestane dodávat dany produkt nebo uvede na trh nově verze produktu.

Smluvní strany ohradně ujednání kupní ceny prohlásí, že pro vyšší kupní ceny je rozhodující její výše dle ceníku prodávajícího platného v den fakturace prodávajícího, tedy je platná a sjednaná kupní cena uvedená na fakturě prodávajícího, nikoli cena uvedená v potvrzení objednávky, která se může do dne fakturace změnit s ohledem na změny podmínek dodavatele zboží nebo kurzové rozdíly.

3. Potvrzení objednávky nelze mezi stranami považovat za přijetí termínu plnění, navrhovaného kupujícími. Termín plnění se sjednává standardně na nejvýše 45 dní ode dne potvrzení objednávky. Prodávající může ve výjimečných případech termín plnění prodloužit v tomto případě je povinen o této okolnosti kupujícího informovat do 15 dnů po potvrzení objednávky. Při neodržení sjednaného termínu plnění má kupující právo odstoupit od kupní smlouvy sjednané na základě své objednávky bez dalších sankcí.

4. Kupující se zavazuje uhradit prodávajícímu kupní cenu nebo její zálohu v požadované výši ještě před dodáním produktu.

5. Prodávající vyzve kupujícího k zaplacení kupní ceny nebo zálohy na kupní cenu vystavením proforma faktury, která je mezi stranami této smlouvy považována za výzvu k zaplacení. Proforma faktura je splatná ve lhůtě 7 dnů od jejího vystavení na účet prodávajícího, pokud není dohodnuto jinak.

6. Prodávající je oprávněn vystavit proforma fakturu teprve tehdy, má-li dodávku pro kupujícího již připravenou k expedici, pokud se obě strany nedohodnou jinak viz čl. III odst. 10. Produkty jsou rezervovány pro kupujícího k dodání do dne splatnosti proforma faktury. V případě prodloužení splacením proforma faktury není prodávající povinen splnit dodávku ve lhůtě dle čl. III odst. 8, ale dodá produkty v další přiměřené lhůtě po splacení.

7. Jestliže kupující neuhradí proforma fakturu ve lhůtě 20 dní ode dne splatnosti, je prodávající oprávněn považovat objednávku za zrušenou a od tohoto obchodu odstoupit. V tomto případě zašle kupujícímu „oznámení o zrušení objednávky“ a kupující je povinen zaplatit prodávajícímu smluvní pokutu (stornovací poplatek) ve výši 10 % z ceny závazně objednaného a neodebraného zboží.

8. Prodávající je povinen expedovat dodávku do 3 pracovních dnů z hlavního skladu v Ostravě poté, kdy kupující na základě proforma faktury zaplatí prodávajícímu kupní cenu nebo její zálohu. Za den úhrady je považován den, kdy je peněžní částka připsána na účet prodávajícího. Ustanovení o termínu plnění neplatí, pokud se jedná o produkty podle čl. III odst. 10. Společně s dodávkou zboží prodávající vystaví a zašle kupujícímu fakturu - daňový doklad.

9. Pokud si kupující zakoupené zboží nepřeveze nebo přepravce nebo přepravci zboží nezaplátí nebo zboží se specifickými „osobní výběr“ nepřeveze od prodávajícího do 10 dnů od vystavení faktury, je prodávající oprávněn od kupní smlouvy odstoupit a kupující je povinen v případě takového odstoupení zaplatit prodávajícímu smluvní pokutu ve výši 10% z ceny zboží, od jehož koupě bylo takto odstoupeno. Odstoupení se provádí a nastává okamžikem vystavení obdopisu prodávajícího k předmetnému zboží. Vystavení předmetného obdopisu je úkonem odstoupení prodávajícího ve smyslu tohoto článku všeobecných obchodních podmínek.

10. Pokud kupující vystaví objednávku na produkty, které nejsou běžně prodávány nebo na výjimečně velké množství produktu, bude o tomto obchodním případě sjednána zvláštní dohoda.

11. Podmínky ve smyslu článku c. III platí přiměřeně také při účtování služeb a nákladů s nimi spojených (naoř. dopravě, bankovní poplatky, atp.). Jejich úhradu platí kupující na základě faktury - daňového dokladu.

12. Náklady na dopravu zboží ze skladu prodávajícího kupujícímu hradí kupující.

13. Kupující je povinen zboží, dodané prodávajícím, prohlednout co nejdříve po přechodu nebezpečí škody na zboží, to je po převzetí zboží od prodávajícího a v případě odesání zboží, po jeho předání dopravci na smlouvou určeném místě a není-li místo určeno, po předání zboží prvím dopravci pro přepravu do místa určení. Kupující je povinen zboží prohlednout bez zbytečného odkladu, jakmile se zboží dostane do jeho držení.

V případě doručování zboží kupujícímu prostřednictvím dopravce, je kupující povinen při převzetí zboží před podpisem soupisky zkontrolovat údaje uvedené na přepravním listu. Pokud údaje nesusohlasí se skutečností, je porušen či jinak znehodnocen originální obal (kartonová krabice u balíkových zásilek, strečová fólie u paletových zásilek) nebo originální jedinečná páska nebo u paletových zásilek nesusohlasi počet balíků na paletě, je kupující povinen tuto skutečnost uvést na přepravním list dopravce a sepsat s ním zápis o škodě, případně povinen tuto skutečnost uvést na přepravním listu, jakmile se zboží dostane do jeho držení.

Kupující je povinen zkontrolovat i věcný obsah zásilky dle příloženého dodacího listu. Pokud obsah zásilky neodpovídá dodacímu listu, je příjemce povinen dané rozdíly uvést na přepravním listu a nechat si tuto skutečnost potvrdit dopravcem. Pokud to dopravce odmítne, je kupující povinen dodávku odmítnout jako celek. Podpisem soupisky dopravci kupující potvrzuje převzetí všech produktů, které jsou součástí dodávky zboží.

14. Prohlášení o splnění podmínek uvedení obalu na trh je v souladu s ustanovením zákona č. 477/2001 Sb., o obalech k dispozici kupujícímu na elektronické adrese prodávajícího [www.edcz.cz](http://www.edcz.cz).

15. Prodávající prohlašuje, že při uvádění zboží na trh plní povinnosti zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, přičemž prohlášení o shodě ve smyslu ust. § 13 tohoto zákona je k dispozici kupujícímu na elektronické adrese prodávajícího [www.edcz.cz](http://www.edcz.cz).

### IV. ELEKTRONICKÁ FORMA OBJEDNÁVEK, ELEKTRONICKÝ PODPIS

1. Při použití elektronické objednávky je kupující povinen používat identifikační heslo, které mu na jeho žádost přidělí prodávající a které slouží k ověření identity kupujícího. Kupující je povinen zabezpečit utajení hesla před nepovolanými subjekty a odpovídá za jeho zneužití. Elektronická forma objednávek se považuje pro kupujícího za závaznou.

2. Prostřednictvím elektronického objednávkového systému se objednávka automaticky zanesou do systému připraveného prodávajícím. Systém pro příjem objednávek v elektronické podobě je v nepřetržitém provozu.

3. Účastníci se ohradně prohlásí, že elektronická forma objednávky a elektronické potvrzení objednávky jsou rovnocenné písemné formě těchto úkonů a mají pro obě strany tutéž závaznost.

4. Po odeslání elektronické objednávky obdrží kupující elektronické potvrzení objednávky dle čl. III odst. 2 Všeobecných obchodních podmínek.

5. Kupující prohlašuje, že zadáním elektronické objednávky je svou objednávkou vázán. Kupující je oprávněn změnit nebo stornovat elektronickou objednávku pouze písemnou formou ve lhůtě 3 dnů od zadání objednávky, a to pouze v případě, že zboží nebylo prodávajícím vyfakturováno.

6. Kupující obdrží prostřednictvím elektronického objednávkového systému informaci o evidenci svého požadavku po odeslání objednávky. V potvrzení objednávky prodávající upřesní kupujícímu údaje o názvu zboží, ceně zboží, počtu rezervovaných kusů k okamžitému dodání, způsobu dopravy a způsobu platby.

7. V případech, kdy prodávající objednávku nepotvrdí elektronickým objednávkovým systémem, je kupující oprávněn opakovat její klasickými komunikačními prostředky.

8. Za podmínek stanovených zákonem č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu, mohou smluvní strany při uzavírání obchodních případů a uplatňování práv a plnění povinností z těchto vytykájících používat elektronický podpis.

9. Kupující souhlasí ve smyslu zákona č. 480/2004 Sb., o některých službách informačních společností, s využitím svého elektronického kontaktu pro potřeby šíření obchodních sdělení prodávajícího. Tento souhlas může kupující odmítnout oznámením o odmítnutí souhlasu adresovaným prodávajícímu na jeho elektronickou adresu.

### V. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Tyto Všeobecné obchodní podmínky jsou závazné pro smluvní vztahy uzavírané společností eD system Czech, a.s., ode dne jejich vyhlášení. Pro smluvní vztahy uzavřené před vyhlášením těchto obchodních podmínek jsou závazné uplynulým měsícem od jejich vyhlášení.

2. eD system Czech, a.s. si vyhrazuje právo Všeobecné obchodní podmínky změnit při změně příslušných právních norem, jakož i obchodní politiky společnosti. Tuto změnu a její účinnost společnost vyhlásí nejmeně jeden měsíc předem, a to zveřejněním na elektronické adrese [www.edsystem.cz](http://www.edsystem.cz).

3. Jestliže obchodní partneři (dealeri) společnosti s novým zněním Všeobecných obchodních podmínek nebudou souhlasit, jsou oprávněni svůj nesouhlas společností písemně oznámit ve lhůtě jednoho měsíce od vyhlášení nového znění. Pokud neočejí

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti**  
**Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja**  
**Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



# CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2128/2004

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti  
na základě kladného výsledku certifikační prověrky  
prohlašuje, že systém jakosti

**eD'system Czech, a.s.**  
**Novoveská 1262/95, 709 00 Ostrava - Mariánské Hory**  
**Česká republika**

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

**ČSN EN ISO 9001 : 2001**

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Nákup a prodej produktů informačních technologií**

\*\*\*\*\*



Platnost certifikátu omezena do: 31. 07. 2007

Datum vydání: 16. 07. 2004



*Marie Šebestová*  
.....  
Ing. Marie Šebestová  
Vedoucí certifikačního orgánu

## Příloha č. 4



Společnost EKO-KOM, a.s., IČ 25134701, se sídlem Na Pankráci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B., vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí čj. OODP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, jehož platnost byla prodloužena rozhodnutím Ministerstva životního prostředí čj. OODP/5442/05 ze dne 29.3.2005 do 31.12.2012, tímto osvědčuje, že

### **eD' system Czech, a.s.**

se sídlem

**Novoveská 1262/95  
709 00 Ostrava - Mariánské Hory  
IČ: 47974516**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s., je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod klientským číslem

**EK-F06021361**

a plnila tak své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm c) zákona o obalech za období 1., 2., 3. a 4. čtvrtletí roku 2007.

Toto osvědčení o plnění povinností podle zákona o obalech se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy.

V Praze dne 13.3.2008

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.