

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE  
VYBRANÉ ORGANIZACI**

**Andrea Slavičková**

**Bakalářská práce**

**2017**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Slavíčková**  
Osobní číslo: **E14399**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

Záměrem bakalářské práce je analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci. Cílem je analýza postupných a manažerských funkcí. Na základě analýzy autorka navrhne možná doporučení zlepšení současného stavu vybrané organizace.

Osnova:

- Základní pojmy postupných a manažerských funkcí
- Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
- Zhodnocení
- Doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.**

**BĚLOHLÁVEK, František a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.**

**HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.**

**VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 28.4. 2017

Andrea Slavičková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení, za poskytnuté cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Zároveň děkuji společnosti FRENCL s.r.o za poskytnuté informace pro zpracování této práce a také mé rodině za porozumění, podporu a poskytnutí mi dostatečného prostoru pro studium.

## **ANOTACE**

*Hlavním tématem této bakalářské práce je řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Konkrétně analýza manažerských funkcí. Pro uskutečnění analýzy manažerských činností byla zvolena společnost FRENCL s.r.o. Bakalářská práce se skládá z části teoretické a praktické. Postupně čtenáře seznámí se základními pojmy managementu, řízení lidských zdrojů a manažerskými funkcemi. V praktické části je představen konkrétní podnik včetně analýzy postupných a průběžných manažerských funkcí. Závěrem bakalářské práce dochází ke zhodnocení získaných poznatků a k uvedení návrhů ke zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*management, manažer, řízení lidských zdrojů, manažerské funkce*

## **TITLE**

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A PARTICULAR ORGANIZATION

## **ANNOTATION**

*The main aim of this thesis is the human resource management in a particular organization. Specifically the analysis of managerial functions. For realization of the mentioned analysis was chosen a company called FRENCL s.r.o. The thesis consists of the theoretical and practical part. Readers are gradually met with basic terms of management, human resource management and managerial roles. In practical part there is presented the chosen company including its analysis gradual and running managerial functions. Finally, there is an evaluation of information and suggestions for improvements.*

## **KEYWORDS**

*management, manager, human resource management managerial functions*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1. MANAGEMENT.....	11
1.1.1. Význam pojmu management.....	12
1.1.2. Postavení manažera v organizaci.....	15
1.1.3. Management a podnikání.....	16
1.1.4. Faktory ovlivňující management a podnikání.....	17
1.2. POSTUPNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE SEKVENČNÍ.....	19
1.2.1. Plánování.....	19
1.2.2. Organizování.....	20
1.2.3. Kontrolování.....	22
1.3. PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	23
1.3.1. Analýza.....	24
1.3.2. Rozhodování.....	24
1.3.3. Implementace.....	25
1.4. SHRUTÍ.....	25
<b>2. ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>26</b>
2.1. DEFINICE POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	26
2.2. CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	27
2.3. ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	29
2.4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	30
2.4.1. Vnější faktory.....	31
2.4.2. Vnitřní faktory.....	32
2.5. VÝBĚR A ROZMÍSTĚNÍ PRACOVNÍKŮ.....	33
2.6. METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	34
2.7. VEDENÍ PRACOVNÍKŮ.....	35
2.8. SHRUTÍ.....	37
<b>4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU FRENCL S.R.O.....</b>	<b>38</b>
4.1. PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	38
4.2. HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	38
4.3. MARKETINGOVÝ MIX.....	39
4.3.1. Produkt.....	39
4.3.2. Cena.....	40
4.3.3. Distribuce.....	40
4.3.4. Propagace.....	40
4.4. SHRUTÍ.....	41
<b>5. MANAŽERSKÉ FUNKCE VE SPOLEČNOSTI FRENCL S.R.O.....</b>	<b>42</b>
5.1. PLÁNOVÁNÍ.....	42
5.2. ORGANIZOVÁNÍ.....	44
5.3. VEDENÍ PRACOVNÍKŮ.....	45
5.4. KONTROLOVÁNÍ.....	46
5.5. ANALÝZA.....	46
5.6. ROZHODOVÁNÍ.....	47
5.7. IMPLEMENTACE.....	47
5.8. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	47
5.8.1. Personální plánování.....	47
5.8.2. Výběr pracovníků.....	48
5.8.3. Vzdělávání pracovníků.....	50
5.8.4. Řízení pracovního výkonu.....	51
5.8.5. Mobilita.....	51
5.9. SHRUTÍ.....	51

<b>6. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VYUŽÍVÁNÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE SPOLEČNOSTI FRENCL S.R.O. ....</b>	<b>53</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>56</b>
<b>INTERNETOVÉ ZDROJE .....</b>	<b>58</b>



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 2: Maticové zobrazení manažerských funkcí.....	21
Tabulka 2: Charakteristika šesti hlavních vnějších faktorů.....	34

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	16
Obrázek č. 2: Manažerské atributy.....	18
Obrázek č. 4: Průběh kontrolního procesu.....	25
Obrázek č. 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	28
Obrázek č. 3: Aplikace Maslowy teorie potřeb na potřeby pracovníků v pracovním prostředí.....	38
Obrázek č. 6: Marketingový mix.....	41
Obrázek č. 7: Hlavní taktické plány.....	44
Obrázek č. 8: Organizační funkcionální struktura.....	47

# ÚVOD

Bakalářská práce bude zaměřena na rozbor manažerských funkcí, na manažerské metody a na pojem management jako na 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, kterými tzv. prostupují průběžné manažerské funkce analýza, rozhodování a implementace, za něž vedoucí pracovníci zodpovídají. Důvod autorky vybrat si téma popisující manažerské funkce, je jejich důležitost pro fungování celé společnosti, se jí jeví, jako jeden ze základních kroků, které musí každá společnost udělat, aby udržela svou pozici na trhu.

**Cílem bakalářské práce bude analýza manažerských funkcí ve společnosti FRENCL s.r.o., zhodnocení využívání v praxi, navrhnout případná opatření a doporučit zlepšení využívání manažerských funkcí ve vybrané společnosti. Autorka si vybrala manažerské funkce jako jeden z aspektů řízení lidských zdrojů.**

K tomu teoretická část bakalářské práce bude definovat základní pojmy managementu, řízení lidských zdrojů a manažerské funkce. Mezi tyto pojmy autorka zařadí management, manažer, manažerské dovednosti, cíle řízení lidských zdrojů, činnosti řízení lidských zdrojů 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. Dále se zaměří na jednotlivé manažerské funkce, jejich strukturu a úlohu v organizaci z obecného pohledu. Při popisu řízení lidských zdrojů budou objasněny cíle, činnosti a faktory, které tvoří klíčovou funkci napříč celým podnikem. Celá tato část je založena na poznatcích a informacích získaných studiem odborné literatury pro danou tematiku.

Praktická část představí soukromou společnost FRENCL s.r.o. z pohledu základních dat, organizační struktury a předmětu podnikání. Autorka objasní zaměření společnosti. Poslední část práce bude analyzovat jednotlivé manažerské funkce ve společnosti FRENCL s.r.o., jejich fungování v praxi a jejich prezentování vedoucími pracovníky. Každá manažerská funkce bude představena samostatně. Na základě střetu teoretické části a praktické části bude vytvořen návrh na zlepšení využívání vybraných manažerských funkcí ve společnosti FRENCL s.r.o.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ

Cílem této kapitoly bude objasnit základní pojmy související s managementem a díky tomu snadněji pochopit, že management neobsahuje jasně formulované předpisy, jimiž by se měl vrcholový management řídit, ale že představuje ucelený soubor poznatků, které by měl každý manažer přijmout a dále aplikovat do konkrétního podniku. Představení jednotlivých manažerských funkcí, jejich metody a cíle, případně jak těchto cílů dosáhnout. Bude uvedeno rozdělení manažerských funkcí. Mezi postupné manažerské funkce sekvenční autorka zařadí plánování, organizování a kontrolování, výběr a rozmístění pracovníků bude upřesněn v kapitole řízení lidských zdrojů a mezi průběžné manažerské funkce bude definovat analýzu, rozhodování a implementaci.

## 1.1. Management

Management je slovo cizího původu. Bylo k nám přejato z anglického jazyka. Anglický termín „to manage“ má v českém jazyce mnoho významů. Překládáme tento termín do českého jazyka jako spravovat, řídit, zvládat, ovládat, vést, zařídit či dosáhnout. Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. V současnosti má mezinárodní platnost. V mnoha jazycích se používá běžně, aniž by byl překládán. Pojem management není jednoduché jednoznačně definovat. Pro vysvětlení autoři odborné literatury požívají celou řadu definic. Význam tohoto pojmu se uvádí podle kontextu, kde je management užit.

Mezi nejznámější a oblíbenou definici patří tzv. Koontz-Weihrichova definice: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (3 s. 12)“.

Další autor Bělohlávek definuje management: „*Management jako proces, protože jde o soustavu následujících aktivit a úkolů způsobem, který je uznávám dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím čím oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencím či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny (11 s. 7)“.*

V managementu dochází prakticky trvale k upřesňování pojmu management i obsahu disciplíny samé. Klíčová úloha v manažerských aktivitách přísluší manažerům, požadavky na jejich profil však rovněž procházejí vývojem. Problematika řízení představuje v současné době

značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, ve sportovních organizacích i jinde. Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (20 s. 19).

### **1.1.1. Význam pojmu management**

Pojem management používáme ve třech různých věcných významech. Management je specifická aktivita, činnost nebo skupina vedoucích pracovníků s funkcí při řízení podniku a chápeme jej jako odbornou disciplínu.

### **Management jako specifická aktivita**

Management jako specifickou aktivitu můžeme definovat různým způsobem:

- soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů,
- činnosti mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení podnikových záměrů,
- umění dosáhnout toho, aby lidé udělali, co je třeba,
- mobilizaci a aktivizaci zdrojů a postupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci,
- management je i proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Management jako specifická aktivita (profese) je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena (20 s. 20).

### **Management jako skupina řídicích pracovníků**

Managementem jsou nazýváni také řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce, ke kterým mají potřebné pravomoci a odpovědnost. Můžeme se setkávat s názvy jako finanční management, čímž myslíme manažery zodpovědné za finanční řízení organizace, personální management, který se zabývá řízením rozvojem lidských zdrojů, strategický management, informační management atd. Důležitost managementu pro úspěšnost

organizace roste a stejně tomu roste i důležitost jeho řídicích pracovníků. V této práci bude používán spíše ekvivalentní pojem manažer místo řídicí pracovník.

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy (11, s. 9).

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové, ale ve velkých firmách bývá více rozdělení než tři.

Mezi **manažery první linie** patří vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku to bývá mistr či dílovedoucí, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry, v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tito vedoucí jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených, jak vyplývá z naznačeného výčtu, může být značně rozdílný (3 s. 14).

Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provoz (11 s. 9). **Střední manažeři** tvoří stále ještě početnou a dosti různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace (3 s. 15).

Odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou různé – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedoucí organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů (11 s. 9).

**Vrcholoví manažeři** jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	plánování
vedení	vedení	organizování
kontrolování	kontrolování	vedení
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

**Obrázek č. 1:** Rozdělení času manažerů na různých úrovních

*Zdroj: Upraveno dle (11, s. 10)*

## Management jako vědní disciplína

Management je chápán jako vědní disciplína, která nám neposkytuje nezvratná fakta. Je to dáno tím, že prostředí řízených jednotek se neustále vyvíjí a mění. Značně se mění a vyvíjí i to, co v managementu zkoumáme, tedy jak ovlivnit chování lidských jedinců a skupin. Z tohoto důvodu manažerské nástroje, které fungují v jedné organizaci, nemusí fungovat v organizaci druhé nebo mohou být značně závislé na kontextu. Management je interdisciplinární vědní obor, využívá mnoho poznatků z jiných vědních oborů, například z psychologie, sociologie, genetiky, biologie atd. Je charakterizován jako soubor přístupů, názorů, doporučení, technik a metod. Poznatky managementů jsou obecně aplikovatelné v různých sférách života. Dají se podle nich řídit organizace ziskového i neziskového sektoru.

Můžeme shrnout, že management co by věda má natolik kvalitních poznatků, aby je bylo možné a smysluplně využívat v procesu výchovy a vzdělávání, resp. budoucích manažerů. To se již po řadu desetiletí různými formami v široké míře děje (3 s. 16).

### 1.1.2. Postavení manažera v organizaci

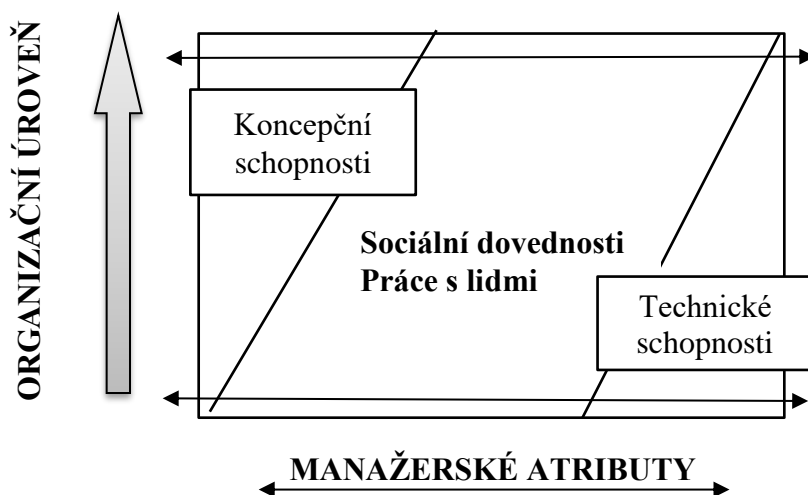
Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Na vývoj managementu jako moderní vědecké disciplíny měl velký vliv nárůst počtu manažerů v podnikatelské oblasti. Majitelé začali část svých řídicích činností spolu s pravomocemi předávat jiným osobám. Například majitel menší továrny rozdělil továrnu na dílny a z nejšikovnějších dělníků udělal dílovedoucí. Postupně tak docházelo k oddělení funkce vlastníka od funkce manažera. V podnikatelské sféře byl tento trend umocněn na konci 19. století, kdy vznikaly akciové společnosti a mnohým akcionářům šlo spíše o výnosy z akcií než o možnost podílet se na řízení organizace. Manažer je v každé organizaci jakýmsi zástupcem vlastníka. V jeho zastoupení organizaci řídí a je mu odpovědný. V případě státní správy záleží, kdo je vlastníkem, u středních škol obvykle kdo je zřizovatelem. Tím, jak rostla moc manažerů v organizaci, se začaly hledat nástroje, které by je v subjektech ziskového i neziskového sektoru umožnily kontrolovat (14 s. 16).

**K hlavním úkolům manažera v organizaci patří (6 s. 31):**

- definování cílů organizace a jejích částí,
- řízení činnosti nutné k dosažení cílů organizace,
- práce s rizikem,
- odpovědnost za výsledky řízené části organizace,
- vytváření organizační struktury organizace,
- práce s lidmi a prostřednictvím lidí.

Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, důraz na technické znalosti se postupně snižuje.



**Obrázek č. 2:** Manažerské atributy

*Zdroj: Upraveno dle (6 s. 31)*

Podle J. S. Livingstona (11 s. 10) můžeme kvality rozhodné pro úspěch manažerů vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách:

**Potřeba řídit.** Jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery. **Potřeba moci.** Dobří manažeři musí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou se spoléhat jen na svou autoritu, ale na špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti. **Schopnost vcítit se – „empatie“.** Skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého protihráče.

### 1.1.3. Management a podnikání

Každý manažer by měl být zodpovědný za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů. Toto potvrzení se opírá o oblíbenou Koontz-Weihrichovu definici: „**Management je proces** tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (6 s. 19)“.

Jak bylo uvedeno, smyslem managementu je dosažení určených záměrů (výsledků). Z hlediska sledovaných cílů rozlišujeme organizace (20 s. 32):

- **Podnikatelské**, jejichž smyslem je dosažení pozitivních ekonomických efektů, zejména dosažení zisku, popř. zhodnocení kapitálu, zvýšení ceny akcií či posílení postavení na trhu;
- **Neziskové**, které nesledují v první řadě podnikatelské efekty, ale jiné záměry, např. sociální, kulturní, zdravotní.



#### 1.1.4. Faktory ovlivňující management a podnikání

Role managementu je zdůrazněna faktem, že manažeři musejí počítat s vlivy **vnějšího prostředí**, ve kterém se daná organizace nachází a ve kterém působí. Vlivy vnějšího prostředí doplňují vnitřní problémy organizace, často je komplikují, i když v řadě případů mají svůj pozitivní vliv a význam, protože působí jako určitý korektiv **vnitřního prostředí** a brání pojetí managementu čistě jako technologie řízení určitého subjektu. Jednoduše řečeno, manažeři by nemohli plnit své úkoly a být úspěšní v plném smyslu tohoto slova, kdyby nechápali nebo dokonce ignorovali mnoho podnětů z vnějšího prostředí – politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních, ekologických, působících v jejich operační oblasti (6 s. 19).

Podnikání je jednoznačně spojeno s ekonomickými veličinami. V každodenní činnosti ve všech úrovních řízení je třeba dbát o vyváženost všech aspektů řídicí práce, které rozdělujeme na (20 s. 34):

- **kvantitativní (objemové)**, jež se orientují na množství produkovaných výrobků či služeb;
- **ekonomické**, které se zaměřují na náklady, výnosy, ceny, rentabilitu atd. produkovaných výrobků, poskytovaných služeb apod.;
- **kvalitativní**, které se týkají kvality jak vlastního výstupu podnikatelské činnosti, tak i kvality doprovodných služeb;
- **časové**, jež zajišťují dodržení určených termínů, resp. usilují o zkracování času prakticky ve všech podnikatelských aktivitách;
- **ostatní**, zpravidla upravené legislativními předpisy, jakou jsou požadavky ekologické, hygienické, bezpečnosti apod.

#### Manažerské funkce

Nejběžněji se používá rozdělení manažerských funkcí na plánování, organizování, personální, vedení lidí a kontrola podle **Harolda Koontze a Heinze Weiricha**, které si autorka vybrala jako rozdělení manažerských funkcí.

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 nejznámějších bych ráda uvedla P. F. Drucker, L. F. Urwick, H. Fayol, R. B. Robinson a mnoho dalších.

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z průkopníků teorie managementu **Henri Fayol**, který již v roce 1916 definoval pět funkcí, jež v té době nazval funkcemi správy. Jsou to (11 s. 11):

- plánování – stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout,
- organizování – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských aj.), popř. podmínek pro uskutečňování plánovaných činností,
- příkazování – dávání úkolů a instrukcí podřízeným pracovníkům,
- koordinace – sladování činností spolupracovníků,
- kontrola – ověřování souladu plánu a skutečností a přijetí závěrů.

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.

Často se toto pojetí návazných funkcí „plánování – organizování – výběru a rozmístění pracovníků – vedení spolupracovníků – kontroly“ charakterizuje jako sekvenční manažerské funkce. Je to proto, že se realizují postupně. Samozřejmě to nevylučuje možná částečná překrývání, zpětné návraty či postupné zpřesňování dříve vykonávaných funkcí apod.

Pro výše popisovaných pět funkcí je společné, že jimi prostupují tzv. průběžné manažerské funkce tj. (11 s. 13):

- analýza řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace (resp. realizace) včetně koordinace.

Vzájemné vazby jednotlivých manažerských funkcí sekvenčních a průběžných manažerských funkcí jsou uvedeny v tzv. maticovém manažerském zobrazení manažerských funkcí. 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.

**Tabulka č. 1:** Maticové zobrazení manažerských funkcí

Průběžné manažerské funkce	ANALÝZA	ROZHODOVÁNÍ	IMPLEMEN TACE
<b>Postupné manažerské funkce sekvenční</b>			
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění pracovníků			
Vedení pracovníků			
Kontrola			

*Zdroj: Zpracováno dle (5 s. 13)*

## 1.2. Postupné manažerské funkce sekvenční

Mezi nejpoužívanější rozdělení manažerských funkcí se řadí rozdělení H. Koontze a H. Weihricha, popisující 5 základních postupných funkcí sekvenčních managementu, které nám zobrazuje tabulka č.1.

Postupné manažerské funkce mají postupný charakter a jsou realizovány v časovém sledu, což prokazuje jejich vzájemná propojenost. Pořadí funkcí se značí jako řídicí cyklus, který se opakuje.

### 1.2.1. Plánování

Plánování je proces zaměřený na dosahování cílů, a jakým způsobem jich dosáhnout. Jedná se o proces zaměřený na budoucnost. Výsledkem plánování je konkrétní plán.

Význam a podstata plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik. Plánování přispívá k dosažení záměrů a cílů, je prioritní mezi úlohami, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností (5 s. 37).

Při procesu plánování jsou **klíčovými body pro naplnění plánu** (5 s. 38):

- **cíle** – definují výsledky nebo budoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout,
- **akce** – představují činnosti, které bude třeba splnit k zabezpečení realizace plánu,
- **zdroje** – znamenají určitá omezení, ve kterých se může organizace pohybovat (lidské zdroje, technologické zdroje, finanční zdroje a také know-how),
- **pravidla** – jedná se o způsob realizace plánů prostřednictvím osob, které umožňují dosáhnout vytyčených cílů.

**Z časového hlediska** lze rozlišovat tři úrovně plánování (11 s. 97):

- **dlouhodobé** – zaměřené na období pěti a více let,
- **střednědobé** – orientované v horizontu jednoho až pěti let,
- **krátkodobé** – sestavované na kratší období než jeden rok.

**Podle úrovně rozhodovacího procesu** se rozlišují plány:

- **strategické** – řešeny na úrovni top managementu, plány mají obecnější charakter a jsou dostatečně flexibilní,
- **taktické** – týkají se jednotlivých oblastí podnikání organizace, jsou detailnější než strategické plány a patří k nástrojům pro naplňování strategie,
- **operativní** – jsou rozpracováním strategických a taktických plánů na nejnižší úrovni, vytváří postupy pro provádění operací na pracovišti.

Z věcného hlediska jsou v organizaci sestavovány plány, které korespondují s činností organizace. U výrobního podniku se tak může jednat o plány výroby, odbytu zásobování. Existují plány, které mohou sloužit účelově, např. jako podklady pro získávání úvěrů (19 s. 58).

### **1.2.2. Organizování**

*„Cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému (20 s. 218)“.*

Prioritní funkcí, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, je plánování. Následující sekvencí je funkce organizování odpovídající na otázku, kdo zabezpečí výkon naplánovaných činností včetně zdrojů, které k tomu použije. Výsledkem odpovědí na tyto otázky je vytvoření vnitřní struktury organizace. Podle J. Vebera se k základním prvkům vnitřní struktury organizační architektury řadí (20 s. 220):

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů,
- rozpětí řízení,
- dělba kompetencí.

Hlavním úkolem **specializace** je odlišení výkonů práce v organizaci. Každý pracovník má jasně definované úkoly. Výhodou specializace je zvýšení produktivity práce jednotlivců, naopak nevýhodou jsou zvýšené nároky na koordinaci. **Koordinaci**, jako další prvek organizační architektury, by měl zajišťovat nadřízený pracovník, který zodpovídá na dosažení stanovených cílů společnosti. Vedoucí pracovník, nadřízený, tedy disponuje příkazovací pravomocí a nese odpovědnost za výstup svěřené skupiny podřízených. Posouzení konkrétní situace ve společnosti dochází k **vytváření útvarů**, což vede ke zlepšení koordinace. Existuje mnoho kritérií pro tvorbu útvarů, nicméně k těm nejdůležitějším se řadí specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, zákazníci a v neposlední řadě také charakter výrobků či služeb. Významným prvkem je **rozpětí řízení**. Každý manažer může řídit omezený počet podřízených, a to z důvodu limitující tělesné i duševní schopnosti. Posledním prvkem je **dělbá kompetencí**, která je dlouhodobou záležitostí. Jedná se o delegování úkolů a pravomocí na nižší stupeň řízení. Odpovědnost za celý proces však stále zůstává u manažera, který úkol delegoval. S postupným vývojem organizování jsou spjaty různé organizační struktury.

*„Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Manažer-organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena (20 s. 227)“.*

Tyto organizační struktury členíme:

- liniová organizační struktura,
- funkcionální organizační struktura,
- liniově štábní organizační struktura,
- divizionální organizační struktura,
- maticová organizační struktura.

**Liniová organizační struktura** je velmi jednoduchá. Opírá se o aplikaci zásady jediného vedoucího. Uplatnění této struktury je v drobných podnicích. Opak této struktury je **organizační struktura funkcionální**, kde dochází vlivem vytvoření více specializovaných vedoucích pozic k tomu, že jeden vedoucí je schopen řídit více podřízených. Nevýhodou funkcionální struktury je možný rozpor v příkazech vedoucích. Typickým znakem **liniově štábní struktury** je existence štábních útvarů, kterým přísluší právo metodického vedení. Štáby organizace poskytují služby a rady při řízení. Další organizační struktura se nazývá **divizionální**, která je založena na rozdělení pravomocí do rukou samostatných divizí. Jedná se o poslední pevnou organizační strukturu. Poslední organizační struktura je **maticová** a jejím hlavním znakem je její pružnost. K hlavní výhodě této struktury se řadí možnost rychlé reakce

na změnu. Neopomenutelnou výhodou je vyšší podněcování k inovacím. Naopak nevýhodou mohou být nejasnosti v odpovědnosti.

Jak bylo uvedeno, každá organizační struktura se vyznačuje jistými výhodami a nevýhodami. Vždy by měla být vybrána organizační struktura společnosti podle jejích potřeb. Zvolená struktura stejně jako strategie ovlivňuje konečnou efektivnost společnosti.

### **1.2.3. Kontrolování**

Kontrolování zahrnuje všechny činnosti, které pomáhají monitorovat, zjišťovat a hodnotit, zda dosažené výsledky odpovídají těm naplánovaným. Z hlediska toho, jak je kontrola prováděna, se rozlišuje vnitřní a vnější kontrola:

**Vnitřní kontrola** je inicializována vnitřními strukturami organizace a je vedena řídicími pracovníky nebo těmi, kteří jsou ke kontrole zmocněni.

**Vnější kontrola** je prováděna subjekty stojícími mimo organizaci. Jednak probíhají ze zákonných požadavků státu nebo vyplývají ze smluvních požadavků, kdy externímu subjektu podnik umožní prověřit určité skutečnosti. Např. při žádosti o úvěr si banka prověří finanční situaci podniku (19 s. 98).

Z časového hlediska jsou rozlišeny **tři druhy kontrolních procesů** (20, s. 146):

- kontrola dopřednou vazbou (preventivní kontrola),
- průběžná kontrola,
- kontrola zpětnou vazbou (kontrola kontrolou).

Kontrola dopřednou vazbou ověřuje, zda byly splněny podmínky, které byly potřeba ke správnému splnění budoucích procesů. Průběžná kontrola zkoumá, zda všechny činnosti probíhají v souladu s plánovanými a požadovanými podmínkami. Kontrola zpětnou vazbou zjišťuje, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků.



**Obrázek č. 3:** Průběh kontrolního procesu

*Zdroj: Upraveno dle (11 s. 161)*

Každá kontrola by měla mít definovaný cíl kontroly, jako je to zobrazeno na obrázku 4. Je doporučeno zvolit si kontrolní body, které se budou v rámci kontroly porovnávat. Tento krok by měl proběhnout již v procesu plánování, kdy by měly být nastaveny kritéria a měřítka, podle kterých se bude ve fázi kontroly porovnávat se skutečnými údaji. Na základě porovnávání těchto měřítek mohou být zjištěny případné odchylky, podle kterých může být určeno proč, jak a kdy vznikly. Pokud je možno zodpovědět tyto otázky, je pravděpodobné, že se těmto případným odchylkám lze v budoucnu vyvarovat a podniknout nápravná opatření, která těmto odchylkám zamezí.

### **1.3. Průběžné manažerské funkce**

K paralelním manažerským funkcím řadíme funkce, které mohou kdykoliv vstoupit do výše popsaných pěti sekvenčních funkcí. K průběžným funkcím jsou přiřazovány činnosti analýzy řešených problémů, rozhodování a realizace včetně koordinace. Mezi nejvýznamnější se ale řadí analýza, rozhodování a implementace.

### 1.3.1. Analýza

Základním úkolem analýzy je stanovení získat informace o podstatě řešeného problému a následně je podrobit rozboru (16 s. 40).

Analyzovat lze věci, které se staly, nebo které mohou nastat. V literatuře je rozlišeno několik způsobů, jak může analýza probíhat (3 s. 102):

- **deduktivní** – od důsledků k příčinám,
- **induktivní** – od příčin k důsledkům,
- **morfologická** – rozdělení problému na jednotlivé části.

### 1.3.2. Rozhodování

V klasických teoriích organizačního chování je rozhodování definováno výhradně jako racionální a logický proces, který zahrnuje pět fází: formulaci problému, navržení různých možností řešeného problému, detailní zpracování jednotlivých variant, vyhodnocení optimální varianty a její implementace (13 s. 14).

V pracovní realitě ale člověk není schopen rozhodovat plně racionálně, protože dopady lidského rozhodnutí nelze dopředu s jistotou předpovídat, proto jsou rozlišeny tyto přístupy k rozhodování (16 s. 16-17):

- **racionální** – objektivní způsob rozhodování, na základě různých metod,
- **intuitivní** – probíhá na základě našeho vnímání, pocitů, nálady.

Rozhodovací problémy mohou mít charakter (16 s. 11-12):

- **dobře strukturovaného problému** – známe o něm mnoho informací, takže se mohou řešit na střední nebo nižší úrovni řízení,
- **špatně strukturovaného problému** – je známo málo informací, proto se doporučuje řešit na vrcholovém stupni řízení nebo částečně na středním.

Hlavními kritérii pro efektivní rozhodování jsou především kvalita rozhodnutí, včasnost, akceptace rozhodnutí zúčastněnými stranami a etika rozhodnutí, která řeší případné konfliktní zájmy rozhodnutí (6 s. 56).

Rozhodovatelem může být buď jednotlivec nebo skupina lidí. V rozhodovacím procesu je důležitá komunikace a kooperace všech subjektů rozhodovacího procesu.



### **1.3.3. Implementace**

Implementace jako průběžná manažerská funkce je součástí všech postupných manažerských funkcí. Jedná se o fázi realizace plánovaných záměrů. Jedná se o velmi náročný krok, který vyžaduje mnoho úsilí, včetně dobré organizace a koordinace činností a lidí.

Výsledkem implementace je realizace uvažovaného plánu a jeho cílů. Ke splnění těchto cílů je zapotřebí vhodně zvolit jaké zdroje je třeba vynaložit a jakým způsobem je alokovat, aby mohlo dojít k implementaci. Proto při řízení implementace by měly být nanejvýš využívány koordinací schopnosti manažerů (20 s. 111).

## **1.4. Shrnutí**

V této kapitole byly definovány základní pojmy managementu, kde byla rozebrána definice managementu ve třech oblastech, jak může být pojat management. První oblast se zabývala managementem jako specifickou disciplínou, kde je management chápán jako vědní disciplína, která nám neposkytuje nezvratná fakta. V další oblasti management jako skupina řídicích pracovníků, kde jsou také řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce. Dále bylo uvedeno, jak důležité je postavení manažera v organizaci a vztah mezi managementem a podnikání. Základní pojmy managementu byly uvedeny v návaznosti na řízení lidských zdrojů. Autorka se ztotožňuje s pojmy, které kapitola definovala, kterými jsou jednotlivé manažerské funkce, a to postupné manažerské funkce sekvenční a průběžné funkce, jejich metody a cíle, případně jak těchto cílů dosáhnout. Mezi postupné manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení pracovníků a kontrola. Mezi průběžné manažerské funkce patří analýza, rozhodování a implementace. Poté budou představeny základní pojmy řízení lidských zdrojů, kde bude definován výběr, rozmístění a vedení pracovníků.

## 2. ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole budou definovány základní pojmy řízení lidských zdrojů. Cíle řízení lidských zdrojů, činnosti řízení lidských zdrojů, faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů, výběr a rozmístění pracovníků, metody výběru pracovníků a vedení pracovníků.

### 2.1. Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Mezi základní zdroje, kterými organizace disponuje, patří **zdroje materiální, finanční, lidské a informační**. Lidské zdroje jsou nejen jedním z výrobních činitelů, ale také označují určitý proces, který v organizaci probíhá – řízení lidských zdrojů. V literatuře se můžeme setkat také s anglickým názvem Human Resources Management.



**Obrázek č.4:** Obecný úkol řízení lidských zdrojů

*Zdroj: Upraveno dle (12 s. 17)*

Pro organizaci jsou nejdůležitější právě zdroje lidské, jelikož právě ty dokážou využívat na základě svých znalostí, schopností a dovedností zdroje ostatní. Proto se řízení lidských zdrojů ukládá v organizaci klíčový význam.

Pojem řízení lidských zdrojů definuje Michael Armstrong a Stephen Taylor jako: „*Řízení lidských zdrojů je komplexní a ucelený přístup k zaměstnanosti a rozvoji lidí. Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii o tom, jak by měli být lidé řízeni. Tato filozofie se opírá o mnoho teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů může výrazně přispět ke zlepšení efektivity organizace prostřednictvím lidí (2 s. 27)*“.

V tomto přístupu k lidským zdrojům lze nalézt základní rysy, a to (4 s. 11):

- jedná se strategický přístup,
- důraz je kladen na dlouhodobý vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- zaměstnanci jsou zde chápáni jako nejdůležitější statek organizace
- a je zde také silný prvek budování kultury organizace.

Z hlediska vnitřních vazeb a následného řízení lidských zdrojů v organizaci lze nalézt tyto základní účastníky:

- top management,
- management,
- zaměstnanci,
- odbory,
- a útvar zabývající se řízením lidských zdrojů.

Zejména v malých a středních podnicích a organizacích se někteří účastníci překrývají nebo zcela chybí. Po snaze si uvést příklad můžeme argumentovat, že např. v malých organizacích není přímo zřízen útvar lidských zdrojů, ale pouze vyčleněný pracovník či úkoly jsou přeneseny přímo na management, respektive na top management.

Z hlediska vnějšího prostředí ovlivňují řízení lidských zdrojů veřejná správa, odbory a svazy zaměstnanců, konkurence a podnikatelské sdružení, jejímž je podnik členem.

## 2.2. Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle se odvíjí od samotných úkolů a je možné rozdělit na čtyři skupiny (4, s. 14):

- **cíle společenské** – jedná se o činnosti vedoucí k dodržování platné legislativy, vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace atd.,
- **cíle organizační** – efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a zaškolení, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnosti atd.,
- **cíle funkční** – útvar Řízení lidských zdrojů by měl vytvářet pracovní prostředí a poskytovat organizaci takové údaje, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů,
- **a cíle osobní** – soulad mezi osobní kariérou zaměstnance a potřebami organizace.

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů považuje Armstrong (2 s. 31-33) schopnost organizace prostřednictvím lidí úspěšně naplňovat své cíle. Konkrétněji se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v těchto oblastech, kterými jsou **efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb.**

**Efektivnost organizace**, která znamená strategii řízení lidských zdrojů, má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením určitých postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého“ pracoviště. **Řízení lidského kapitálu**, který lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Tento kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace, do kterého je nutné neustále investovat. Cílem řízení lidských zdrojů v této oblasti je, aby si organizace získala a udržela potřebně, kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance. Musí proto podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků, její uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopnosti lidí. **Řízení znalostí**, kde jedná se o rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci. **Řízení odměňování** usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti svých zaměstnanců pomocí zavádění politiky a postupů zajišťujících, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují a také za úroveň znalostí a dovedností, které mají nebo si osvojí. **Zaměstnanecké vztahy**, kde cílem je vytvořit pracovní klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem, pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy. **Uspokojování rozdílných potřeb**, kde cílem v této oblasti je, aby byla vytvořena politika, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje po management různorodé pracovní síly a bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

**Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace (17 s. 21).**

K shrnutí hlavního cíle **všech úkolů** (činností) v oblasti řízení lidských zdrojů je výkonná organizace dosahující plnění svých strategií a plánovaných cílů. Zabezpečit splnění tohoto cíle vyjadřuje zvyšování produktivity, zlepšování využití lidských zdrojů a neustálý rozvoj schopností zaměstnanců. Lidé rozhodují o využití materiálních, informačních a finančních zdrojů organizace, proto je oblast řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších oblastí v organizaci.

### **2.3. Činnosti řízení lidských zdrojů**

Při převedení cílů řízení lidských zdrojů do praxe nachází Armstrong (2 s. 44-45) tyto činnosti: **organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance, správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.**

#### **Organizace**

Vytváření organizace, kde všechny aktivity organizace jsou sdružovány do skupin takovým způsobem, aby byla podporována integrace a kooperace pružně reagující na změny a podporující efektivní způsob rozhodování a komunikace. Vytváření pracovních míst, kde personální plánování, které bude určovat obsah pracovních míst a rolí. Zároveň jsou určovány úkoly a odpovědnost na daných místech a vztahy mezi nimi. Výkonnost organizace, které znamená zvyšování efektivnosti organizace a její pružné reagování na změny. Součástí je též plánování a uskutečňování vytyčených programů a cílů organizace.

#### **Zabezpečení pracovních zdrojů**

Plánování lidských zdrojů, které znamenají činnost spojenou s odhadováním budoucích potřeb zaměstnanců, jejich očekávané schopnosti a kvalifikace. Musí být v souladu se strategickými a operačními plány organizace. Cílem je naplnit potřebu počtu a kvality zaměstnanců pomocí jejich naboru, vzděláváním popřípadě propouštěním. V konečném důsledku jde o zavedení opatření mající za cíl zvýšení produktivity a stabilizaci pracovníků. Získávání a výběr zaměstnanců je získávání určitého počtu a typu vhodných lidí pro potřeby organizace.

#### **Řízení výkonu**

Pomocí stanovených cílů a požadovaných schopností, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu jak na úrovni jednotlivce, týmů, i celé organizace, dochází k řízení výkonu.

Rozvoj a vzdělávání znamená podporování schopností zaměstnanců vykonávat v současnosti i v budoucnosti náročnější a širší okruh úkolů. Toho je docíleno pomocí vzdělávacích aktivit, jež podporují znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Rozvoj manažerů znamená rozvoj vedoucích pracovníků, které organizace nutně potřebuje pro uspokojení současných i budoucích potřeb. Řízení kariéry je plánování a rozvíjení kariér talentovaných zaměstnanců.

## **Odměňování zaměstnanců**

Hodnocení práce je určení relativní hodnoty prací, která se stává základnou pro určení mzdových relací. Odměňování je vytváření a správa mzdových a platových struktur v systému odměňování. Odměňování podle výkonu je zohlednění úsilí a dosaženým výsledkům při odměňování. Zaměstnanecké výhody je poskytování výhod (peněžních i nepeněžních) k platu navíc, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.

## **Zaměstnanecké vztahy**

**Kolektivní pracovní vztahy** řídí a udržují formální i neformální vztahy na pracovišti, s odbory a jejich členy. Důležité je **zapojování a participace zaměstnanců** v oblastech, které to umožňují a které se týkají jak organizace, tak zaměstnanců, umožnit informování a zapojování do rozhodování. **Komunikace** zpracovává a předává relevantní informace zaměstnancům.

## **Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance**

**Zdraví a bezpečnost** vytváří a správa programů zdraví a bezpečnosti. **Služby pro zaměstnance** poskytují služby péče o pracovníky a dávají možnost pomoci zaměstnancům při řešení jejich osobních problémů.

## **Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí**

**Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí** znamená zamezení diskriminace a zajištění rovnosti příležitostí, vytváření vhodných pracovních podmínek, vytváření postupů pro povyšování, přemísťování a disciplínou zaměstnanců. Uplatňování těchto podmínek ve všech oblastech a pro všechny zaměstnance. **Personální informační systémy** jsou vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování v oblastech týkajících se řízení lidských zdrojů.

## **2.4. Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů**

**Vnější a vnitřní faktory** vytvářejí prostředí, ve kterém vznikají příležitosti a hrozby pro realizaci plánovaných strategických cílů organizace. Příležitost je takové seskupení faktorů, které představuje celkově příznivější podmínky pro dosahování strategických cílů. Naopak hrozba je takové seskupení faktorů, které znesnadňuje, či znemožňuje dosažení cílů organizace. Organizace může vznik příležitostí nebo hrozeb uvnitř organizace ovlivnit, předpokládat je a předcházet jim. Příležitosti a hrozby ze svého okolí může ovlivnit jen minimálně, ale musí vývoj svého okolí neustále sledovat, aby mohla včas a správně reagovat. Využitím příležitosti může organizace vylepšit svoji konkurenční pozici na trhu. Hrozba

způsobuje mobilizaci vnitřních zdrojů organizace k odvrácení jejího působení a udržení současné konkurenční pozice. Vliv vnějšího prostředí na vnitřní prostředí organizace je různý podle typu působících faktorů.

Řízení lidských zdrojů vychází nejen z neustále měnících se vnitřních podmínek organizace, ale je ovlivňováno i vnějšími faktory. Tyto faktory určují rámec, ve kterém se mohou provádět strategická a operativní rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro stanovení cílů, metod a nástrojů efektivního řízení lidských zdrojů musí celá organizace respektovat vnější i vnitřní podmínky, za kterých realizuje svoje každodenní činnosti a dosahuje stanovených cílů. Vnitřním a vnějším faktorům působícím na organizaci a oblast řízení lidských zdrojů, jsou věnovány následující kapitoly 2.4.1 a 2.4.2.

### **2.4.1. Vnější faktory**

**Vnější faktory** (vliv okolí) mají dopady na vnitřní prostředí organizace. Vytváří prostředí, ve kterém vznikají příležitosti a hrozby pro realizaci podnikatelských záměrů organizace. Obecně je lze dělit na ekonomické, které ovlivňují hospodářské podmínky organizací; politické, které jsou zdrojem legislativních předpisů a omezení; sociální, které charakterizují styl života společnosti; přírodní a poslední jsou technické, které představují možnosti uplatnění určitých technologií při realizaci činností organizace. Bližší charakteristika těchto faktorů je v připojené tabulce 2.

V následující tabulce budou členěny šest hlavních vnějších faktorů. Pro řízení lidských zdrojů jsou z hlediska vlivu vnějšího prostředí zvláště důležité faktory: situace na trhu práce v oblasti pracovních sil jako je stupeň a druh kvalifikace lidských zdrojů, průměrné příjmy, pohyby pracovních sil apod.; pracovní právo (platná legislativa), která ovlivňuje činnosti spojené s uzavíráním, průběhem i rozvázáním pracovního poměru, sociálním zabezpečením, odměňováním atd.; sociokulturní prostředí, protože důležitá je i průměrná doba strávená dojížděním do práce, pracovní normy daného regionu nebo země, mezilidské vztahy, žebříček životních hodnot a kulturní tradice; konkurence, která ovlivňuje chování organizace. Organizace se zaměřují na další schopnosti, které zákazník oceňuje, na získání konkurenční výhody; státní regulace, které ovlivňují možnosti organizace prostřednictvím právních norem, které jim nařizují různé povinnosti vedoucí k omezení externalit. Např. povinnost vybudovat čističku, mít ve vozidlech katalyzátor, prohlásit určitou oblast za chráněnou apod.; demografické vlivy ovlivňují celkový stav pracovní síly a tím i celkovou úroveň nabídky práce.

Mohou se projevit v nedostatku lidí s potřebnými odbornými a kvalifikačními

požadavky, na podílu práceschopného obyvatelstva, ve změnách věkové struktury a na kvalitě pracovní síly;

globalizace je to celosvětový proces, založený na internacionalizaci ekonomiky, to znamená propojování trhů různých zemí díky obchodu se zbožím a službami a volnému pohybu kapitálu. Firmy, působící na světových trzích, se spojují a vytvářejí tak nadnárodní korporace, mající za cíl ovládnutí co největší části světového trhu.

Tabulka 2: **Charakteristika šesti hlavních vnějších faktorů**

Typ okolí	Charakteristika
<b>Ekonomické</b>	Hrubý národní produkt Velikost disponibilního kapitálu, úroková míra Aktivní, resp. pasivní saldo zahraničního obchodu
<b>Politické</b>	Výše daňového zatížení a způsob placení daní Poskytované podpory ve vybraných oblastech podnikání Rozvoje zaměstnanosti obyvatel Legislativní předpisy pro podnikatelské aktivity
<b>Sociální</b>	Styl života a spotřebitelské zvyky skupin obyvatel Demografické složení a formy bydlení Průměrné příjmy a míra spořivosti
<b>Přírodní</b>	Podnebí a klimatické podmínky Krajina a dostupnost základních životních zdrojů (voda, potraviny, vzduch)
<b>Technické a technologické</b>	Infrastruktura dopravních, energetických, telekomunikačních a jiných sítí a jejich provozní stav Úroveň výrobních zařízení a stav rozvoje vědy a techniky
<b>Konkurence</b>	Počet, velikost a obchodní působení organizací se stejnými podnikatelskými cíli.

*Zdroj: Upraveno dle (15 s. 6)*

#### 2.4.2. Vnitřní faktory

**Vnitřními faktory**, které významně ovlivňují koncepci řízení organizace a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou např.: velikost organizace, kdy je za ukazatel velikosti organizace nejčastěji využíván počet zaměstnanců. V menší organizaci funguje komunikace snadněji v rámci přímých osobních vztahů, organizační struktura je přehledná, s menším počtem hierarchických stupňů a za rozhodováním jsou vidět konkrétní lidé. Ve větší organizaci je nutné



vytvořit mechanismy pro komunikaci uvnitř organizace, organizační struktura má více hierarchických stupňů, je nutné formalizovat rozhodovací procesy a delegovat pravomoci; používané technologie, představují především informační a komunikační systémy. Nové technologie zvyšují produktivitu a zrychlují komunikaci. Přináší změnu pracovních postupů, představují restrukturalizaci pracovních míst, kdy je potřebná rekvalifikace zaměstnanců, jsou zvýšené potřeby na nové typy školení, vyjadřují se odlišné dovednosti a schopnosti; organizační struktura, při její volbě je nutné brát v úvahu kritéria jako je zeměpisná poloha, funkčnost nebo segment trhu. Zvolená struktura má vliv na počet i specializaci přijímaných zaměstnanců, druhy školení, systém odměňování, motivaci, plánování pracovních míst, potřebu delegování rozhodovacích pravomocí; podniková kultura, která je výsledkem předcházejícího vývoje organizace, ovlivňuje inovační schopnosti organizace a vnitřní vztahy. Umožňuje zaměstnancům společně sdílet hodnoty, normy a cíle; hospodářské výsledky, kdy organizace může stimulovat výkon svých zaměstnanců jejich přímým podílem na zisku nebo zvýhodněným odkoupením primárních akcií, jejichž hodnotu zvyšuje apod. Zaměstnanci snáze sdílejí a identifikují se, se společnými hodnotami, normami a cíli (15 s. 294).

## **2.5. Výběr a rozmístění pracovníků**

Výběr pracovníků představuje sbírání a hodnocení informací o uchazečích. Poté se porovnává profil uchazeče se specifikací pracovního místa a na základě toho se rozhoduje o výběru pracovníka (8 s. 150-151).

Výběr uchazeče by měl zohledňovat jeho vzdělání, odborné znalosti, kvalifikaci, dovednosti, jeho sociální schopnosti a osobnostní předpoklady, motivační předpoklady a osobní flexibilitu (18 s. 37). Z uchazečů o práci se vybírá ten, který nejlépe splňuje předpoklady pro výkon daného pracovního místa. Proto je třeba provést předvýběr uchazečů a vybrat pouze ty, kteří splňují požadavky na pracovní místo.

**Předvýběr** zajišťuje rozbor materiálů, které byly obdrženy od uchazeče. Tento předvýběr by měl zajistit výběr skupiny uchazečů, kteří budou pokračovat k výběrovému pohovoru a budou splňovat kritéria předvýběru (8 s.151).

Uchazeč při žádosti o zaměstnání předkládá svůj životopis, případně motivační dopis a reference. Pro další zkoumání o vhodnosti uchazeče slouží osobní dotazník, kopie o ukončení dosaženého vzdělání, certifikáty, pracovní a lékařské posudky.

Podle Koubka je rozmístování definováno jako „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy s cílem optimalizovat

vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celého organizačního pracovního výkonu (12, s.235)“.

V organizaci jsou rozlišovány tyto formy rozmíst'ování (9, s.138):

V rámci **vnitřní mobility**:

- vertikální mobilita – povýšení pracovníka nebo jeho přeřazení na nižší funkci,
- horizontální mobilita – ve smyslu převedení pracovníka na jinou práci nebo stanoviště.

V rámci **vnější mobility**:

- aktivní stránka – získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců,
- pasivní stránka – propouštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí pracovníku.

Definici rozmíst'ování dále rozlišuje pojem **staffing**, který se v organizaci podílí na formování kvantitativní a kvalitativní stránky pracovní síly. Představuje formování počtu, kvalifikační struktury a pracovních schopností pracovníků v rámci vzdělávací nebo rozvojového programu organizace (12 s. 237).

Staffing tedy zahrnuje víc než rozmíst'ování pracovníků, zahrnuje navíc přizpůsobování pracovníků požadavkům pracovních míst a kvalifikačním potřebám z hlediska strategie.

## **2.6. Metody výběru pracovníků**

Při výběru pracovníka jsou zásadní následující skutečnosti (12 s. 169):

- má uchazeč potřebné vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti, které potřebuje k výkonu dané práce,
- má potřebnou motivaci k výkonu této práce,
- zapadne uchazeč do pracovního kolektivu organizace.

K posouzení uchazečů slouží několik metod, které pomáhají zjistit, zda uchazeč splňuje požadavky pracovního místa (9 s. 98):

- analýza dokumentace uchazečů – životopis, motivační dopis, firemní dotazník, reference, lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti – výkonové testy, testy osobnosti, testy inteligence,

- assessment centrum,
- přijetí uchazeče na zkušební dobu.

## 2.7. Vedení pracovníků

**Řízení** je definována jako činnost, která slouží k dosahování cílů prostřednictvím zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů. **Vedení** je definována jako činnost zaměřená primárně na nejpodstatnější zdroj v organizaci, a to na lidi. Vedení zahrnuje komunikaci, vytváření a sdělování vize budoucnosti a motivování lidí za účelem jejich aktivizace (1 s. 17).

Styl vedení a řízení manažerské práce představuje přístup manažera, který uplatňuje k jeho práci a k jeho pracovnímu okolí. Styly vedení jsou rozlišovány do tří okruhů (11 s. 74 -76):

- **autokratický okruh,**
- **demokratický okruh,**
- **liberální okruh.**

**Autokratický okruh** zahrnuje následující styly řízení:

- autoritativní styl – manažer oznamuje rozhodnutí, která jsou činěna bez účasti podřízených, využívá svého postavení vedoucího pracovníka,
- autokratický styl – využívají ho vedoucí pracovníci, kteří se tím snaží zamaskovat svoje nedostatky ve své kvalitaci,
- diktátorský styl – uznává jen vlastní názory a myšlenky.

**Demokratický okruh** zahrnuje:

- demokratický styl – manažer spolupracuje s podřízenými, podřízení mají určitý podíl na rozhodování, nechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, má přirozenou autoritu,
- participační styl – vyjadřuje možnost jednotlivcům účastnit se svými názory na rozhodování.

**Liberalní okruh** se vyznačuje slabším postavením vedoucího pracovníka, patří sem:

- liberální styl – manažer zasahuje do činnosti podřízených co nejméně, vyhýbá se kritice, riziku a zodpovědnému rozhodování,

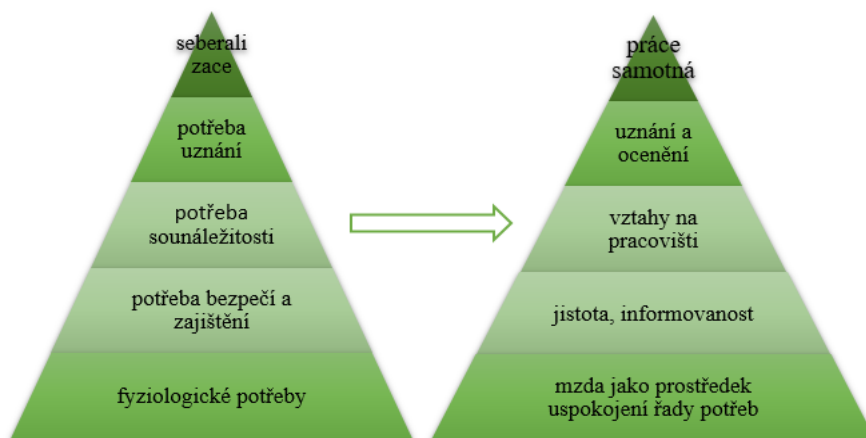
- pasivní styl – vedoucí pracovník zastává pasivní pozici, takže neplní svoji úlohy vedoucího pracovníka,
- Laissez-fair styl -podřízení požadují od vedoucího pracovníka naprostou volnost práce a nezasahování do jejich činnosti.

## Delegování

K delegování úkolů dochází, když jsou jedincům přiřazovány úkoly a povinnosti, za něž jsou odpovědní manažeři. Rozlišujeme **tvrdé a měkké delegování**. Tvrdé delegování, je když někomu přesně stanovíme, co má dělat a hlavně jak to má dělat a kdy má práci odevzdat. **K měkkému delegování** dochází, když stanovíme, čeho má být dosaženo, ale to, jakým způsobem to má být dosaženo necháme na pracovníkovi samotném (1 s. 69).

## Motivace a stimulance

Motivace je hnacím motorem lidí v pracovním procesu. Jedná se o vnitřní proces utváření cílů a kritérií, kterých chce jedinec dosáhnout. Stimulace představuje pobídku, která působí na onu vnitřní pohnutku jedince a dokáže usměrnit chování pracovníka. Na obrázku 5 je uvedena Maslowa teorie potřeb, kde jsou v pořadí podle naléhavosti zobrazeny dané potřeby pracovníka, které jsou promítnuté na potřeby v pracovním prostředí.



**Obrázek č.5:** Aplikace Maslowy teorie potřeb na potřeby pracovník v pracovním prostředí

*Zdroj: Upraveno dle (7 s. 267)*

## Komunikace

Komunikace v organizaci představuje řídicí a sociální proces, který zahrnuje tok

informací a všechny mezilidské vztahy. Formální komunikační síť má stanovená pravidla pro předávání informací, nýbrž neformální komunikační síť podporuje a rozvíjí pracovní mezilidské vztahy (7 s. 283).

### **Zpětná vazba**

Prostřednictvím zpětné vazby pracovníci získávají informace o tom, jak efektivní byli při plnění své úkolu nebo projektu a na základě toho mohou upravit svoje chování (1 s. 72).

### **Efektivní vedení porad**

Porady slouží jako informační, formální, koordinační setkání a také schůzka pro schromáždění nápadů nebo řešení nějakého problému. K tomu, aby byly dodrženy zásady efektivní porady, je třeba připravit program porady a stanovit témata, časový harmonogram a cíl porady (16 s. 22).

## **2.8. Shrnutí**

V této kapitole byly definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je jedna z hlavních manažerských funkcí, bývá považována také za jednu z nejpodstatnějších, jelikož se zabývá řízením lidí, které je klíčovým zdrojem v podniku. Nebylo tomu tak ale vždy, dříve byli lidé považováni pouze za nositele práce. Lidské zdroje jsou významné při dosahování podnikových cílů, neboť na základě svých schopností dokážou využívat zdroje ostatní. Z tohoto předpokladu vychází hlavní cíl řízení lidských zdrojů a to zabezpečit dostatek kvalifikovaných a oddaných pracovníků, jejichž výkon směřuje ke splnění cílů organizace. Mezi úkoly řízení lidských zdrojů patří neustálé zlepšování celkového výkonu podniku prostřednictvím lidského zdroje. V následující kapitole bude představení společnosti a řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

## **4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU FRENCL S.R.O.**

V následující kapitole bude představen podnik Frencl s.r.o., předmět činnosti, marketingový mix podniku, jeho produkt, cena, distribuce, propagace. Historie a vývoj společnosti, kde bude upřesněn vznik firmy.

### **4.1. Předmět činnosti**

Firma se zaměřuje na výrobu lahůdek, občerstvení pro oslavy a rauty, rodinné akce, narozeniny, svátky, firemní porady a další slavnostní příležitosti. Modernizovaný provoz a noční výroba zajišťují absolutní čerstvost výrobků zejména chlebíčků a baget. Hygiena a čistota provozu je u firmy na prvním místě. FRENCL s.r.o. je držitelem certifikátu HACCP. Tento certifikát ve výrobě je jedním z nezákladnějších nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím kvalitu potravin. Společnost FRENCL s.r.o. je pod stálým dohledem dvou státních orgánů, a to Státní zemědělská a potravinářská inspekce a Vojenská veterinářská správa. FRENCL s.r.o. vyrábí české výrobky od českých výrobců a dodavatelů. Nejen hygiena provozu, další velmi důležitou kapitolou je nákup prvotřídních surovin pro výrobu. Podporuje pouze české výrobce a dodavatele.

### **4.2. Historie a vývoj společnosti**

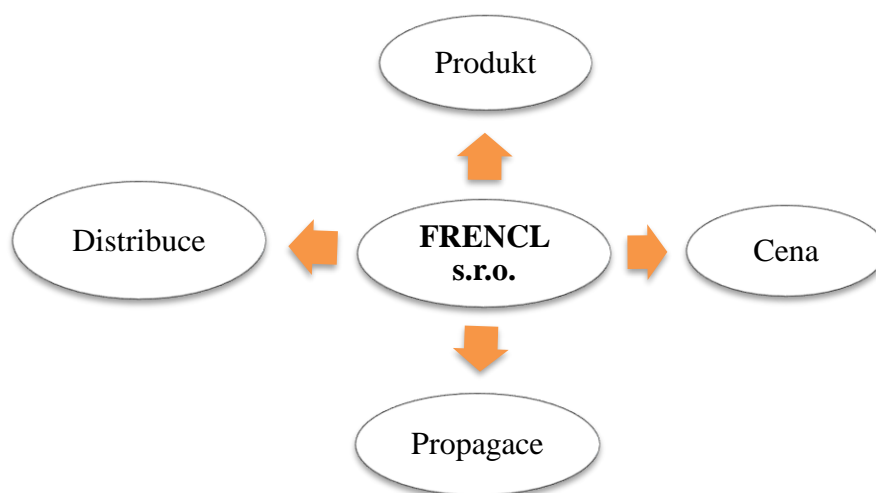
Vznik tehdejší malé firmy se začal datovat již před 25 lety v roce 1992, kdy se v rodině Frenclů vytvořila myšlenka o podnikání v potravinářském průmyslu. Věděli, že vstup do potravinářství nebude lehký. První kroky směřovaly na živnostenský úřad pro získání živnostenského oprávnění. Po vypořádání se všemi administrativními náležitostmi, které jsou potřeba na začátku podnikání zajistit, už nestálo nic v cestě podnikatelskému snu.

Dalším krokem byl výběr provozovny, který padl na prostory bývalé Jednoty ve Valech u Přelouče. Prostory byly velikostí nedostačující vzhledem k velké poptávce po sortimentu studené kuchyně. Během krátké doby čtyř let firma postavila nový provoz v Rábech, kam byla v roce 1996 přestěhována. Původní kapitál, který měl k dispozici, se pohyboval okolo 500 000 Kč, kde bezmála 400 000 Kč šlo pouze na zařízení provozovny a nákup.

Provozovna byla připravena na zahájení vyrábět různé druhy sortimentu v oblasti studené kuchyně. Průběžně docházelo k inovaci výrobků, výrobních prostor, modernizaci vozového parku, avšak nejvíce se výroba podřizovala poptávkám trhu a tím směřuje svoji budoucnost.

### 4.3. Marketingový mix

Autorka uvádí základní marketingový mix firmy, kde jsou konkretizovány všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po svých produktech. Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Skládá se ze čtyř složek: produkt, cena, distribuce a propagace.



Obrázek č. 6: Marketingový mix

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.3.1. Produkt

Hlavní složkou prodáváného zboží společnosti jsou lahůdky. Lahůdky nabízeny v podobě salátů, chlebíčků, baget, utopenců, nakládaného hermelínu, obložených mís, výrobků z aspiku a zákusků. Základním produktem je vždy specializovaný pokrm ve formě studené kuchyně. Firma je především známá výrobou chlebíčků, které nabízí jak v kamenných prodejnách, tak i na webových stránkách společnosti. Chlebíčky jsou především vyráběny z českých surovin s různými pomazánkami, které zdobí různé druhy salámů a sýrů. Počínaje od šunky až k uzenému. Chlebíčky objednané z e-shopu jsou dodávány v praktických kartonových krabicích. Výrazným cenovým rozdílem je nákup chlebíčků v prodejnách nebo přímo na samotné výrobně společnosti FRENCL s.r.o. Rozdíl je velmi nepatrný, ale však při velkém množství objednávky chlebíčků se vyplatí objednat z e-shopu. Základem je vždy vecka, která je potřena kvalitní pomazánkou (např. vajíčkovou, lososovou, pařížskou, tuňákovou, feferonkovou, tvarohovou, česnekovou atd.). Kromě salámů a sýrů jsou použity i další ingredience, kterými mohou být chlebíčky zdobeny. To dodává chlebíčkům tu pravou

ojedinečnost. Výroba aspiku v dnešní době umožňuje různé slavnostní kousky, které jsou také ojedinečné v nabídce. Nejznámější aspik je vaječná tlačěnka a v čirém provedení jsou to například šunkové křenové závitky, které jsou zality čirým aspikem. Mohou být v podobě dortu, bábovky a různých tvarů, které jsou možné na objednávku. Na své si přijdou i milovníci sladkého. V nabídce je široká škála zákusků. Celotýdenním základem je pár zákusků, kterými jsou větrník, laskonka, bombička, pařížská tyčka, indián, medovník a v průběhu týdne jsou zákusky obměňovány komplementárními produkty, kterými jsou různé ovocné košíčky a řezy. Nedílnou součástí jsou ovocné poháry se šlehačkou, koláče, koblihy, záviny i palačinky. Mimo jiné do sortimentu patří i čerstvé pečivo a chléb, které je každý den dovážené externím dodavatelem. Mimo těchto produktů má ve své nabídce, produkty dalších výrobců, které doplňují sortiment a jsou určeny výhradně pro maloobchodní prodej. Celková nabídka produktů společnosti se dá označit jako kompletní.

#### **4.3.2. Cena**

Tvorba cen není určována podle jednotné metody u kompletní nabídky společnosti. Je to způsobeno tím, že společnost nabízí nejen svoji vlastní produkci, ale také produkty, které dováží. U vlastní produkce je využíváno převážně hodnotově orientované ceny. Při tvorbě nových produktů tak společnost nejprve určí, do které cenové kategorie by měl nový produkt spadat. Následně je provedena základní kalkulace podle surovin. U vlastní produkce je k nákladové ceně připočítána obchodní marže ve výši 100% a DPH v platné výši. Ceny určené trhem jsou mezi přímou konkurencí velice podobné a cena tak není ovlivňována žádným vývojovým trendem, který by vedl k obecnému snižování cenové hladiny u těchto produktů.

#### **4.3.3. Distribuce**

Distribuce produktů je společností prováděna na dvou různých úrovních. Jedná se o distribuci produktů ke koncovým zákazníkům přímou cestou, nebo o nepřímou distribuci na své prodejny, k provozovatelům internetových obchodů. Co se týká přímého prodeje, tak si produkty zákazníci mohou vyzvednout sami při zakoupení v kamenné prodejně. Stejně tak si zde mohou vyzvednout i připravenou objednávku, vytvořenou přes internetový obchod. Většina objednávek vytvořených přes internetový obchod jsou ale k zákazníkům dopravovány samotným jednatelem společnosti.

#### **4.3.4. Propagace**

V rámci propagace společnost využívá základní složky marketingové komunikace. Hlavní složku tvoří reklama. Je využíváno jak reklamy přímé, tak i nepřímé. Přímou reklamu společnost využívá v rámci tištěné reklamy v podobě letáků. Tyto tištěné reklamy jsou zaměřeny hlavně na



propagaci nově uvedených produktů na trh a dále slevové akce. Co se týká online reklamy, tak je velká část přímé propagace probíhá na oficiálním webu společnosti [www.frencl.cz](http://www.frencl.cz), zde jsou uveřejňovány reklamní sdělení, která upozorňují na nové produkty, slevové akce atd. Součástí přímé reklamy je i distribuce designového katalogu, který společnost každoročně obnovuje. Obsahuje přehled kompletní vlastní produkce. Distribuován na veletržních a prezentačních akcích přímo zákazníkům a také jsou přidávány do expedovaných objednávek zákazníkům. Přímý marketing je společností prováděn formou rozesílání obchodních sdělení registrovaným uživatelům internetového obchodu, kteří k tomu udělili souhlas. V těchto sděleních jsou informováni hlavně o nových produktech, připravovaných akcích a slevových akcích.

#### **4.4. Shrnutí**

V této kapitole byl představen podnik FRENCL s.r.o., předmět činnosti, marketingový mix podniku, jeho produkt, cena, distribuce, propagace. Historie a vývoj společnosti, kde byl upřesněn vznik firmy. Následující kapitola se bude věnovat praktické části bakalářské práce, kde bude rozebráno řízení lidských zdrojů v podniku FRENCL s.r.o. Autorka se zaměří na manažerské funkce jako jeden z aspektů řízení lidských zdrojů.

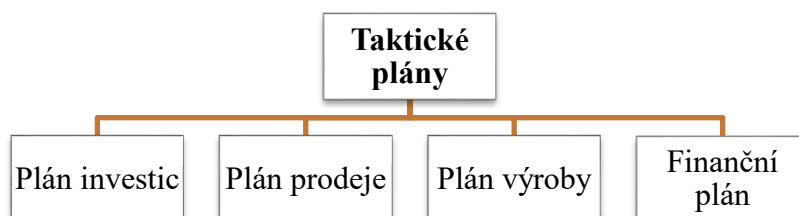
## 5. MANAŽERSKÉ FUNKCE VE SPOLEČNOSTI FRENCL S.R.O.

Podstata následující kapitoly je propojení teoretické části popisující manažerské funkce a reálné analýzy manažerských funkcí ve společnosti, které si autorka vybrala jako jeden z aspektů řízení lidských zdrojů. Autorka se bude zabývat praktickým využitím manažerských funkcí ve společnosti FRENCL s.r.o.

### 5.1. Plánování

Plánování patří k prioritním manažerským funkcím, na jejichž základě jsou ovlivňovány následné manažerské funkce. Podstata plánování spočívá ve správném stanovení úkolů a plánu. Klíčové plánování probíhá na střednědobém období. Plánuje se na rok dopředu a více. Podle rozhodovacího procesu firmy FRENCL s.r.o. používá především taktické plány, které se týkají jednotlivých oblastí podnikání organizace. Tyto plány jsou detailnější než strategické plány a patří k nástrojům pro naplňování strategie. Mezi klíčové taktické plány jednatel uvedl plán investic, plán prodeje, plán výroby a finanční plán, jak je uvedeno na obrázku č.7.

Klíčové body pro plánování je prodej výrobků. Vyrábět se může mnoho, ale velice je důležité prodat výrobky a od toho se pak odvíjí další plánování.



**Obrázek č.7:** Hlavní taktické plány

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Plán investic** je rozveden v investičních projektech, které uvádějí věcnou i ekonomickou stránku pořízení investic. K věcné stránce patří: co má být pořízeno nebo obnoveno, kdo zajistí projektovou dokumentaci, kdo bude realizovat dodávku. K ekonomické stránce patří: rozhodnutí o způsobu financování a vyhodnocení efektivnosti projektu.

Základem plánování jsou marketingové plány každého výrobku. V nich si ujasníme, co potřebuje zákazník, jak tento požadavek naplníme, stav a vývoj konkurence na daném trhu, sladíme všechny prvky marketingového mixu. Pak nastává etapa realizace, kdy výsledky jednotlivých marketingových plánů shrneme a vytvoříme roční **plán prodeje**. V plánu prodeje

vyjádříme v naturálních a v peněžních jednotkách plánované objemy prodeje všech výrobků (potřeby) a porovnáme je s našimi zdroji. Nejjednodušší forma plánu je bilance:

**Plán výroby** vychází z plánování potřeby materiálu. Obsahuje konkrétní vyráběné položky, jejich množství a termíny, ve kterých je podnik plánuje vyrábět. Musí respektovat předpovědi, rámcový plán a další důležitá fakta, jako skluzy ve výrobě, dostupnost materiálu a kapacit, strategii a cíle firemního vedení. Hlavní plán určuje konkrétní výrobky, které se vyrobí, kdy se vyrobí a množství, v jakých se vyrobí. Klíčovými body při plánování je prodej výrobků. Vyrábět se může mnoho, ale velice podstatné je prodat výrobky a od toho se pak odvíjí další plánování.

**Finanční plán** je klíčovým předpokladem pro systematické řízení podniku. Vypracovává se v pravidelných intervalech. Podnik používá střednědobý plán. Na jeden a více let dopředu. Především finanční plán vychází z určité strategie podniku, sleduje podnikové cíle a vyúsťuje ve zpracování tří základních finančních výkazů, rozvahy, výkazu zisku a ztrát a plánu toku hotovosti. Úkolem finančního plánování je prognózovat budoucí vývoj podnikových financí.

Plánování ve společnosti probíhá tak, že první návrhy zpracovávají jednatelé podniku, který mají 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. Při procesu plánování jsou klíčovými body pro naplnění plánu cíle, akce, zdroje a pravidla, jak je detailně uvedeno v teoretické části.

**Vždy je dodržován základní postup při sestavování plánů:**

- stanovení cíle,
- získání informací pro tvorbu plánu,
- sestavení návrhu plánu,
- projednání plánu s klíčovými pracovníky,
- korekce plánu,
- schválení plánu.

Nejdůležitější pro podnik jsou zákazníci, bez nichž by podnik nemohl fungovat.

## 5.2. Organizování

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 autorka ráda zaměřila na konkrétní oddělení a pozice ve společnosti. Základem organizování ve společnosti FRENCL s.r.o je funkcionální organizační struktura.

Vedení všech oddělení zajišťují **dva jednatele společnosti**:

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

Této společnosti v rozmezí 55-100 zaměstnanců stačí funkcionální organizační struktura. Uvádí obrázek č. 8. Dva jednatele, kteří mají pod sebou jednotlivá oddělení. A jednotliví vedoucí mají pod sebou podřízené, tak vypadá celá funkcionální organizační struktura. **Vedoucí výroby**, který zodpovídá za řízení a kontrolu svěřeného úseku výroby, zavádění a dodržování výrobních postupů, plánování výrobních kapacit. Dohlíží na plnění výrobních objednávek z hlediska nastavených termínů a kvality. Zodpovídá za proškolení podřízených pracovníků o zásadách bezpečnosti práce a jejich dodržování. Provádí pravidelnou kontrolu parametrů výrobního procesu a výsledky celkové činnosti reportuje vedení společnosti.

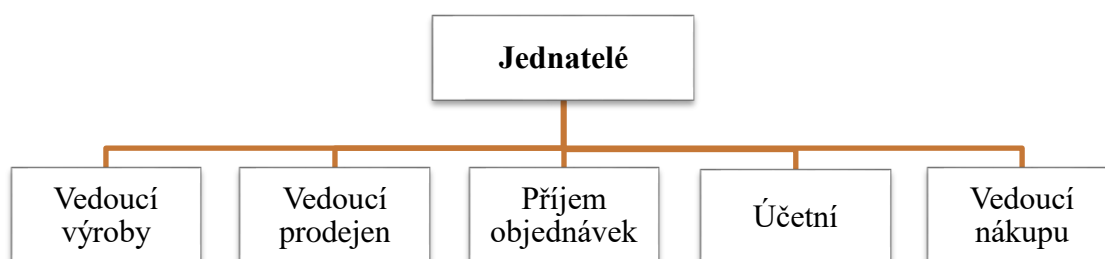
Úkolem **vedoucího prodejny** je dohlížet na kompletní provoz prodejny a prodej, obrat a rentabilitu obchodu. Stará se o dodržování předepsaných postupů a pravidel pro chod obchodu. Zodpovídá za uzávěrky a inventury zboží, vede a motivuje personál, pečuje o obchodní, organizační a personální procesy. Zodpovídá za vystavené zboží a zákaznický servis.

**Oddělení příjmu objednávek** má na starost v jak velkém množství se budou produkty objednávat, jak často se budou objednávek a porovnává konkurenčně nabídkovou cenu.

Účetní činností jsou provádění účetní evidence a vedení účetních knih (vedení peněžního deníku a účetního deníku, provádění účetních zápisů v účetních knihách, vedení evidence hmotného a nehmotného majetku), vyhotovování účetních dokladů, sestavování účetních uzávěrek, zajišťování údajů o majetkové a finanční situaci organizace, zpracovávání daňového přiznání k dani z příjmu (výpočty výnosů a nákladů, daňového základu a vlastní daně z příjmu), výpočet disponibilního zisku a jeho převod na účet k dalšímu rozdělení, vedení daňových dokladů pro správu daně z přidané hodnoty, popř. pro ostatní daně, odvody, dávky apod.

### Vedoucí nákupu

V jeho pracovní náplni je vyhledávání potencionálních dodavatelů. Příprava smluv a vyjednávání obchodních podmínek. Jeho hlavním úkolem je na základě zavedeného sjednoceného systému nákupu docílit neustálého snižování nákladů.



**Obrázek č.8:** Organizační funkcionální struktura

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při celkovém zhodnocení organizování ve společnosti může se konstatovat, že je úměrně rozložené pro splnění stanovených cílů. Dva jednatelé, kteří mají pod sebou nezbytné vedoucí. Vedoucí výroby, vedoucí prodeje, příjem objednávek, účetní a vedoucí nákupu. Každý mají pod sebou podřízené, ale zároveň vše musí dojít ke kontrole samotnými jednateli organizace.

### 5.3. Vedení pracovníků

Z celkového pohledu společnosti FRENCL s.r.o je nejběžnějším stylem vedení demokratický styl a participační styl. Ve společnosti probíhá oboustranná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Nadřízení spolupracují s podřízenými, podřízení mají určitý podíl na rozhodování, nechává si hlavně prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, má přirozenou autoritu. Zároveň vyjadřuje možnost jednotlivým podřízeným účastnit se svými názory na rozhodování. Ve společnosti jednatelé používají hlavně tvrdé delegování, kde přesně někomu stanoví, co má dělat, jak to má dělat a kdy má práci odevzdat. Jednatelé používají zpětnou vazbu

prostřednictvím porad, které vedou 2-3krát měsíčně. Pokud se objeví nějaký problém, řeší se ihned. Správné vedení porada je jedním z důležitých faktorů při komunikaci, delegování, kontrolování, motivaci zaměstnanců a zdůraznění prioritních cílů.

Motivace zaměstnanců je založena na hmotné i nehmotné motivaci. Do hmotné motivace můžeme zařadit vše, co se týká přímo peněžních prostředků, jako základní plat, bonus a hmotné benefity (např. vlastní výrobky podniku). Do nehmotných prostředků patří kolik dovolené dostanou navíc.

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

#### **5.4. Kontrolování**

Kontrolování zahrnuje všechny činnosti, které pomáhají monitorovat, zjišťovat a hodnotit, zda dosažené výsledky odpovídají těm naplánovaným. Z hlediska toho, jak je kontrola prováděna, se rozlišují vnitřní a vnější kontrola. Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami společnosti a je vedena samotnými jednateli společnosti. Vnější kontrola je prováděna subjekty stojícími mimo organizaci. Jednak probíhají ze zákonných požadavků nebo vyplývají ze smluvních požadavků, kdy externímu subjektu podnik umožní prověřit určité skutečnosti. . FRENCL s.r.o. je držitelem certifikátu HACCP (systém kritických bodů) a pod stálým dohledem hned dvou státních orgánů, a to Státní manažerská a potravinářská inspekce a Vojenská veterinářská správa. Z časového hlediska se provádí preventivní kontrola a průběžná kontrola.

Kontrola ve společnosti FRENCL s.r.o si provádí jednatelé společnosti sami. Ke kontrole dochází prakticky na denní bázi. Pokud začne docházet k odchylkám směrem ke stanoveným cílům . Jednatelé analyzuje vzniklé problémy, musí ihned stanovit konkrétní kroky k nápravě a vytvořit nové podmínky ve spolupráci s ostatními odděleními jako je oddělení nákupu a prodeje. Následně se monitorují dopady nových podmínek, a zda se podařilo nasměrovat zpět na stanovené cíle.

#### **5.5. Analýza**

Analýza patří mezi průběžné manažerské funkce. Základním úlohou analýzy je stanoveno získat veškeré informace o podstatě řešeného problému a následně podrobit rozboru. V rámci společnosti se provádí tzv. deduktivní analýza. Pokud se v podniku objeví neočekávané problémy, až poté se zjišťují příčiny, co problémy způsobily.

## **5.6. Rozhodování**

Jednatelé společnosti se rozhodují na základě racionálního přístupu a na základě různých metod. Rozhoduje se na základě logického procesu, který zahrnuje pět fází: formulaci problému, navržená různých možností řešeného problému, detailní zpracování jednotlivých variant, vyhodnocení optimální varianty a její realizace. Rozhodovací problémy mají charakter dobře strukturovaného problému, o kterém se ví mnoho informací. V rozhodovacím procesu je důležitá komunikace a kooperace všech subjektů rozhodovacího procesu.

## **5.7. Implementace**

Výsledkem implementace je realizace uvažovaného plánu a jeho cílů. Některé mohou být nákladné a časově náročné. Proto při řízení implementace jsou nanejvýš využívány koordinační schopnosti jednatelů.

## **5.8. Řízení lidských zdrojů**

V této podkapitole budou definovány vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, kterými budou personální plánování, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu a mobilita.

### **5.8.1. Personální plánování**

Získávání a výběr pracovníků začíná personálním plánováním, které vymezuje kolik a jaké pracovníky organizace potřebuje a odkdy. Na personální plány navazuje analýza pracovních míst, jež je podkladem pro popis a specifikaci pracovních míst.

Personální plánování v podniku FRENCL s.r.o. vychází z aktuálního porovnání stávajících zaměstnanců a potřeb organizace. Porovnáním organizace dospěje k rozhodnutí, zda dojde k reorganizaci práce nebo k získávání či uvolňování pracovníků. Krátkodobý nedostatek pracovní síly se v organizaci řeší prací přesčas, dohodami o provedení práce, dohodami o pracovní činnosti nebo outsourcingem některých pracovních činností (úklidové služby, organizační zajištění akcí, atd.). K propouštění pracovníků se přistupuje v organizaci pouze v nezbytně nutných případech, a to převážně v rámci organizačních změn. Získávání pracovníků se řeší v případech uvolnění pracovní pozice (pracovníci odejdou do důchodu, na mateřskou dovolenou, rezignuje-li pracovník na práci v organizaci, popř. dojde-li k úmrtí zaměstnance), nebo vytvoření nové pracovní pozice v rámci rozvoje a rozšiřování činnosti organizace.

O potřebě získávání a uvolňování pracovníků rozhoduje vedení organizace ve spolupráci s vedoucími jednotlivých prodejen.

### **Analýza pracovních míst**

Analýza pracovní pozice poskytuje organizacím cenné informace, které se využívají v mnohých personálních činnostech. Analýza pracovních míst poskytuje souhrnné informace o práci na pracovním místě. Díky to mu lze získat představu o pracovníkovi, který má na tomto místě danou práci vykonávat. V organizaci nejsou písemně zpracovány popisy a specifikace pracovních míst. Částečně je nahrazují pracovní náplně pracovníků. Pokud se v organizaci připravují personální změny, jako například přijímání nových pracovníků, přesuny v rámci organizace, či změny v organizaci práce, tak se pracovní náplně aktualizují. Při inovaci pracovních náplní se vychází z již vytvořených pracovních náplní, katalogu prací a z informací získaných od vedoucích jednotlivých pracovišť nebo od pracovníků zastávajících stejnou a nebo obdobnou pracovní pozici.

### **5.8.2. Výběr pracovníků**

Výběru pracovníků mají také v kompetenci jednatele společnosti FRENCL s.r.o. Pro jednatele je důležité, aby měl uchazeč potřebné vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti, které potřebuje k výkonu dané práce. K posouzení uchazečů používají několik metod, které pomáhají splnit požadavky pracovního místa. První je analýza dokumentace uchazečů, kde se sleduje životopis, motivační dopis, firemní dotazník v několika bodech, a to jméno příjmení, kolik dětí a v s poslední době kolik měl uchazeč exekucí, reference, lékařské vyšetření. Uchazeč musí projít výběrovým řízením, kde je důležitý samotný rozhovor a posléze samotný dojem. Pokud uchazeč splnil výše uvedené, byl přijat na zkušební dobu, která trvá dva měsíce.

#### **Metody výběru pracovníků**

Metody získávání pracovníků ve FRENCL s.r.o. Podnik pro obsazování různých pracovních pozic využívá rozdílné metody získávání pracovníků, případně používá souběžně kombinace jednotlivých metod. Významný vliv na volbu metod má obsazovaná pracovní



pozice, čas, ve kterém je potřeba uvolněné místo obsadit, dostupnost vhodných uchazečů a vymezené finanční prostředky.

### **Ústní dotaz nebo nabídka**

Tato metoda je v organizaci FRENCL s.r.o. využívána poměrně často a to jako doplňková metoda (v kombinaci s jinou metodou). V případě potřeby obsazení pracovního místa se zaměstnanci organizace ptají svých známých, zda nevědí o vhodném pracovníkovi, nebo jestli nechtějí sami pro organizaci FRENCL S.R.O. pracovat.

### **Doporučení stávajícího pracovníka**

Stejně jako předchozí metoda, je tento způsob získávání pracovníků ve FRENCL S.R.O. využíván pouze v kombinaci s jinými metodami.

### **Spolupráce se vzdělávacími agenturami**

Organizace umožňuje studentům a pracovníkům procházejícím rekvalifikační možností vykonávání bezplatných stáží a praxí. Pokud se při práci v organizaci studenti či pracovníci procházející rekvalifikační osvědčí, organizace si vyžádá životopis a zařadí je do interní databáze. V případě uvolněného vhodného pracovního místa tyto potenciální uchazeče o zaměstnání kontaktuje s nabídkou práce.

Před zahájením vlastního procesu získávání pracovníků stanovuje organizace FRENCL s.r.o. kritéria, která jsou použita při definování požadavků na pracovníka. Tato kritéria dále slouží k hodnocení vhodnosti uchazečů ucházejících se o nabízené pracovní místo. Při stanovení kritérií organizace vychází z aktualizované pracovní náplně a požadavků vedoucího střediska, na jehož pracovišti se obsazuje pracovní místo. Výsledná podoba postupu při získávání pracovníků ve FRENCL s.r.o. závisí na obsazované pracovní pozici, rozhodnutí z jakého zdroje se bude pracovní místo obsazovat (využívání vnitřních, vnějších zdrojů pracovních sil, nebo kombinace obou zdrojů) a také na předběžném odhadu počtu vhodných volných pracovníků na trhu práce.

## Vzdělávání pracovníků

**Zákonná školení** tvoří nedílnou součást prohlubování kvalifikace zaměstnanců organizace, vychází z obecných ustanovení zákoníku práce a řídí se i dalšími závaznými právními předpisy a legislativními požadavky. Mezi nejčastější školení, která jsou povinná dle zákonu práce a týkají všech zaměstnavatelů, patří **školení BOZP** (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Zákoník rovněž definuje povinnosti zaměstnavatele a práva a povinnosti zaměstnance v souvislosti s tímto školením. Školení je odlišné pro zaměstnance a vedoucí pracovníky. Frekvence školení není zákonem stanovena.

**Školení požární ochrany** seznamuje zaměstnance se situacemi nebezpečí vzniku požáru v rámci činností provozovaných v místech výkonu své práce – s organizací a zajištěním požární ochrany, základními povinnostmi vyplývajícími z předpisů o požární ochraně, s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi a evakuačním plánem, s umístěním a se způsobem použití hasicích přístrojů a dalších prostředků požární ochrany na pracovišti apod. Školení požární ochrany není rozděleno pro vedoucí a běžné zaměstnance a mělo by proběhnout při nástupu do zaměstnání a poté nejméně jednou za dva roky.

**Školení první pomoci** je pro všechny pracovníky stejný. Stěžejním úkolem je naučit pracovníky, jak se chovat v případě úrazu při výkonu práce a jak pomoci druhým osobám. Povinnost absolvovat školení je při nástupu do práce nebo jednou ročně.

Mezi **ostatní školení** patří nabídka ostatních kurzů a školení ve firmě je poměrně široká. Větší počet těchto aktivit než v dřívějších letech může firma svým zaměstnancům nabídnout díky získaným dotacím z EU. Probíhají zde tato školení, která nejsou ze zákona povinná:

- počítačové kurzy,
- kurzy pro mzdové účetní a personalisty,
- kurzy DPH,
- kurzy měkkých dovedností (školení vedoucích pracovníků a mistrů, školení

navázání kontaktů a budování vztahů, analýzy potřeb zákazníka apod.).

Školení, která pro firmu nejsou ze zákona povinná, pro firmu zprostředkovávají ve většině případů externí školitelé.

### **5.8.3. Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu jako proces vzájemné komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem s ujasněním si základních bodů. Těmito body je očekávání toho, co bude pracovník dělat, jak se pozná, že pracovník vykonává práci dobře, jak dosahování jeho cílů přispěje organizaci, jakým způsobem budou určeny bariéry výkonu a jak budou odstraňovány, jakým způsobem budou společně pracovat na zlepšování výkonu a jak bude probíhat hodnocení. Řízení pracovního výkonu je jedním z nezbytných procesů řízení lidských zdrojů, jelikož ovlivňuje výsledky organizace. Hlavními účastníky jsou jednatelé, kteří poskytují podporu svým podřízeným a mají roli partnera. Cílem je zajistit dosáhnouti lepších výsledků. Dalším cílem je podpora a rozvoj pracovníků, aby byli schopni zastávat náročnější práci. V rámci řízení pracovního výkonu se také snaží organizace předcházet výkonnostním nedostatkům, které předchází pocitům z neúspěchu. Předcházením nedostatků dělá řízení pracovního výkonu úspěšným a účinným.

### **5.8.4. Mobilita**

Při rozmísťování pracovníků je používána horizontální mobilita ve smyslu převedení pracovníka na jinou pozici nebo stanoviště. Každé zaučení a změna je velmi nákladná a trvá velice dlouho. Velmi důležitou roli zde hraje tzv. pojem staffing, který se v organizaci podílí na formování kvantitativní a kvalitativní stránky pracovní síly. Představuje formování počtu, kvalifikační struktury a pracovních schopností pracovníků v rámci vzdělávacího nebo rozvojového programu organizace. Staffing tedy zahrnuje víc než rozmísťování pracovníků, zahrnuje navíc přizpůsobování pracovníků požadavkům pracovních míst a kvalifikačním potřebám z hlediska strategie podniku.

## **5.9. Shrnutí**

V této kapitole byla uvedena praktická část, která vycházela z teoretické části bakalářské práce. Byly analyzovány manažerské funkce (plánování, organizování, vedení pracovníků, kontrolování, implementace a analýza) v podniku FRENCL s.r.o. a vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, kterými byly personální plánování, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků,

řízení pracovního výkonu a mobilita. V následující kapitole bude dán návrh na zlepšení využívání manažerských funkcí v dané organizaci.

## 6. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VYUŽÍVÁNÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE SPOLEČNOSTI FRENCL S.R.O.

Cílem této kapitoly je vypracování návrhu na zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti FRENCL s.r.o. na základě informací z předešlé kapitoly v komparaci s teoretickou částí. Návrhy budou vypracovány pro jednotlivé manažerské funkce, které autorka bere jako jeden z aspektů řízení lidských zdrojů.

I přes vcelku propracovaný systém **personálního plánování** je stále co zlepšovat. Plán budoucího vývoje není příliš připravený na náhlé ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. V rámci vytváření a analýzy pracovních míst autor doporučuje průběžnou (například čtvrtletní) analýzu volných pracovníků na pracovním úřadu a analýzu poptávky pro daná pracovní místa. Dále je navrhována analýza spokojenosti zaměstnanců uvnitř podniku, která by mohla odhalit odchody zaměstnanců za lepší pracovní nabídkou, nespokojené zaměstnance smýšlející o změně povolání.

Autorka by doporučila v rámci **organizování** vlastního pracovníka webových stránek, který by rychle reagoval a zrychlil se celkový proces příjmu objednávek. Zaměřit se i na veškeré pracovníky a pořádat schůzky, kde by měli prostor pro zpětnou vazbu, jak jsou spokojeni, případně podat nějaké návrhy a připomínky. Organizovat společenské akce, které utuží vztahy mezi zaměstnanci zaměstnavatelem. Zaměřit se na zvýšení podvědomí o firmě v daném kraji a okolí.

Dávat přehled o měsíčních tržbách podle kategorií, zjistit, jak si vedou oproti konkurenci. Alespoň jednou za měsíc dělat tzv. **kontrolní nákupy ve vlastních pobočkách**. Pro ujistění, zda zaměstnanci dodržují veškeré povinnosti. U celkového hodnocení zaměstnanců se zaměřit na kvalitu vyráběných lahůdek

U **průběžné funkce analýzy** bere autorka jako velký nedostatek, že manažeři reagují na vzniklé problémy až poté, co vznikly a pak začínají zjišťovat, jak se staly. Navrhuje připravit se na možné krizové situace včetně krizových plánů.

Proces **získávání, výběru a adaptace** je dostatečně propracovaný a je velice podrobně zpracovaný ve vnitropodnikové směrnici. Jsou vhodně zvoleny metody zveřejňování nabídek pracovních míst, které zahrnují jak portál úřadu práce, tisk, podnikový intranet a webové stránky, kde je možné najít dostatek uchazečů. FRENCL s.r.o. si po dohodě s neúspěšnými uchazeči tvoří jejich databázi a při budoucí potřebě jsou tyto uchazeči osloveni. Tím společnost ušetří náklady a čas vynaložený na výběrová řízení.

Poslední problém autorka shledává v komunikaci. Někteří vedoucí pracovníci své podřízené dostatečně neinformují o případných změnách a podobně. V případě uskutečnění schůze vedoucích prodejen (FRENCL s.r.o.), by měl poté každý vedoucí svolat poradu se svými podřízenými a sdělit jim vše podstatné.

## ZÁVĚR

**Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení manažerských funkcí vedoucí ke stabilizaci pracovního týmu, snížení nákladů a celkové stabilizaci firmy, a to na základě analýzy manažerských funkcí ve společnosti FRENCL s.r.o. Aby byl cíl splněn, byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část a do následujících kapitol.**

K tomu teoretická část vycházela z poznatků získaných studiem odborné literatury a obsahovala tři kapitoly. První kapitola se zabývala vysvětlením základních pojmů managementu a samotnou definicí managementu. Dále se věnovala postavení manažera v organizaci, management a podnikání a faktorům, které ovlivňují management a podnikání. Druhá kapitola se věnovala stručným popisem postupných manažerských funkcí sekvenčních (plánování, organizování, výběr, rozmístění, vedení pracovníků a kontrolování) a průběžných manažerských funkcí (analýza, rozhodování, implementace). V podkapitole plánování byly rozebrány úrovně plánování z časového hlediska a rozhodovacího procesu. Podkapitola organizování byla věnována základním organizačním strukturám a jejich organizačním prvkům. Poté byly stručně představeny pojmy kontrolování, analýza, rozhodování a implementace. Poslední kapitola teoretické části byla věnována základním pojmům řízení lidských zdrojů. Autorka zde definovala výběr a rozmístění pracovníků, metody výběru pracovníků a jejich odměňování. Podkapitola vedení lidí se věnovala, kromě rozebrání stylu vedení, delegování, komunikaci, hlavně motivaci a stimulaci.

Praktická část této práce začala čtvrtou kapitolou, kde byla představena společnost FRENCL s.r.o. a stručně představena historie, vývoj společnosti a marketingový mix. Pátá kapitola se věnovala analýze manažerských postupných a průběžných funkcí ve společnosti FRENCL s.r.o. a vybraným činnostem řízení lidských zdrojů. První podkapitola se věnovala jednotlivým taktickým plánům a druhům. Druhá kapitola se věnovala organizační strukturou. Poté byly rozebrány jednotlivé manažerské funkce, kterými byly vedení, kontrolování, analýza, rozhodování, implementace. Poslední kapitola se věnovala vybraným činnostem řízení lidských zdrojů ve společnosti FRENCL s.r.o.

Jako hlavní přínos při zpracování bakalářské práce je zpracovatelkou považováno získání cenných informací z prostředí personálního managementu, sledování využití manažerských funkcí v praxi a jejich použití při řízení lidských zdrojů, které tvoří klíčovou funkci napříč celým podnikem.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael: STEPHANS, Tina. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-21177-4
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6
- [5] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7."
- [7] DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [9] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: (co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti)*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] MILLER, Katherine. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 5. vydání. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009. 318 s. ISBN 978-0-495-56581-9
- [14] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.



- [15] PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha : BIVŠ, 2008. 299 s. ISBN 978-80-7265-130-6.
- [16] ROUDNÝ, Radim; VÍŠEK, Ondřej. *Základy manažerského rozhodování*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 184s. ISBN 978-80-7395-164-1
- [17] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-977-7
- [19] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [20] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [21] Lahůdky Pardubice a Hradec Králové - FRENCL s.r.o.. Lahůdky Pardubice a Hradec Králové - FRENCL s.r.o. (online). Copyright © 2017, FRENCL s.r.o. (cit. 20.03.2017). Dostupné z: <http://www.frencl.cz/>
- [22] FRENCL s.r.o., IČO: 26010780, 20. 3. 2017 - ARES | Peníze.cz. Obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, ARES | Peníze.cz (online). Copyright © 2000 (cit. 20.03.2017). Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/ares/26010780-frencl-s-r-o>
- [23] Vedoucí výroby - encyklopedie profesí - Prace.cz. Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí (online). Copyright © 1996 (cit. 27.03.2017). Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/v/vedouci-vyroby/>
- [24] Plánování investic - Ekonomie otázky. Ekonomie otázky - Vše co student potřebuje vědět (online). Copyright © 2017. Všechna práva vyhrazena. (cit. 27.03.2017). Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2009/02/planovani-investic.html>