

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Aneta Banertová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Aneta Banertová

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

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

Jméno a příjmení: **Aneta Banertová**
Osobní číslo: **E110236**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza manažerských funkcí ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem mé práce je navrhnout zlepšení manažerských funkcí vedoucí ke stabilizaci pracovního týmu, snížení nákladů a celkové stabilizaci firmy, a to na základě analýzy manažerských funkcí.

Zásady:

- Základní pojmy managementu.
- Manažerské funkce (Plánování, Organizování, Personalistika, Vedení lidí, Kontrola).
- Vybraná společnost (Představení společnosti).
- Analýza manažerských funkcí ve společnosti.
- Návrh ke zlepšení využívání manažerských funkcí.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

FOTR, J. a L. ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:


1. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má

právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 2.4.2014

Aneta Banertová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph. D., za odborné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat oblastnímu manažerovi společnosti Intersport ČR s.r.o., panu Ing. Danielu Adámkovi, za poskytnuté informace a věnovaný čas.

SHRNUTÍ

Bakalářská práce analyzuje využívání manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o. Teoretická část popisuje problematiku manažerských funkcí na základě teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury. Praktická část se věnuje analýze jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o. Závěr této práce obsahuje návrh doporučení na zlepšení využívání manažerských funkcí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, společnost Intersport ČR s.r.o.

TITLE

Analysis of Managerial Functions in the Intersport ČR Company

ABSTRACT

This bachelor thesis analyzes using of managerial functions at Intersport ČR s.r.o. The theoretical part describes managerial functions based on a theoretical knowledge gained by studying literature. The practical part is dedicated to the analysis of individual managerial functions at Intersport ČR s.r.o. The conclusion of this thesis includes a proposal for improvement of using managerial functions.

KEYWORDS

Management, managerial functions, company Intersport ČR

Obsah

Úvod.....	10
1. Popis základních pojmů v managementu	12
1.1. Management	12
1.2. Manažer	14
1.3. Kompetence manažera	15
1.4. Firemní kultura	17
1.5. Rozhodování.....	18
Shrnutí 1. kapitoly:	20
2. Manažerské funkce	21
2.1. Manažerské funkce	21
2.2. Plánování.....	23
2.2.1. Význam plánování	25
2.2.2. Postup plánování a tvorba plánu.....	26
2.2.3. Cíle a kritéria plnění plánů	27
2.2.4. Druhy plánů	28
2.3. Organizování	28
2.3.1. Organizační struktura.....	29
2.3.2. Organizace práce	30
2.4. Personalistika.....	31
2.4.1. Získávání a výběr zaměstnanců	31
2.4.2. Odměňování zaměstnanců	32
2.4.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	34
2.5. Vedení lidí.....	35
2.5.1. Vůdce	36
2.5.2. Vedení porad	37
2.5.3. Motivace.....	38
2.6. Kontrola.....	40
Shrnutí 2. kapitoly:	41
3. Představení společnosti Intersport ČR s.r.o.	42
3.1. Základní údaje o společnosti	42
3.1.1. Základní data	43
3.1.2. Historie společnosti.....	43

3.2. Organizační struktura Intersport International Corporation.....	44
3.2.1. Divize služeb	44
3.2.2. Divize Marketing, Retail a licence	45
3.2.3. Divize Produkty a Nákup	46
3.3. Společenská odpovědnost	47
3.4. Konkurence	47
Shrnutí 3. kapitoly:	48
4. Analýza manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	50
4.1. Plánování ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	50
4.2. Organizování ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	51
4.2.1. Organizační struktura Pardubické prodejny Intersport	53
4.3. Personalistika ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	54
4.4. Vedení jednotlivce a týmů ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	56
4.5. Kontrola ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	57
Shrnutí 4. Kapitoly.....	58
5. Návrh na zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o.	59
Závěr	61
Seznam použité literatury.....	63
Seznam zdrojů.....	64
Seznam obrázků	65
Seznam příloh	66

Úvod

Slova management a manažer jsou často používaná v různých souvislostech a slovních spojeních. Snad skoro každý zná alespoň okrajově významy těchto slov. V dnešní rychle se měnící a uspěchané době je velice důležité, aby každá organizace měla kvalitní a fungující management a schopné manažery, aby byla konkurenceschopná na trhu a mohla se dnešnímu trhu přizpůsobovat.

Tato bakalářská práce se bude věnovat společnosti Intersport ČR s.r.o., současné jedničce na trhu v prodeji sportovního oblečení a vybavení, a jejím manažerským funkcím. Aktuálnost tohoto tématu vidí autorka ve skutečnosti, že konkurence na trhu se sportovním zbožím je v současné době vysoká, a je čím dál tím těžší se udržet na vrcholu. Předpokladem pro uvolnění konkurence na trhu byl odchod velkého konkurenta společnosti Gigasport z českého trhu, ale zároveň s tímto odchodem přišla nová společnost Decathlon, která na trh tvrdě zaútočila svými nízkými cenami, a konkurence musela začít na tyto ceny reagovat. Vzhledem k těmto skutečnostem ovlivňujícím ceny zboží a služeb je velice důležité mít správně fungující manažerské funkce (plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu), protože každý krok, který společnost udělá, se projeví na jejím konkurenčním postavení.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout zlepšení manažerských funkcí vedoucí ke stabilizaci pracovního týmu, snížení nákladů a celkové stabilizaci firmy, a to na základě analýzy manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část má dvě kapitoly a obsahuje poznatky a informace získané studiem odborné literatury. Praktická část obsahuje poznatky získané z pohledu zaměstnance společnosti s pomocí informačních technologií.

Aby byl splněn cíl práce, bude se první kapitola teoretické části zabývat vysvětlením základních pojmů managementu, jeho samotnou definicí, osobou manažera, firemní kulturou a rozhodováním. Druhá kapitola se bude dopodrobna zabývat manažerskými funkcemi. Jejím cílem je představení jednotlivých manažerských funkcí (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola) s jejich metodami a také jejich cíly a dále postupy, jak těchto cílů dosáhnout.

V praktické části se bude třetí kapitola věnovat představení společnosti Intersport ČR s.r.o., její historii, organizační struktuře, společenské odpovědnosti a v závěru bude rozebráno

konkurenční prostředí. Ve čtvrté kapitole budou za využití teoretických znalostí analyzovány jednotlivé manažerské funkce ve společnosti Intersport ČR s.r.o. V poslední části této práce bude na základě komparace všech informací získaných z praktické a teoretické části udělán návrh na zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

1. Popis základních pojmů v managementu

Cílem této kapitoly je vysvětlení základních pojmů managementu. Na základě těchto pojmů bude jednodušší pochopit základy managementu a také to, čím se management zabývá. V této kapitole také autorka rozebere osobu manažera a jeho kompetence.

1.1. Management

Možná že je to překvapující, ale management není nový objev moderní doby. Již před mnoha tisíci lety řídili faraoni nebo císařové rozsáhlé říše – někdy zdárně, jindy neúspěšně – a využívali přitom zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky, zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření. Někteří studující management jsou překvapeni také skutečností, že se vlastně neučí ničemu novému.¹

Slovo management odpovídá českému slovu řízení. Pochází z anglického slovesa „to manage“, které lze přeložit slovy řídit, dosáhnout či vést. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat se na skupinové úsilí, ke specializaci jednotlivých činností a dělbě práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.

V současné době lze konstatovat, že se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu management, které jsou zaměřeny na jednotlivé stavební kameny podniku – podle toho, které daný autor upřednostňuje.

- Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Někdy hovoříme o vertikálním řízení, kde převažuje směr komunikace mezi nadřízeným a podřízeným shora dolů a zdola nahoru. Vedoucí pracovník zde využívá k řízení a organizování podniku tzv. funkční organizační strukturu (např. obchodní úsek, výrobní úsek, personální úsek, ekonomický úsek).
- Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění cílů podniku prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků.

¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s 6.

(Zákazník požaduje optimální cenu, čas dodání a kvalitu.) Někdy hovoříme o převažujícím horizontálním řízení, kde kromě vertikálního řízení existuje ve stejné míře i řízení, kde převažuje komunikace mezi jednotlivými specialisty odborných útvarů v jedné hierarchii řízení. Vytvářejí se tzv. projektové týmy, které jsou zaměřené na konkrétní cíl, zakázku či zákazníka. Vedoucí pracovník k organizování podniku využívá tzv. projektovou organizační strukturu (kde specialisté z obchodního, výrobního, personálního a ekonomického oddělení vytvářejí projektový tým).²

Ve světové literatuře existuje nepřehledné množství definic pojmu management, proto zde budou některé definice uvedeny.

- „*Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.*“ J. Hays
- „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“³ H. Wehrich
- „*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivace atd.*“
K. Muller
- „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.*“ K. H. Chung

Management je převážně umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. V manažerských pozicích se objevují charismatičtí vůdci (lídři), kteří mají dar přirozeně motivovat své podřízené a tím vytvářet silnou organizační kulturu, jež zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Tím se zjednodušují klasické funkční i projektové organizační struktury a vytvářejí se sítě autonomních skupin motivovaných pracovníků s otevřenou komunikací, kde funguje horizontální, vertikální a diagonální komunikace a do jisté míry i samořízení. Zkrátí se tak rozhodování na všech hierarchiích řízení, existuje větší možnost sebekontroly, menší počet konfliktů a funguje snadnější komunikace. Minimalizují se mocenské zájmy klasických funkčních struktur.⁴

² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s 17.

³ WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7, s 15.

⁴ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s 17.

1.2. Manažer

„Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.“⁵

Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.

Jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, rozšiřovaly předmět své činnosti atd., tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu.⁶

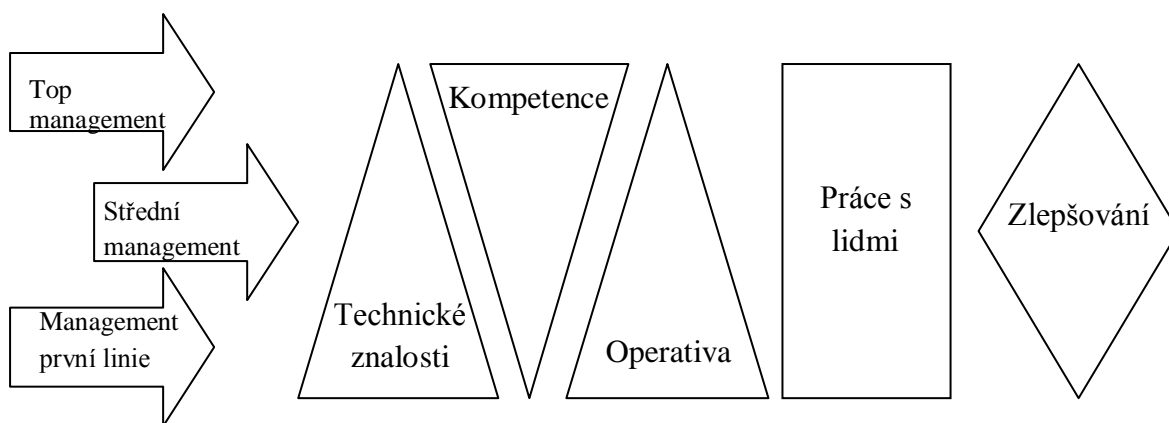
Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

- Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.
- Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- Vrcholový manažeři (top 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.⁷

⁵ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7, s 10.

⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s 21.

⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s 26.



Obrázek 1 - Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s 22.

1.3. Kompetence manažera

Kompetence manažera – tzn. způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti – můžeme posuzovat různým způsobem. V tradičním pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků (včetně manažerů) se vychází z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti/funkce má. Moderní pojetí způsobilosti zorný úhel hodnocení posouvá směrem k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecně předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je pracovník (manažer) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti. V obou případech můžeme hodnocení strukturovat do dílčích dimenzí:

- odborné znalosti,
- praktické dovednosti,
- sociální zralost.⁸

Odborné znalosti jsou získávány především vzděláním. To má řadu podob. Vedle tradičních školních struktur (základních, středních a vysokoškolských studií) jsou pro manažery nabízena různá nadstavbová studia, zvláště pak MBA (master of business administration), která mají posílit jejich specializaci, rozšířit poznání v návaznosti na první roky praxe apod. Podnikatelské školy kromě základních kursů MBA nabízejí i kursy pro top manažery označované EMBA (executive master of business administration). Účastníky těchto kurzů by měli být vrcholový manažeri s 10-15letou praxí.

⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s 255.

Sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků, to je významný rys soudobých manažerů. Rostoucí velikosti organizací a složitost jejich řízení vyvolaly dělbou práce, která přinesla funkční specializaci pracovníků i manažerů. Řešení praktických problémů však často vyžaduje komplexní přístup, zapojení různých profesí (techniků, ekonomů, obchodníků, právníků apod.). Tyto skutečnosti vedou k závěru, že manažer musí být minimálně dobrým koordinátorem, ovšem výhodnější je, pokud disponuje kromě své odborné profese ještě dobrou orientací v dalších disciplínách.⁹

Praktické dovednosti (skills) se získávají tréninkem a praxí. Současné poznání v oblasti managementu nabízí nepřeborné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. I když znalost existence těchto přístupů je pochopitelně východiskem jejich aplikace, často důležitější úloha přísluší jejich praktickému zavedení. Zde jsou cenné zkušenosti, tvůrčí rozvedení či přizpůsobení podle konkrétních podmínek.

Manažerským dovednostem se lze naučit a měly by se neustále rozvíjet. V případě manažerů praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím:

- správných řídicích praktik (rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd.),
- úlohy manažera jako osoby komunikující (vedení rozhovorů, projevů, porad, apod.),
- techniky ovlivňování pracovníků (přesvědčování, uplatnění vlivu, autority, aktivizace pracovníků, práce v týmech, kreativita apod.),
- technických dovedností souvisejících s jeho specializací a zvládnutí technických prostředků, zvláště výpočetní a komunikační techniky.

Sociální zralost se týká lidských mravních kvalit, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Lidská dimenze sociální zralosti souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera. Jedním z typických rysů jsou osobnostní vlastnosti (ukazující vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, k světu) a dalším rysem je činorodost, aktivita manažera (rys reprezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojenosti s dosaženým, proaktivním jednáním atd.).

Jako příklad pozitivních osobnostních vlastností manažera lze uvést bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost apod. Jako příklad vlastností reprezentujících pracovní aktivitu manažera lze uvést rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost

⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s 255.

apod. Od vůdčích osobností se očekávají vlastnosti jako je sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, přitažlivost, iniciativní a proaktivní jednání.¹⁰

Součástí sociální zralosti manažerů je i charisma, které lze charakterizovat jako kouzlo osobnosti manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory a stanoviska. Minimální požadavky naplňující atribut sociální zralosti spočívají v dodržování zákonů a navazujících předpisů. Legální chování, jednání manažera a jím řízených úvarů až po organizaci jako celek jsou samozřejmým rysem, v němž se projevuje kompetentnost tohoto manažera.¹¹

1.4. Firemní kultura

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.

Může také existovat kultura, která se skládá ze dvou nebo více subkultur. Například ve Státní zdravotní péči ve Velké Británii stejně jako v mnoha zdravotnických sektorech po celém světě, funguje vedle sebe řada subkulturních skupin. Lékaři, zdravotní sestry, povolání související s lékařstvím, pomocné síly a manažeři, každý má svou vlastní kulturní identitu. Každá skupina má své vlastní rituály a obřady, své vlastní dějiny, které vypovídají o organizačním životě, a své vlastní systémy výkladu, které ovlivňují pochopení organizačních symbolů. Tyto subkulturní skupiny se často dostávají do vzájemného konfliktu.

Kulturní znalosti jednotlivců nejsou totožné. Jednotlivé rozdíly, vycházející pravděpodobně z odlišného zázemí, výchovných a společenských kontextů, vedou k vnitro kulturním odchylkám. Proto existují rozdíly uvnitř kultury nebo dokonce uvnitř subkulturní skupiny. Většina kultur je k těmto rozdílům tolerantní, prakticky mohou poskytovat mechanismus pro kulturní změnu a dynamičnost. Například národní subkultury založené na

¹⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s 256.

¹¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s 257.

kritériích jako je socioekonomická třída, etnické nebo náboženské pozadí nebo povolání, podněcují debaty i konflikty, které mohou poskytnout příležitost pro studium i změnu.¹²

1.5. Rozhodování

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují (někdy se dokonce chápe jako určité jádro řízení). Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů, tj. probíhajících na nejvyšších úrovních řízení organizací) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací.¹³

Při práci s manažerskými funkcemi, resp. obecně v managementu, se obvykle rozlišují dva základní přístupy k rozhodování. Jsou to:

- přístup normativní („preskriptivní“),
- přístup popisný („deskriptivní“).

Pro aplikaci normativního přístupu usiluje především jeho uživatel (manažer, výkonný pracovník) o vytvoření vhodných modelů jak rozhodovat. Důraz se klade především na požadované vlastnosti rozhodnutí a tomu odpovídající volbu metod i dalších nástrojů (aparátů) řešení. Jde o přístup, který je obvyklý pro podporu manažerského jednání a je založen na logickém rozboru rozhodovací situace. Není náhodou, že nejčastějšími uživateli normativního přístupu jsou linioví vedoucí pracovníci.

Při aplikaci popisného přístupu jde především o záměr uživatele vytvořit poznávací model, který by přiměřeně přesně a spolehlivě charakterizoval a předvídal chování lidí ovlivněných rozhodovacím procesem. Týká se to jak těch, kteří rozhodují („rozhodovací subjekty“), tak i těch, o nichž se rozhoduje („objekty rozhodování“). Důraz se klade na vysvětlení myšlení a jednání lidí zúčastněných v rozhodovacím procesu a podmínek, které ho ovlivňují. Jde o obvyklý přístup pro podporu manažerského poznání, co podmiňuje reakce, preference a způsoby jednání spolupracovníků. Je obvyklé, že výrazné místo při aplikaci popisného přístupu mají lidé s přípravou v oblasti psychologie, sociologie, personální práce apod.

¹² BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9, s 217.

¹³ FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9, s 15.

V manažerské praxi, a tedy i při výkonu komplexu manažerských funkcí probíhají oba přístupy současně, resp. se kombinují, prolínají, doplňují. Někdy se ve větší míře uplatňuje jeden z přístupů, ale to zdaleka neznamená, že lze význam druhého ignorovat.¹⁴

Rozhodovací procesy lze chápat v tomto kontextu procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení. Problémy (ať již z rozhodovacího nebo nerozhodovacího charakteru) lze obecně vymezit existencí diference (odchyly) mezi žádoucím stavem (standardem, normou, plánem, tj. co má být) určité složky okolí rozhodovatele a jejím skutečným stavem.¹⁵

Strukturu rozhodovacích procesů lze dekomponovat do určitých složek, které se označují jako etapy (fáze) těchto procesů. Členění rozhodovacích procesů rozlišuje tyto etapy:

- identifikace rozhodovacích problémů,
- analýza a formulace rozhodovacích problémů,
- stanovení kritérií hodnocení variant,
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů,
- stanovení důsledků variant rozhodování,
- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci,
- realizace zvolené varianty rozhodování,
- kontrola výsledků realizované varianty.¹⁶

Subjektem rozhodování (rozhodovatelem) se označuje subjekt, který rozhoduje, tj. volí variantu určenou k realizaci. Subjektem rozhodování může být:

- jednotlivec, nebo
- skupina lidí (orgán).

V praxi rozhodování je však třeba rozlišovat též mezi:

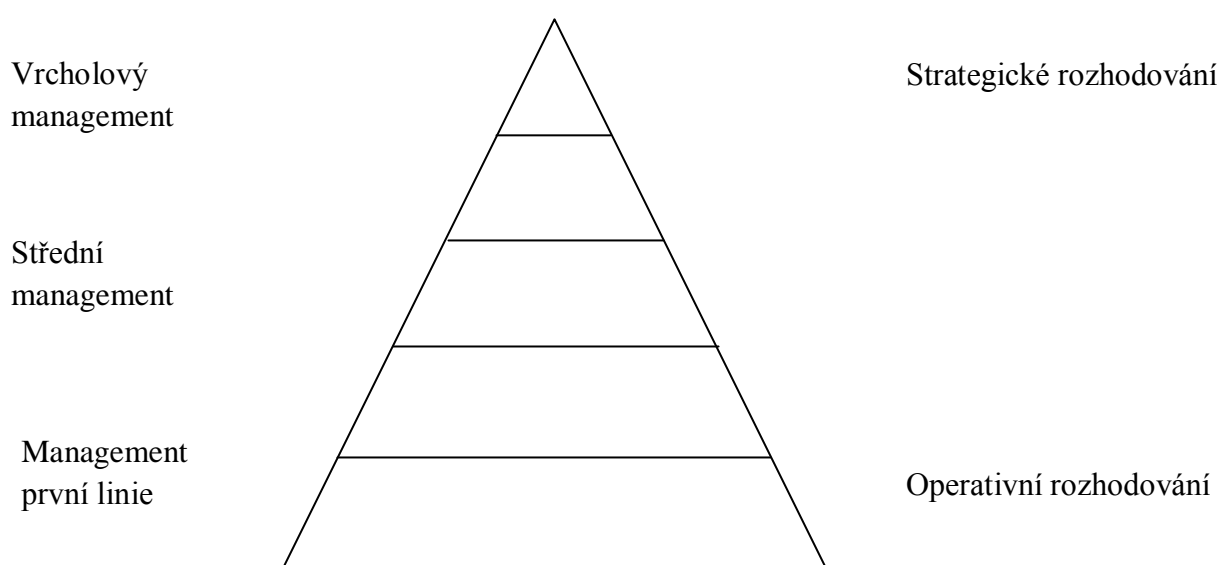
- statutárním rozhodovatelem, tj. subjektem, který je vybaven pravomocemi k volbě varianty určené k realizaci a nese současně odpovědnost za dopady a účinky této varianty, a
- skutečným rozhodovatelem, tj. subjektem, který skutečně rozhoduje.¹⁷

¹⁴ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 151.

¹⁵ FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9, s 18.

¹⁶ FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9, s 19.

Obecně platí vztah mezi stupněm řízení a charakterem objektu rozhodování. Tento vztah vyplývá z podstaty hierarchického uspořádání organizačních struktur. Na vyšších stupních řízení má převládat strategické rozhodování, tedy rozhodování rámcové, s dlouhodobým časovým horizontem, zpravidla obtížně algoritmizovatelné. Důsledky tohoto rozhodování mají velkoplošný dopad. Na nižších stupních řízení má naopak převládat operativní rozhodování, tedy rozhodování o dílčích a konkrétních záležitostech, s krátkodobým časovým horizontem, většinou dobře algoritmizovatelné. Důsledky tohoto rozhodování mají maloplošný dopad.¹⁸



Obrázek 2 - Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování

Zdroj: BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 89.

Shrnutí 1. kapitoly:

První kapitola této práce je zaměřena na definici základních pojmů managementu. Nejprve se tato kapitola zabývá managementem jako takovým a jeho definicemi. Dále tato kapitola vysvětluje základní pojmy managementu, jako je manažer a jeho kompetence a znalosti, kterým se autorka věnuje dopodrobna, či pojmu firemní kultura. Na konec kapitoly autorka přidala rozhodování, které se dále prolíná do všech manažerských funkcí.

¹⁷ FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9, s 24.

¹⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 88.

2. Manažerské funkce

Tato kapitola si určuje za svůj cíl představit jednotlivé manažerské funkce s jejich metodami a také jejich cíly a dále postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Zaměří se na nejběžnější rozdělení manažerských funkcí, a to na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu.

2.1. Manažerské funkce

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“¹⁹

Jako „typické činnosti“ chápeme výčet manažerských funkcí. Účelností chápeme hlavně smysluplnost, neboli umění „dělat správné věci“ odpovídající potřebám a cílům sociálně-kulturním (etickým) hodnotám organizace, kde manažer pracuje. Účinností se rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností.

Dosažení cílů organizace a tím i naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad (harmonizaci a vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti i realizaci některé z manažerských funkcí na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá. Platí to i o nezbytné vyváženosti struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí.

Manažerské funkce mají různé klasifikace a rozdělení. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z prvních průkopníků managementu, Francouz Henri Fayol. Ten v roce 1916 definoval 5 funkcí, jež v té době nazval funkcemi správy. Jsou to:

- plánování (planning) – stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout,
- organizování (organizing) – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských aj.), popřípadě podmínek pro uskutečňování plánovaných činností,
- přikazování (directing) – dávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,
- koordinace (coordination) – sladování činností spolupracovníků,
- kontrola (controlling) – ověřování souladu plánu a skutečností a přijetí závěru.²⁰

Nejrozšířenější klasifikace manažerských funkcí, podle Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha, je členěna na: Plánování („planning“), Organizování („organizing“),

¹⁹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 65.

²⁰ SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management: pro kombinovanou formu studia, 1.díl*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 2 sv. (89, 69 s.). ISBN 978-80-7395-126-9, s 16.

Personální zajištění („staffing“), Vedení lidí („leading“), Kontrolu („controlling“). Tyto funkce jsou označeny jako sekvenční manažerské funkce („sequential managerial functions“). Dalšími funkcemi jsou paralelní manažerské funkce („parallel managerial functions“). Jde o: analyzování řešených problémů („analysis“), rozhodování („decision making“), implementaci („implementation“). Pro přiblížení skladby a vazeb sekvenčních a paralelních manažerských funkcí se používá maticové zobrazení manažerských funkcí. Je doplněno naznačením úlohy komunikace lidí pro plnění jednotlivých manažerských funkcí a jejich integrovaného propojení, které je nezbytné pro ucelený průběh manažerské práce.²¹

„Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařadit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“²²

Plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se konkretizuje do různých oblastí života organizace a nabývá v nich specifického charakteru:

- strategické řízení,
- marketing – řízení trhu,
- řízení financí,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení kvality,
- řízení informací,
- krizové řízení,
- řízení změn.²³

V rámci komplexu manažerských funkcí si analýza klade za cíl poznání a správné pochopení (porozumění) podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu. Prostupuje každou z právě uvedených sekvenčních funkcí. Stává se procesem zjištění a hodnocení jejich přípustnosti (realizovatelnosti), účelnosti a účinnosti provedení. Zároveň dává podklady pro navazující paralelní manažerské funkce, tj. rozhodování a implementaci.

Provádění paralelní manažerské funkce analýzy vyžaduje tvůrčí přístup. Metody systémové analýzy, popř. další specifické metody jsou především zásobníkem nástrojů.

²¹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 68.

²² WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7, s 31.

²³ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s 25.

Klíčovým předpokladem úspěchu pro správné uplatnění analýzy je pochopit věcnou, obsahovou stránku požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci. Smysluplnost („účel“) rozboru je hlavním vodítkem, jak paralelní manažerskou funkci analýzy zajistit.²⁴

V maticovém zobrazení manažerských funkcí je rozhodování druhou paralelní funkcí. Na jedné straně prostupuje každou ze sekvenčních funkcí, na straně druhé je mostem mezi analýzou a implementací ve funkcích paralelních.

Rozhodování v manažerské práci je především výsledkem myšlenkových procesů manažerů a jejich spolupracovníků. Proto rozhodování vždy do značné míry záleží jak na profesním profilu a kvalifikační úrovni, tak i osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu (např. odvaha, sklon k riziku, opatrnost, snaha o alibismus). Zde si pro manažerskou praxi zaslouží pozornost poznatky o omezené racionalitě rozhodovatele („bounded rationality of the decision maker“).²⁵

Implementace u sekvenční manažerské funkce je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace a představuje „koncovku“ pro úspěšné uzavření celku každé jednotlivé sekvenční manažerské funkce a vytvoření harmonických vazeb na funkce ostatní. Platí, že bez této závěrečné fáze by uvažovaná sekvenční manažerská funkce nebyla uzavřena a předcházející činnosti na jejím zajištění by nenašly své zhodnocení v celku manažerské práce. Podstatnou součástí implementace jsou i koordinační a komunikační činnosti.²⁶

2.2. Plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.²⁷

Vychází ze zajištění a využití informací k:

- identifikaci a diagnóze výchozí situace,
- odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase,

²⁴ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 149.

²⁵ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 151.

²⁶ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 155.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s 95.

- stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů,
- výběru scénáře plánu (výběru vhodné trajektorie přechodu od výchozího stavu k cílům podle kritéria či kritérií výběru), a to včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnání se s dalšími omezujícími podmínkami realizace (včetně času),
- stanovení postupu realizace zvoleného plánu (včetně přiměřených rezerv) a případné adaptace na měnící se podmínky.²⁸

Plánem se rozumí záměr:

- na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (např. firmy, instituce, spolku ... jednotlivce),
- ve stanoveném čase (časový horizont plánu, popř. členění na dílčí časové úseky)
- na požadované úrovni (měřítka plnění plánů, resp. parametry cílů).

Plán může mít řadu způsobů vyjádření, např. formální dokument schválený poradou vedení organizační jednotky, počítačově uchovaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího pracovníka, ústní domluva členů pracovního týmu. Klíčovými body pro zadání a pak i plnění plánu jsou jeho cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítka kontroly a hodnocení dosažených výsledků.²⁹

Plánovací funkce vždy musí vycházet ze čtyř základních faktorů, které musí být vzaty v úvahu a zahrnuty do plánu. Jsou to:

- cíle, to znamená budoucí stavy organizace, kterých chce management dosáhnout,
- akce, které znamenají specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů,
- zdroje, které představují omezení, limity, ve kterých se organizace může pohybovat,
- pravidla, způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout.³⁰

²⁸ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 70.

²⁹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 75.

³⁰ SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management: pro kombinovanou formu studia, 1.díl*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 2 sv. (89, 69 s.). ISBN 978-80-7395-126-9, s 49.

2.2.1. Význam plánování

Do plánování by se měli zapojovat všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten daný úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí či výkonnost organizace.

- Zvyšování efektivity – Plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou efektivnější o to, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.
- Snižování rizika – Dobré plánování je i cestou snižování rizika z neznámé budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což jí umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, respektive omezení jejich negativního dopadu.
- Úspěšné organizační změny – Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí změny v organizaci. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovaného postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejich důsledky.
- Integrace úsilí – Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladění dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek jednotným plánem, případně souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.
- Rozvoj manažerů – Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti a budoucnosti, analyzovat vývoj v okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To všechno má pozitivní dopad na úroveň manažerů a organizace.

- Vývoj standardů výkonnosti – Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejich dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků.³¹

2.2.2. Postup plánování a tvorba plánu

Jako každá sekvenční manažerská funkce je i manažerská funkce plánování založena na zvládnutí tří paralelních (průběžných) manažerských funkcí. Proto i pro tvorbu a realizaci každého plánu je nutné zajistit:

- analýzu výchozí situace (včetně podstatné minulosti, přítomnosti a reálného výhledu), a to jako startovacího můstku k splnění cílů a záměrů plánu (včetně rozboru zdrojových předpokladů a možných postupů realizace),
- rozhodování o volbě některého z přístupných postupů (scénářů) za definitivní plán,
- implementaci, resp. postupnou realizaci plánu v konkrétních, často i měnících se podmínkách, na které musí příslušný manažer umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností zahrnutých v plánu i ve vazbách na ostatní manažerské funkce.³²

Uplatnění paralelních manažerských funkcí v procesu plánování je obecným základem postupu sestavení a realizace plánu. Vyjadřuje ho následnost „identifikace příležitosti či potřeby – stanovení cílů – zvážení předpokladů a ověření reálnosti („přípustnosti“) – vypracování scénářů přípustných plánů – výběr scénáře – dořešení návaznosti na ostatní plány – plnění a jeho průběžné hodnocení – změny plánu – výsledné vyhodnocení“. V celém plánovacím procesu dochází k úpravám s ohledem na změny původních předpokladů, a to pomocí adekvátního informačního zajištění.

Tvorbou plánu se částečně podmiňuje i náplň a postup realizace dalších sekvenčních manažerských funkcí. Jde o procesy vzájemně provázané, takže někdy podmínky možné realizovatelnosti těchto dalších funkcí (např. omezené možnosti výběru personálu) korigují se záměry plánu.

Moderní management nepovažuje přijaté plány podnikatelské aktivity za „zákon“, který musí být za každou cenu splněn. Zdůrazňuje, že jde o záměry založené na vyhodnocení nedokonalých nebo měnících se informačních zdrojů. Jejich disponibilita a kvalita ovlivňují úroveň zvládnutí paralelních manažerských funkcí v procesu plánování, tj. analýzu

³¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s 95.

³² VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 77.

předpokladů, rozhodování a implementaci. Proto i po přijetí plánu a v procesu jeho realizace je nutné včas zajišťovat nové podstatné plánovací informace a na tomto základě provádět účelné změny.³³

2.2.3. Cíle a kritéria plnění plánů

Bez jasného stanovení cílů (popř. cíle) není plán plánem. A cíle, které nejsou kontrolovatelné (v některých případech přímo měřitelné), neodpovídají základnímu požadavku na metodiku jejich správného stanovení. V moderním managementu, který se zabývá organizacemi jako sociálně-ekonomickými systémy, se pro plány organizační jednotky jako celku obvykle uvažuje soustava cílů. Platí to i pro další komplexnější plány, jež vznikají na vyšších úrovních organizační hierarchie.

Jen pro jednoduché úkoly, popř. plány na nižších úrovních (dílna, pracoviště, tým) se vystačí s jedním cílem, případně s jednou či dvěma omezujícími podmínkami (doplňujícími ukazateli plánu), jež tento cíl zasazují do rozumného rámce. Například cílem fungování montážního pracoviště může být maximální produktivita při dodržení nároků na jakost výrobků a hygienická pravidla výroby.³⁴

Stanovení cílů plánu vyžaduje zajistit soulad (přiměřenost) s jejich posláním v činnosti organizační jednotky. K jednoznačnosti zadání cílů plánu se doporučuje dbát na to, aby:

- cíle byly jednoznačně formulovány z hlediska poslání plánu, resp. jeho obsahové náplně,
- cíle měly vymezenou oblast, na kterou se vztahují,
- byl stanoven způsob kontroly dosažení cílů, popř. jejich měření,
- byl stanoven časový horizont pro realizaci cílů, případně časové intervaly pro jednotlivé dílčí cíle, časově se odlišující od celkového časového horizontu,
- byly stanoveny vazby na návazné či podmiňující cíle v jejich prostorové i časové hierarchii (např. soulad v hierarchické úrovni plánů, soulad v časových vazbách).

Náročným úkolem stanovení plánu je, aby jeho cíle byly přiměřené místu, předpokladům a poslání plánu v uvažované organizační jednotce.³⁵

³³ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 78.

³⁴ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 78.

³⁵ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 80.

2.2.4. Druhy plánů

Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení.

- Podle stupně obecnosti:
 - smysl nebo poslání (základní funkce nebo úloha podniku, která je mu přiřazena společností),
 - úkoly či cíle (výsledek, ke kterému činnosti směřují),
 - strategie (určení dlouhodobých cílů a stanovení činností a zdrojů nezbytných pro jejich dosažení),
 - taktiky (určení postupů nebo způsobu uvažování při rozhodování),
 - postupy (vymezení metod, návodů provádění určitých budoucích činností),
 - pravidla (určení specifických požadavků na činnosti),
 - programy (souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů atd. potřebných k provádění dané posloupnosti činností),
 - rozpočty (numerické stanovení očekávaných výsledků).
- Podle délky plánovacího období:
 - dlouhodobé (podnikatelské záměry),
 - střednědobé (plány výrobních, resp. obchodních činností),
 - krátkodobé (operativní řízení).
- Podle oblasti řízení:
 - plány prodeje,
 - plány výrobní,
 - plány materiálových toků,
 - plány lidských zdrojů,
 - plány finanční,
 - plány informačních toků atd.³⁶

2.3. Organizování

„Organizování je manažerská funkce, je to 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.“³⁷

³⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s 99.

³⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-380-230-1, s 50.

Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce (podniku, závodu, provozu, ústavu apod.). Určuje tak pozice lidí, resp. postavení jednotlivců i dílčích kolektivů v hierarchické struktuře, kteří mají realizaci plánu zajistit. Pomocí organizování se vymezují potřebné práce (činnosti), jejich vzájemné vazby (podmíněnosti v prostoru a čase, následnosti), stanovení pravomoci a zodpovědnosti za vymezené okruhy činností i jejich vazby, popř. další zdrojové, právní, administrativně-správní či další podmínky. Organizování lze též jednoduše definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů plánu. Organizování zároveň bere v úvahu požadavek, aby vymezené činnosti a dělba práce odpovídaly zvolenému kritériu výběru, jako jsou např. vhodná specializace k zajištění celkové hospodárnosti, kvality práce, pružné reakce na změny podmínek apod. K tomuto účelu zajišťuje sdružování lidí do dílčích pracovních kolektivů, resp. vytváří formální organizační struktury.

2.3.1. Organizační struktura

Formální organizační struktura, resp. způsoby jejího vyjádření (organizační řád, popisy funkcí, ústní stanovení či domluva apod.) informačně vypovídají o rozhodovací a realizační (implementační) pravomoci a zodpovědnosti za vymezené činnosti i o vazbách mezi jednotlivými prvky tohoto uspořádání (nadřízenost, podřízenost, spolupráce rovnoprávných útvarů apod.). Informační procesy organizování jsou však podstatně bohatší, a to např. o komplex otázek působení a usměrňování neformálních organizačních struktur, o nestandardní procesy a neformální vztahy při sdružování a vedení lidí.

Hovoříme-li v terminologii teorie managementu o organizační struktuře, pak máme na mysli strukturu systému řízení organizace. U této struktury je třeba cestou účelové abstrakce rozlišovat:

- strukturu procesní, která je definována jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi,
- strukturu útvarovou, která je definována jako soubor pracovních míst a nemocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy.

Cílů organizace, jimiž je produkce výrobků či poskytování služeb, je dosahováno prostřednictvím činností, zorganizovaných do podoby procesů. Zdroji pro realizaci těchto

procesů jsou lidé (zaměstnanci) vybavení technikou a informacemi, zorganizovaní do útvaru. V tomto smyslu je procesní struktura primární, kdežto útvarová struktura sekundární.³⁸

Parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomocí.

- Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti – prvky procesní struktury – přiřazeny jednotlivým pracovním místům – prvkům útvarové struktury.
- Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu.
- Parametr dělby pravomocí udává, jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi, což souvisí s problematikou centralizace, resp. decentralizace, a v horizontální dimenzi, což souvisí s problematikou jednoradiového či víceradiového řízení.³⁹

2.3.2. Organizace práce

Organizace práce se zabývá uspořádáním vztahů v pracovním systému, tj. mezi člověkem jako pracovní silou, pracovním prostředkem a pracovním předmětem. Opatření organizace práce se soustřeďují do několika vzájemně úzce souvisejících oblastí na volbu pracovních postupů a vytváření pracovních úkolů po jednotlivce a skupiny, měření (normování) pracovního výkonu, organizaci pracovní doby, organizaci pracovišť, vytváření vhodného pracovního prostředí, zajištění bezpečnosti práce a služeb poskytovaných pracovníkům. Vycházejí z poznatků řady vědních oborů, sledujících z různých aspektů pracovní činnost člověka (např. fyziologie práce, hygieny práce, psychologie práce, sociologie práce a ergonomie) a z požadavků technologie. Toto poznatkové východisko činí z organizace práce oblast poměrně složitou a mnohotvárnou.

Úkolem organizace práce je dosáhnout dobré účinnosti pracovního systému, tj. vysokého výkonu, dobré kvality výstupů, nízkých nákladů, krátké průběžné doby apod., a zároveň vytvořit příznivé pracovní podmínky pro člověka. K nim patří ochrana jeho života a zdraví, využití kvalifikace a schopností či zajištění možnosti dalšího rozvoje. Současné trendy v organizaci práce směřují k dosažení vysoké flexibility pracovního systému, která umožňuje rychlou reakci na změny. To se projevuje vytvářením flexibilních pracovních míst,

³⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 45.

³⁹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 55.

rozšiřováním a obohacováním pracovních úkolů, zvyšováním autonomie jednotlivců i skupin a přizpůsobováním pracovní doby okamžité spotřebě.⁴⁰

2.4. Personalistika

Výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění řídicích i řízených procesů jsou velmi úzce spojovány s již zmíněnými úkoly organizování a organizačních struktur. Důraz se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky. Dochází k řešení nezbytných úloh výběru, rozmístování a přerozdělování spolupracovníků (včetně získávání nových pracovníků či využitelné substitute pracovní síly, rekvalifikace apod.).⁴¹

K základním personálním činnostem patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci,
- pracovní vztahy a péče o pracovníky,
- personální informační systém.⁴²

2.4.1. Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Efektivnost procesu získávání se zvyšuje, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejich požadavcích na žadatele, který si může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. To vyžaduje, že zaměstnavatel zveřejní korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představí

⁴⁰ ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-720-1381-5, s 546.

⁴¹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 70.

⁴² MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-380-230-1, s 74.

svou organizační kulturu. Buduje si tak základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci a stimuluje k pracovnímu výkonu.⁴³

Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče záleží na aktuální situaci na trhu práce a na načasování obou aktivit.

Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

- analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru (předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment centre, výběrový rozhovor),
- hodnocení efektivnosti získání a výběru.

Získávání má začít plánováním, které vymezuje kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Personální útvar může strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání podložit:

- analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla demografická, sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů o zaměstnání,
- analýzou vnitřních lidských zdrojů např. podle druhů práce nebo klasifikace zaměstnání. Jejím účelem je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuaci dlouhodobějších zaměstnanců, vnitřní mobilitu a povýšení.⁴⁴

2.4.2. Odměňování zaměstnanců

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců

⁴³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s 133.

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s 134.

má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:

- nabízí příležitost učit se a rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary, rekreace,
- se snaží vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k všeoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,
- pečuje o kvalitní pracovní podmínky.

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu.

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy, klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.⁴⁵

Každý vedoucí by měl umět pokud možno objektivně ohodnotit každého svého zaměstnance, i když se mu tento úkol zdá být velmi obtížný a velmi nepříjemný. Všichni vedoucí pracovníci se přece určitě shodnou na tom, že je dobře, aby věděli, jak jejich zaměstnanci pracují. Systém hodnocení zaměstnanců má dva základní pojmy:

- hodnocení výkonu – zahrnuje posudek toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita, jak si dokáže svoji práci zkoordinovat.
- hodnocení práce – reflektuje přínos zaměstnance pro firmu, důležitost jeho práce. Vše je ohodnoceno odpovídající mzdou.

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s 319.

Důsledky hodnocení zaměstnance mají dvě úrovně – hodnotící (finanční ohodnocení, personální změny) a rozvíjející (školení, semináře).⁴⁶

2.4.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku. Slouží tak k permanentnímu zajišťování schopností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykonávání stávajících, popř. budoucích prací.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. Mezi oblasti vzdělávání patří:

- orientace – jejím cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě,
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst,
- rekvalifikace (přeškolení) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,
- profesní rehabilitace – jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace) je vedle vzdělávání dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Aktivity rozvoje zahrnují všechny formy dalšího vzdělávání. Je však orientováno na získávání znalostí a schopností, které zaměstnanec nepotřebuje nutně k vykonávání stávajícího zaměstnání. Rozvoj, který se vedle ryze pracovních schopností soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka, je více než na momentálně vykonávanou práci orientován na pracovní kariéru zaměstnance,

⁴⁶ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1, s. 86.

formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něho adaptabilní pracovní rozvoj. Typickými příklady rozvojových aktivit jsou jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy asertivity, komunikace apod.⁴⁷

2.5. Vedení lidí

Vedení spolupracovníků se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti, více či méně rovnoprávné spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas, účelně a účinně plnili potřebné úkoly. Nemusí jít jen o plánované úkoly, neboť účast lidí v řízených procesech vyžaduje reakci i na nepředvídané situace a změnu předpokladů vyplývajících z nejistoty v budoucích procesech.

Zatímco způsoby přímého usměrňování zahrnují např. příkazy, instrukce, normy, zásady technologické kázně apod., způsoby nepřímého usměrňování mohou zahrnovat např. metody hmotné i nehmotné stimulace, různé formy motivace a nepřímých doporučení.

V rámci manažerské funkce vedení lidí se řeší nejen otázky vzájemných vztahů v řídicí hierarchii, ale i dnes významné otázky uvážení skrytých zájmů a omezené racionality v chování spolupracovníků. Ve vazbě na procesy organizování jsou dále aktuální např. otázky účelné míry autonomie, důležité rozhodovací i výkonné pravomoci a zodpovědnosti v dílčích organizačních podsystémech. Lidé mají v managementu vždy mimořádný význam.⁴⁸

Základní styly vedení:

- Autokratické (autoritativní, individuální) vedení – dominantní řízení a usměrňování dynamiky jedinou osobou, která bez ohledu na názory ostatních ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost skupiny jako celku.
- Konzultační vedení – jedná se vlastně o formu poradenství. Na místě pracovníků konzultační firmy se ale objeví vybraní zaměstnanci, kteří jsou ochotni na sebe přijmout riziko spojené s konzultační činností.
- Týmové vedení – vhodně sestavený tým odborníků dokáže řešit složitější úkoly. Správní lidé na správném místě ve správný čas a pod správným vedením budou mít úspěch. Do čela je postaven koordinátor, osobnost respektovaná celým týmem. Tento

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s 286.

⁴⁸ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 71.

šéf žádným způsobem nezasahuje do rozhodnutí. Sestavuje tým, doplňuje a případně mění jeho členy, koordinuje činnost, zajišťuje skupině potřebné podmínky a je prostředníkem mezi ní a vedením společnosti. Zúčastňuje se za skupinu porad vedení a tlumočí zde její požadavky a potřeby (například na prostory, vybavení, lidské zdroje, atd.). Je plně zodpovědný za splnění termínu, neprosazuje svoje řešení z pozice šéfa, ale vybere řešení, které má podporu celé skupiny. Tým vystupuje jako jeden muž. Předkládáno je řešení, na kterém se shodnou všichni členové.⁴⁹

2.5.1. Vůdce

Pojmy manažer a vůdce nejsou totožné, ale překrývají se. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede. Teorie velké osobnosti se opírá o personální charakteristiky: velcí vůdcové jsou obdařeni charakteristikami, které je odlišují od ostatních a které jsou neměnné v čase a prostoru. Tyto charakteristiky způsobují, že je ostatní zaměstnanci následují. Z praktických zkušeností a z výzkumů můžeme pojmy vůdci a vedení charakterizovat následovně:

- vůdci jsou osoby obdařené určitým typem motivace (potřeba spojená s vysokým stupněm sebekontroly) a jako manažeři jsou mnohem úspěšnější než ostatní,
- vůdci (lídři) se od zaměstnanců (vedených) liší v typických charakteristikách jako sebedůvěra, cílevědomost a dominance,
- vůdci, kteří mají obrovský respekt, obdiv a jsou neustále nadšení, jsou vůdci charismatičtí, kteří se od ostatních vůdců výrazně liší.

Na rozdíl od vůdce manažer vykonává manažerské aktivity, např. plánování, organizování a rozhodování. Jsou to nástroje řízení bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je k plnění cílů. Manažeři mají tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj ke spolupracovníkům, ale i k cílům organizace na rozdíl od vedoucího, který zaujímá mnohem více osobní a také aktivní přístup k zaměstnancům a cílům, a tím zvyšuje akceptovatelnost navržených řešení spolupracovníky. Manažeři vidí sami sebe jako

⁴⁹ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1, s 64.

regulátory existujícího pořádku věcí, se kterými se ztotožňují a za které získávají odměny. Nezajímají se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování.⁵⁰

2.5.2. Vedení porad

Porada je vlastně komunikací skupiny účastníků, organizovaná s vírou ve vznik synergického efektu. Porady jsou tedy svolávány s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady.

Víra v užitečnost porad je založena na následujících třech předpokladech. Dá se říci, že když někdo svolává poradu, od které očekává užitečné výsledky, vědomě nebo nevědomě doufá v platnost těchto předpokladů:

- Existují témata, pro která platí, že při vhodném vedení porady může být naplněn výše uvedený předpoklad o synergickém potenciálu porady. Tedy že při správně řízeném společném úsilí a kvalitní vzájemné komunikaci (tedy na dobře vedené poradě) vznikne lepší výsledek, než by byl dosažen součtem úsilí osob nezávislých (samostatných).
- Pokud je porada dobře řízena, může mít společné úsilí blahodárný vliv na vztahy mezi lidmi, kteří se porady účastní. Díky dobrému řízení si lidé mohou lépe naslouchat, lépe se chápat a příznivě vnímat věcný i vztahový potenciál, který do skupiny vnášejí.
- V případě, že se lidé podílejí na společné tvůrčí práci a jsou pak spokojeni s tím, jak probíhala, budou mít větší snahu podporovat a respektovat její výsledky. Praxe ukazuje, že pokud se člověk podílí na rozhodnutí, pak roste pravděpodobnost toho, že za rozhodnutí bude cítit zodpovědnost.⁵¹

Uvedené tři předpoklady mají pozoruhodnou vlastnost v tom, že směřují pozornost lidí, odpovědných za úspěch porady, třemi zajímavými směry – k tematickému obsahu porad, ke způsobu, jakým jsou témata řešena, a ke spokojenosti lidí, kteří se porady účastní.

Z prvního předpokladu například nepřímo vyplývá, že mohou existovat témata pro poradu nevhodná a že je tedy třeba témata porad pečlivě vybírat. Zbylé dva předpoklady naznačují, že porady ovlivňují vztahy mezi lidmi (druhý předpoklad) a jejich vztah k práci, již vykonávají (předpoklad třetí).

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s 185.

⁵¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Grada, 2012, 120 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5, s 12.

Aby porada nepůsobila jako marná, měla by jít vstříc alespoň jednomu z uvedených předpokladů, tedy zabývat se vhodným věcným obsahem, podporovat a rozvíjet vztahy mezi lidmi a přispívat k motivaci lidí vykonávat své role a úlohy. Aby porada plně využila svého motivačního a kreativního potenciálu, musí být naplněny všechny tři předpoklady – vhodné téma, efektivní proces i spokojení lidé.⁵²

2.5.3. Motivace

Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle. Člověk disponuje biogenními motivy, které mají svůj původ ve fyziologii organismu, a sociogenními motivy, které vyjadřují jeho potřeby jako sociální bytosti.⁵³

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.⁵⁴

Proces motivace (potřeba->stanovení cíle->podniknutí kroků->dosažení cíle) je založen na řadě teorií, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Nesmírně populární a vlivné teorie motivace zformulované Maslowem (1954) a Herzbergem (1957) byly tvrdě kritizovány, ačkoliv je stále ještě mnozí lidé považují za ty základní teorie motivace. Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivějších teorií a tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat. Mezi hlavní teorie motivace patří:

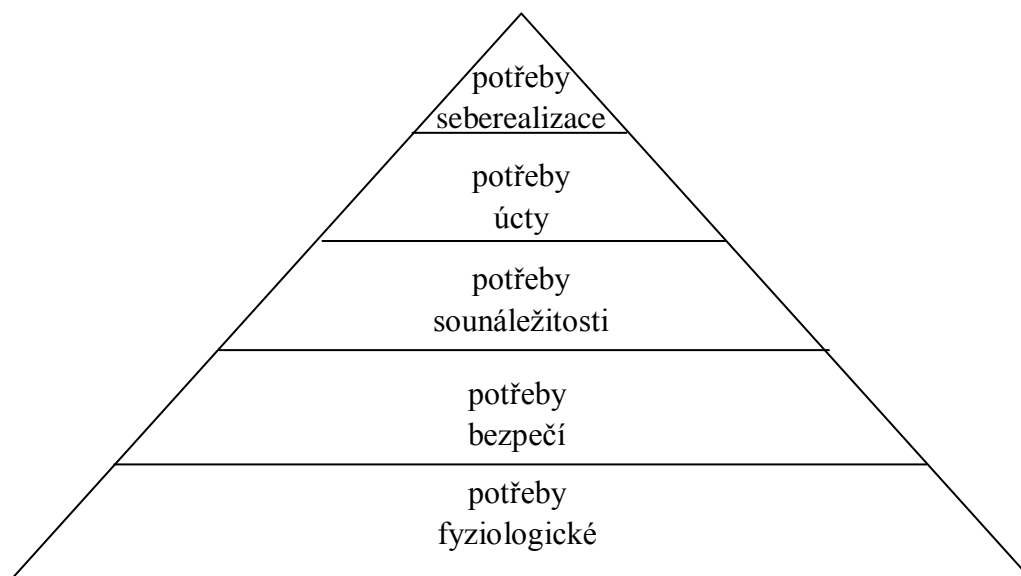
- teorie instrumentality – založená do značné míry na Taylorových pracích (1911),

⁵² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Grada, 2012, 120 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5, s 13.

⁵³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 160.

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5, s. 295.

- teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah – tak, jak je vypracovali Maslow (1954), Alderfer (1972) a McClelland (1975),
- teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie – které se zabývají psychologickými procesy nebo silami, které ovlivňují motivaci a na které působí to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují a chápou – tyto teorie zahrnují expektační teorii, teorii cíle, teorii reaktance a teorii spravedlnosti.
- Herzbergova teorie (1957) – dvoufaktorová (motivátory – hygienické faktory) teorie,
- teorie týkající se chování,
- společenskovední teorie – tak, jak ji vypracoval Bandura (1977),
- teorie atribuce,
- teorie vytváření vzorů.⁵⁵



Obrázek 3 - Hierarchie potřeb

Zdroj: BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 161.

Má-li vedoucí efektivně motivovat, pak to znamená vhodně kombinovat disponibilní motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu spolupracovníků. Motivační nástroje jsou instrumentariem, které má manažer k dispozici při motivování svých spolupracovníků. Jako správný hospodář by měl dbát na efektivnost svého počínání s cílem dosahování co nejvyšší motivační síly při minimalizaci nákladů na motivaci vynaložených.

Motivační nástroje lze v zásadě členit do tří skupin. V jednotlivých skupinách se jedná o nástroje, vážící se k:

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5, s. 300.

- ocenění práce (plat, nepeněžní odměny, morální ocenění),
- podmínkám práce (materiální podmínky, společenské podmínky, klimatické podmínky, zaměstnanecké benefity),
- práci samostatné (motivační programy ke zlepšení pracovního života, rozšiřování práce, obohacování práce).⁵⁶

2.6. Kontrola

Kontrola („managerial control“, resp. „controlling“) je pátou sekvenční manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací. Na rozdíl od některých interpretací kontroly jako dodatečné prověrky výsledků a způsobů zajištění některých činností je kontrola jako manažerská funkce chápána širěji. Nemá jen charakter prověřování a případných následných represivních opatření. Spíše zdůrazňuje rozborový charakter, který často splývá s některými analytickými činnostmi nezbytnými pro rozhodovací a implementační fáze sekvenčních manažerských funkcí, tj. vlastně pro funkce paralelní.⁵⁷

Kontrola je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení, plní řadu užitečných funkcí:

- funkci inspekční spočívající v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu řízené reality a určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji řízené reality vůči specifikovaným požadavkům. Tuto funkci nemůže kontrola plnit, pokud chybí kritéria, která určují žádoucí stav (zpravidla v podobě stanoveného cíle nebo normy, pravidel chování apod.),
- funkci preventivní, tzn. působit přítomností kontroly, popř. i zásahy na stabilní vývoj řízené reality, funkci eliminační, v řadě případů na základě kontroly jsou činěny zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací. V tomto případě kontrola působí jako „síto“, přes které by neměly být propuštěny např. vadné výrobky, zjištěné závady, které mohou způsobit úrazy nebo ekologické havárie apod.

Ve větších organizacích je žádoucí vytvořit vnitřní kontrolní systém, při jeho formování je třeba odpovědět na následující otázky: proč (smysl kontroly), co (předmět kontroly), kdo

⁵⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6, s 171.

⁵⁷ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 140.

(subjekt kontroly), kdy (priority a četnost kontroly), jak (způsob kontroly). Kontrola je ve své podstatě neproduktivní činnost, proto je nutné při formování vnitřního kontrolního systému vždy zvažovat její rozsah, na jedné straně vyloučit duplicitní a plošnou kontrolu, na druhé straně uvážit rizika vyplývající z nedostatečné kontroly (v podobě podvodů, škod, nespokojenosti zákazníků atd.). Ekonomické aspekty nutí preferovat přijímání preventivních opatření před následnou kontrolou a v případě nutnosti kontrolu posilovat předběžnou, popř. průběžnou kontrolu před kontrolou výstupů (výsledků procesů).⁵⁸

Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů, norem atd.) a reality (dosažených výsledků).⁵⁹

Odchytky („deviations“) zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být z hlediska cíle nebo kritérií v průběhu manažerských procesů buď pozitivní (např. dosažení lepších výsledků než předpokládá plán) nebo negativní (např. narušení zákonů, norem, pravidel). Někdy je jedna část výsledků dobrá a druhá špatná. V takovém případě je nezbytné stanovit váhy pozitivních a negativních vlivů i jejich vzájemné bilancování (pyramidové či faktorové rozklady vlivů). Z hlediska pozornosti, kterou je nutné výsledkům kontroly přisuzovat, jde buď o odchylky významné (tj. vyžadující přijetí opatření a jejich následnou realizaci a novou kontrolu) nebo nevýznamné (tj. natolik nepodstatné, že nevyžadují manažerskou reakci). Hranici významnosti odchylek je vhodné stanovit předem, jinak může dojít ke sporům při kontrolních závěrech. Co je významné a co není, se může měnit a je samo o sobě jednou z podstatných stránek obsahové náplně a přístupu ke kontrolním procesům.⁶⁰

Shrnutí 2. kapitoly:

Druhá kapitola se do detailu zabývá jednotlivými manažerskými funkcemi. V první části objasňuje pojem plánování, postup při tvorbě plánu, cíle a kritéria plnění plánů a jejich druhy. V druhé části se zabývá organizováním a hlavně organizačními strukturami. V další části se tato kapitola věnuje získávání a výběru nových zaměstnanců, jejich odměňováním a vzděláváním. Na tuto část pozvolně navazuje vedení lidí, rozebrání pozice vůdce a motivace zaměstnanců. Poslední část je věnována kontrole, popsání kontrolních procesů a jejich výsledků vyjádřených v odchylkách.

⁵⁸ ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-720-1381-5, s 386.

⁵⁹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 71.

⁶⁰ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s 141.

3. Představení společnosti Intersport ČR s.r.o.

Cílem této kapitoly je představit společnost Intersport ČR s.r.o., která je součástí INTERSPORT Group, její historii, zaměření, organizační strukturu a konkurenční prostředí. Autorka si společnost vybrala vzhledem k tomu, že zde pracuje jako zástupce vedoucího a visual merchandiser na pardubické prodejně.

3.1. Základní údaje o společnosti

Intersport je největším prodejcem sportovního oblečení a vybavení na světě. V České republice má Intersport 36 obchodů s celkovou prodejní plochou více než 35 000 m² a obchoduje se zhruba 400 značkami. Celkový roční obrat společnosti je 1 mld CZK. Intersport ČR s.r.o. je dceřinou organizací společnosti INTERSPORT ÖSTERREICH reg. Gen.m.b.H., která je zároveň poskytovatelem licence v České a Slovenské republice. INTERSPORT ÖSTERREICH reg. Gen.m.b.H. patří pod Intersport Group vystupující pod značkou INTERSPORT International Corporation (IIC), která má s maloobchodním obratem přes 10,2 mld. EUR a více než 5400 souvisejících prodejců ve 42 zemích světa, celosvětově vedoucí postavení na maloobchodním trhu se sportovním zbožím.

Prodejny společnosti Intersport nalezneme v Praze (7 prodejen), Kolíně, Kladně, Mladé Boleslavi, Českých Budějovicích, Lipně nad Vltavou (1 prodejna, 2 půjčovny), Táboře, Klatovech, Plzni, Chebu, Chomutově, Litoměřicích, Mostě, Ústí nad Labem, České Lípě, Jilemnici, Liberci (2 prodejny), Hradci Králové, Trutnově, Pardubicích, Brně, Olomouci, Opavě, Rožnově, Uherském Brodě, Zlíně (2 prodejny) a Ostravě (2 prodejny). Z výčtu těchto prodejen je 23 vlastních prodejen Intersportu a 13 prodejen je partnerských (franchisových).

Obchodníci ve společnosti Intersport jsou samostatní podnikatelé, kteří znají svůj regionální trh nejlépe a jsou na něm optimálně integrováni. Systém franšizy přenechává partnerům dostatečnou volnost a velkou míru individuality. Individuální přístup partnerů byl odjakživa receptem úspěchu firmy Intersport. Všechny obchody Intersport jsou zaměřené na požadavky jednotlivé oblasti a proto se odlišují podle regionálního trhu, co se týče velikosti a sortimentu. Pro vývoj trhu v České republice je zodpovědný Intersport Rakousko. Partneři profitují z rozsáhlých služeb, jako je např. profesionální analýza prodejního místa, podpora při plánování a zařizování obchodu, společný marketing a osvědčené provozní koncepty až po řešení IT, hospodářství zboží a řešení pokladen. Sortiment zahrnuje světové a exkluzivní značky, které zaručují optimální poměr cena/výkon.

3.1.1. Základní data

Společnost Intersport byla založena 29. května 1998 pod obchodním jménem SPORT CENTRUM DRAPA s.r.o.. Pod obchodním jménem Intersport ČR s.r.o. začala společnost vystupovat v roce 2008 v důsledku fúze. Sídlo společnosti se nachází na Praze 4 v ulici Na Strži 1702/65. Předmětem podnikání společnosti Intersport je pronájem a půjčování věcí movitých a výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společníky ve společnosti Intersport jsou INETRSPORT AUSTRIA Gesellschaft m.b.H. a INTERSPORT Österreich e.Gen. Statutárními orgány společnosti Intersport jsou jednatele Ing. Vít Podešva a Gabriele Fenninger. Základní kapitál společnosti je 100 000,- Kč.

3.1.2. Historie společnosti

Vznik společnosti Intersport se datuje k roku 1968, kdy se sešlo deset úspěšných národních (evropských) nákupních organizací s konečným cílem vytvořit na mezinárodním trhu sportovního zboží společnost, která poskytne zákazníkům nejvyšší možnou spokojenost se zbožím, vytvoří důvěru v prodejce a nabídne kompletní výběr produktů. Právě toto shromáždění dalo život maloobchodním prodejnám Intersport s hlavním sídlem ve švýcarském Bernu. První prodejny se vybudovali právě v deseti zakládajících státech, a to v Rakousku, Belgii, Dánsku, Francii, Německu, Itálii, Nizozemsku, Norsku, Švédsku a Švýcarsku.

V roce 1970 se připojila k zakládajícím státům první země, a to Finsko. V roce 1971 bylo představeno první oficiální logo INTERSPORT. V tomto roce měl Intersport pod sebou již 1000 prodejen, kde se toto logo začalo využívat. V roce 1973 se společnost rozrostla o první mimoevropskou zemi, a to Kanadu. V roce 1974 se dále připojila Velká Británie a Španělsko. V roce 1979 následovala další aktualizace loga, které v tomto roce mohlo nést již 2000 obchodů po celém světě. V roce 1993 začala INTERSPORT Group společně realizovat novou strategii budoucích cílů a vytvořila vizi jak učinit Intersport silnějším. Tato strategie se nazývala SPRINT a je to zkratka Strategic Planning Reinforcing INTersport. V roce 1997 představil Intersport posílení SPRINTu, novou a vylepšenou verzi mezinárodní strategie. V roce 1998 se připojila Česká republika. V roce 1999 se připojily Slovinsko a Řecko. V roce 2000 byly vytvořeny půjčovny pod značkou INTERSPORT Rent, aby sloužily jako každodenní půjčovny lyží a snowboardů. První půjčovny byly vytvořeny v Rakousku, Francii, Švédsku a Švýcarsku. Ve stejném roce se také připojilo Slovinsko, Chorvatsko a Bosna a Hercegovina.

V roce 2001 vznikla nová mise a vize Intersportu, aby se stal silnější pro budoucnost. Hlavním cílem této vize bylo poskytování těch nejlepších služeb zákazníkům a vždy mít zákazníka na prvním místě. Ve stejném roce se také připojilo Bulharsko a Rumunsko a o rok později Srbsko a Černá Hora. V roce 2003 vznikl nový koncept obchodů pro všechny národní organizace a nový internetový obchod. V tomto roce se také připojilo Rusko. V roce 2004 se Intersport zaměřil na posílení své pozice na trhu jako přední světová maloobchodní značka pomocí programu REB. Tento program klade důraz na využití silné kombinace exkluzivních značek a strategie. Hlavním cílem je harmonizovat exkluzivní značky a učinit je součástí hlavní činnosti společnosti. V roce 2005 se připojilo Turecko, Polsko a Maďarsko a o rok později Spojené arabské emiráty. V roce 2007 byla dokončena výstavba nového sídla společnosti INTERSPORT opět v Bernu. Nová budova nabízí moderní kancelářské prostory a infrastruktury, jak se sluší na moderní mezinárodní ústředí společnosti ke splnění jejich požadavků. Od roku 2009 se Intersport řídí heslem „Sport to the people“ (Sport pro lidi), které tvoří vylepšenou image znače a logu. V roce 2010 se Intersport dostal také do Asie, konkrétně do Jižní Koreje a v roce 2012 expandoval do Číny a Libanonu.

3.2. Organizační struktura Intersport International Corporation

Organizační struktura ve společnosti Intersport International Corporation je úzce spjata s organizační strukturou Intersport ČR s.r.o. Tato organizační struktura je rozdělena do 3 divizí:

- Divize Služeb,
- Divize Marketing, Retail a licence,
- Divize Produkty a Nákup.

3.2.1. Divize služeb

Divize Služeb poskytuje následující služby přímo národním organizacím Intersport a IIC - INTERSPORT International Corporation interně.

- Finance, účetnictví a controlling
- Zpracování objednávek, Supply Chain Management
- Společenská odpovědnost firem
- Mezinárodní informační technologie a logistika
- IIC Informační technologie
- Lidské zdroje

- Ostatní služby řízení (např. práce na projektu)

Oddělení finance, účetnictví a controlling pečuje o všechny aspekty IIC v oblasti financí, účetnictví a controllingu. Národní organizace Intersport jsou opatřeny službami a poradenstvím týkající se obchodního vedení, právních daňových záležitostí, finančního výkaznictví, mezinárodní statistiky a srovnávání.

Oddělení Zpracování objednávek je zodpovědné za vyřizování objednávek a kontrolu dodání IIC Exkluzivní značky výrobků. Denní kontakt s národními organizacemi Intersport a dodavateli. Oddělení Zpracování objednávek zajišťuje nejlepší možnou úroveň služeb a informačních toků v průběhu celého nákupního procesu. Jeho zaměstnanci jsou určeny k optimalizaci procesů a úloh Supply Chain Managementu, který je v úzké spolupráci s Divizí Produkty a Nákup.

Oddělení společenské odpovědnosti firem je zodpovědné za rozvoj Corporate Social Responsibility (CSR) infrastruktury a nástrojů, jakož i jejich stálé analýzy a aktualizace.

Na základě platformy SAP a pracovních nástrojů Microsoft IT oddělení zajišťuje veškeré služby spojené s informačními technologiemi v IIC . Oddělení je také zodpovědné za splnění úkolů národních organizací Intersport od klasického EDI (na základě zpráv EDIFACT) k Web EDI (webové technologii) .

Personální oddělení je zodpovědné za řízení správy zaměstnanců v IIC a vytvoření nástrojů a pokynů pro zaměstnance. Trvalým cílem je neustálé zlepšování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v IIC. Také proces nábory zaměstnanců pro nadnárodní tým IIC sestávající se z téměř 20 národností je velice důležitým úkolem.

3.2.2. Divize Marketing, Retail a licence

Divize Marketing, Retail a licence v INTERSPORT International Corporation (IIC) komunikuje odborné, strategické a operativní znalosti v oblasti maloobchodu a marketingu na všech úrovních INTERSPORT Group. Úkolem divize jsou:

- sponzoringové programy,
- výzkum a analýzy trhu,
- vytvoření mezinárodní marketingové kampaně,
- rozvoj podnikání,
- koncepce a realizace obchodních jednotek.

Marketingové oddělení je zodpovědné za zvýšení povědomí a udržení firemní značky Intersport a identity až po realizaci na vnitrostátní úrovni. To je realizováno pomocí mezinárodní spolupráce marketingových kampaní, sponzorských aktivit nebo průzkumů trhů. Marketingové oddělení se dále snaží o zvýšení povědomí o značce Intersport a důvěryhodnost zapojení do světově proslulých sportovních akcí. Jako oficiální partner a oficiální sportovní maloobchodník určitých událostí se Intersport může těžit z fantastického USP (Unique Selling Proposition – Jedinečné prodejní nabídky) na trhu. Během těchto událostí, které firma podporuje, se odlišuje vzhled prodejen Intersport od svých konkurentů a současně posiluje značku.

Maloobchodní a licenční oddělení je zodpovědné za to, že všechny národní společnosti jsou držiteli povolení v souladu s obecnými zásadami a předpisy Intersport pro zakládání a zahájení expanze strategie a hledání nových partnerů na nových trzích. Mezi hlavní cíle patří analyzování potenciálních trhů, aktivní hledání investorů a koordinování úvodních programů nových držitelů licence. Kromě toho je toto oddělení zodpovědné za jakékoli právní kroky týkající se ochranných známek a vlastnických práv. Konečně právě to zajišťuje provádění spotřebitelských závazků postupů a navazuje další rozvoj obchodů Intersport a merchandisingu.

3.2.3. Divize Produkty a Nákup

Divize Produktů a nákupu v INTERSPORT International Corporation (IIC) se zaměřuje na produkty, kterým se stanoví standard pro vývoj výrobků a nákup daného výrobku. Tato divize se dělí na nákupní oddělení oblečení, nákupní oddělení obuvi, nákupní oddělení Hardware I a nákupní oddělení Hardware II. Úkoly divize jsou následující:

- Vývoj Exkluzivní značky a jejich produktů
- Exkluzivní Řízení značky
- Realizace strategických značek nabídky (rámcové nabídky, centrální nabídky nákupu)
- Podávat svým zákazníkům (národních organizací) ve všech aspektech Produkty a nákup

Nákupní oddělení oblečení se zaměřuje na funkční a inovativní produkty pro všechny sportovní aktivity, jako je outdoor, lyžování, běh, tenis, fitness, plavání a týmový sport. Nákupní oddělení oblečení je v přímém styku s návrháři a výrobou exkluzivních značek.

Nákupní oddělení obuvi se zaměřuje na vytváření výrobků ve třech hlavních oblastech, a to: sport, outdoor a volný čas. Oddělení spolupracuje přímo s designery a technologií obuvi.

Nákupní oddělení obuvi IIC je odpovědné za nákup obuvi pro všechny činnosti od fotbalových kopaček přes běžecké a tenisové boty až k botám volnočasovým.

Nákupní oddělení Hardware I obsahuje silnou směs zimních a letních hardwarových produktů. Každý výrobek je vytvořen na základě nejnovějších technologií a inovací, a proto vede k rozvoji nejlepšího sortimentu. Nákupní oddělení Hardware I se zaměřuje na výhradně exkluzivní značky produktů a vytváří strategické sportovní produkty pro všechny národní organizace.

Nákupní oddělení Hardware II vyvíjí a nabízí produkty pro následující segmenty: outdoor, cyklistika, funwheel sporty, zimní sporty a fitness. Všechny exkluzivní produkty Intersportu jsou vybaveny nejnovějšími technologiemi. Navíc nákupní oddělení spolupracuje s předními sportovními značkami a dostává atraktivní nabídky.

Nákupní oddělení strategických značek je zodpovědné za mezinárodně koordinovaný nákup od předních obuvních, oděvních a sportovních značek, které pokrývají všechny sportovní aktivity od lyžování přes fotbal až k plavání. Kromě zajištění přístupu k nejlepším výrobkům od přidružených prodejců pro Intersport nákupní oddělení vyjednává slevy a vyvíjí exkluzivní produkty v úzké spolupráci s vybranými strategickými značkovými partnery.

3.3. Společenská odpovědnost

Při zkoumání mezinárodních výrobních zakázek Intersport neklade důraz jen při pohledu na kvalitu, ale také na sociální a pracovní standardy. To je důležité zejména s ohledem na výrobní závody v rozvojových zemích či zemích třetího světa.

Závazné kodexy chování nutí dodavatele písemně se zavázat k dodržování určitých sociálních a pracovních standardů korespondujících s ILO (Mezinárodní organizace práce) a jinými mezinárodními úmluvami (např. OSN). Intersport rozšířil svůj interní audit o nezávislé monitorovací systémy a nezávislé mezinárodní certifikované auditory (SA8000 Auditors). Jejich cílem je kontrolovat, že jsou tyto předpisy správně dodržovány. Pro naplnění společenské odpovědnosti optimálním způsobem se stal Intersport členem volného obchodu (Foreign Trade Association) a jejich iniciativy Business Social Compliance (BSCI).

Cílem Intersportu je představit tyto sociální standardy a jejich monitorování všem dodavatelským firmám působících v rizikových zemích. Tato iniciativa je doprovázena státními a externími partnery, a tím zaručuje nezávislost auditů.

3.4. Konkurence

Z pohledu společnosti do konkurenčního prostředí byla historicky největším konkurentem společnost Gigasport, která ale v roce 2012 zavřela všechny své prodejny a opustila český trh

vzhledem k výraznému propadu prodeju a poklesu tržeb. V současné době vstupují do konkurenčního prostředí společnosti na českém trhu hlavně tři velké firmy. Tyto konkurenční firmy mají velice podobnou strukturu obchodů, velké obchodní jednotky v obchodních centrech i samostatně stojící. Hlavní je pro každou společnost přitáhnout zákazníka nejlépe dobrou reklamou na výhodnou cenovou nabídku na kvalitní zboží v kombinaci s atraktivní doplňkovou službou.

První firma, která je poslední roky asi největším konkurentem, ale stále nedosahuje takových výsledků, je společnost Sportisimo, která vešla na český trh o rok později než Intersport a to v roce 1999 a první prodejnu otevřeli v roce 2001. Sportisimo má v současné době na českém trhu 75 prodejen. Sportisimo má obdobný sortiment zboží jako Intersport, ale uspořádání zboží v obchodech už se liší, stejně jako cenová politika. Sportisimo sice nějaké typy produktů prodává levněji než Intersport, ale Intersport zase nabízí více doplňkových zákaznických služeb, za které si většina lidí raději připlatí a zvolí tedy nákup v Intersportu. Vzhledem k této obchodní strategii Sportisima v kombinaci s doplňkovými službami je Intersport stále jedničkou na trhu.

Druhou konkurenční firmou je společnost Hervis, která na český trh vstoupila v roce 2002 a má v současné době na českém trhu 27 prodejen. Hervis na rozdíl od Intersportu a Sportisima nemá takový výběr mezi značkami. Výčet prodávaných a podporovaných značek je okolo 50, kdežto Intersport obchoduje až se 400 značkami. Vzhledem k tomu Hervis sází hlavně na značkové oblečení s cenově agresivní nabídkou ke konkurenci, ale nedokáže nabídnout zákazníkovi levnější neznačkový stejně kvalitní produkt, jako to jeho konkurence dokáže.

Třetí konkurenční firmou je Decathlon, který je na českém trhu krátkou dobu, vstoupil na trh v roce 2009 a v současné době má 7 prodejen. Decathlon se soustředí hlavně na prodej svých exkluzivních značek za velice nízké ceny oproti konkurenci, ale na úkor kvality nabízeného zboží. Decathlon oproti konkurenci nabízí také širší sortiment zboží, který zahrnuje mnohem více sportů. Ke svému zboží nabízí kompletní doplňkový zákaznický servis, kterým může velice dobře konkurovat společnosti Intersport.

Shrnutí 3. kapitoly:

Třetí kapitola se věnuje základním informacím o společnostech Intersport ČR s.r.o. a Intersport International Corporation a jejich historii a společenskou odpovědností. Poslední část této kapitoly je věnována rozebrání konkurenčního prostředí a konkurenčních společností

(Sportisimo, Hervis, Decathlon) pro společnost Intersport v České Republice. Díky seznámení se základními informacemi o společnosti a historickým vývojem společnosti Intersport ČR s.r.o. bude mnohem jednodušší v následující kapitole analyzovat její jednotlivé manažerské funkce.

4. Analýza manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Tato kapitola se věnuje praktickému využití jednotlivých manažerských funkcí v právě představené společnosti Intersport ČR s.r.o. Cílem této kapitoly je analyzovat manažerské funkce plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu ve společnosti Intersport ČR s.r.o. na základě znalostí získaných v teoretické části této práce.

4.1. Plánování ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Společnost Intersport používá dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé plány a dále plány prodejní, investiční, finanční, marketingové a personální.

Mezi dlouhodobé plány společnosti Intersport patří otevírání nových prodejen, udržení pozice „jedničky“ na trhu, neustálé zvyšování zisku, zlepšování kvality personálu zejména obslužností prodavačů a jejich prodejních dovedností a zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Do střednědobých plánů společnosti Intersport patří tvorby marketingových plánů a reklamních akcí jako jsou např. akční letáky, tvorby plánů tržeb prodejen, tvorby nákupních budgetů, nákup sezonního zboží dle budgetů, rekonstrukce prodejen a plánování větších servisů na prodejnách.

Krátkodobé plány se využívají při operativním řízení nebo při nutnosti změny původního plánu. Patří mezi ně např. plánování podpurných akcí prodeje pro stálé zákazníky, plánování údržby a mytí výloh na prodejnách a sezónní přestavby prodejen.

Finanční plány jsou tvořeny na základě několika hledisek, a to celkové analýzy trhu a jeho vývoje, dle jednotlivých regionů, potencionálu obchodního centra a zákazníků, spádové oblasti pro danou prodejnu a počet konkurenčních firem v dané oblasti. Cílem finančního plánování je maximalizace zisku. Vzhledem k vývoji na trhu v roce 2014 se nepředpokládá nárůst tržeb, ale spíše pokles a z tohoto důvodu byly v některých regionech plány poníženy.

Prodejní plán je úzce spjat s plány finančními, protože prodejní plán se vytváří na základě informací z finančních plánů. Plán prodeje se vždy sestavuje rok dopředu na základě sestavení nákupních budgetů, kde se odhaduje předpokládaný prodej zboží příští rok ve stejném období.

Marketingový plán zahrnuje plány propagace firmy na internetu a v televizi, sponzoringové programy a spolupořádání akcí. Marketingový plán se také věnuje sestavování marketingové a merchandisingové podpory konkrétního objednaného zboží na základě plánů prodeje, což znamená vytvoření univerzálních akčních letáků a POS materiálu pro jednotlivé prodejny.

Investiční plány se zaměřují převážně na vyhledávání ideálních prodejních ploch nejlépe v nově vybudovaných obchodních centrech a následné investování do otevírání nových prodejen. Mezi další investiční plány také patří vybudování sítě půjčoven kol a lyží společnosti pod názvem Intersport Rent.

Personální plán se v první řadě zabývá plánováním počtu zaměstnanců na jednotlivé prodejny, který se tvoří na základě velikosti prodejní plochy a plánovaných nebo již dosahovaných zisků dané prodejny. Dle počtu zaměstnanců se také vytváří plánování mezd a propočítání personálních nákladů. Do personálního plánu lze také zařadit plánování směn a dovolených na prodejnách, které patří do krátkodobých plánů a také vzdělávání pracovníků.

4.2. Organizování ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Základem organizování ve společnosti Intersport ČR s.r.o. je liniová organizační struktura. Tato organizační struktura je rozdělena dle jednotlivých oddělení společnosti, které sdružují zaměstnance s podobnou náplní práce.

Tato organizační struktura začíná vedením společnosti, které představuje paní Gabriele Fenninger a Ing. Vít Podešva, který dále ve firmě zastává i funkci manažera expanze. Vedení společnosti zastává hlavně pozici kontrolního orgánu pro všechny oddělení a jednotlivé prodejny.

V kanceláři vedení společnosti také působí dvě office manažerky, které mají za úkol převážně přípravu dokumentů a hodnocení výsledků pro vedení společnosti a pro oblastní manažery a objednávky servisů a úklidových prací na jednotlivé prodejny.

Oddělení IT má na starosti funkčnost informačních systémů, počítačů a jiných zařízení na všech prodejnách Intersportu. Oddělení IT má celkem tři zaměstnance, z toho dva se specializují na chod informačního systému ISIS.

Manažer pro partnerské prodejny má za úkol vedení partnerských prodejen a kontrolu dodržování firemní kultury na partnerských prodejnách. Zastává funkci oblastního vedoucího pro partnery.

Oddělení financí má celkem 5 zaměstnanců a 1 zaměstnance v rámci outsourcingu. Oddělení má na starosti správu účetnictví všech prodejen Intersport, které zahrnuje hlavně účtování o prodeji zboží, příjmu zboží, materiálu a také jejich zpětnou kontrolu. Konkrétní outsourcovanou službou je mzdové účetnictví, na které má firma najatou účetní firmu.

Koordinátor vzdělávání má na starosti školení a vzdělávání všech nových i stávajících zaměstnanců společnosti. V rámci několika absolvovaných školení se účastníci postupně dozvědí o všech možných skutečnostech a oblastech působení společnosti, se kterými se při

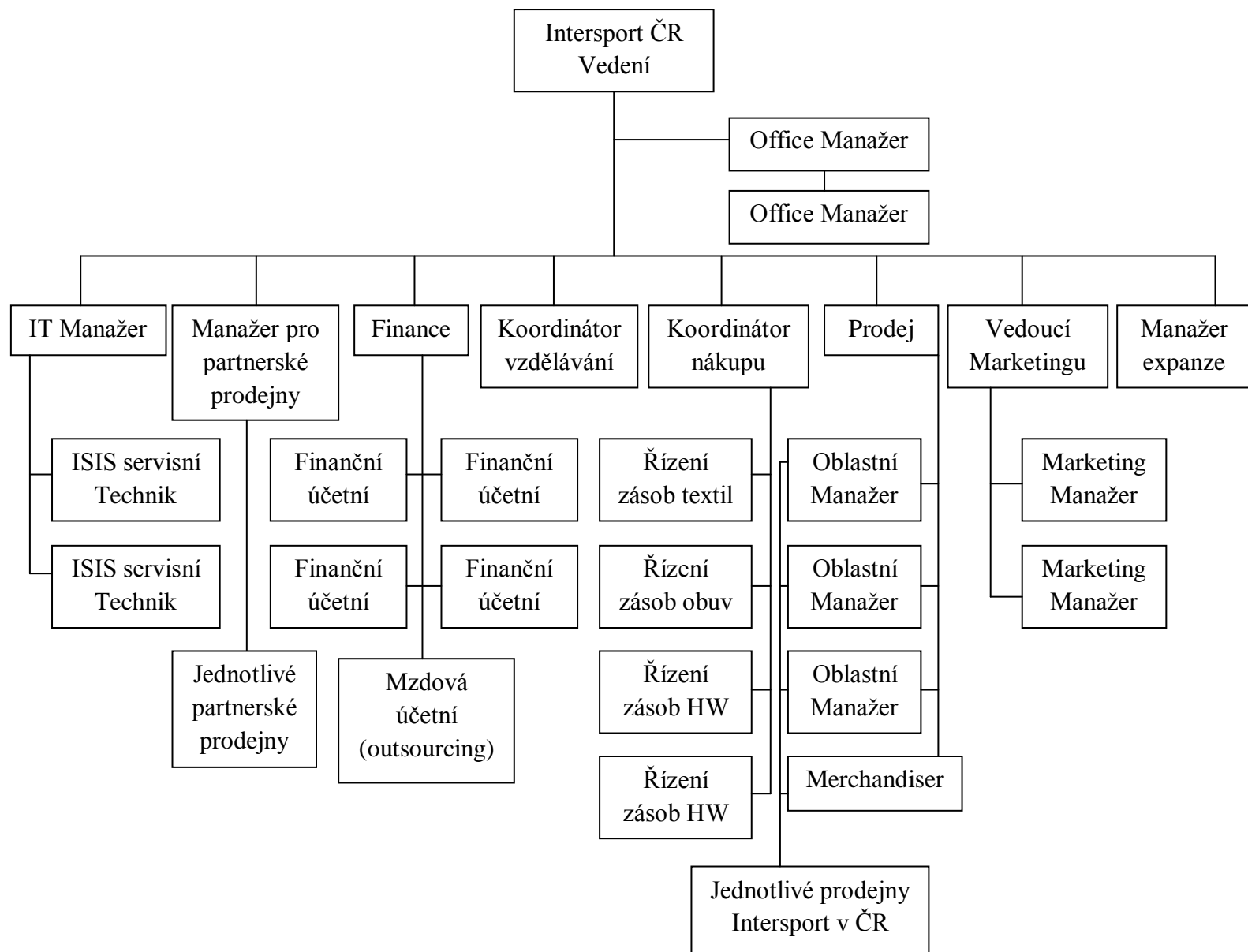
práci ve společnosti Intersport mohou potkat. Mezi tyto školené oblasti patří kromě úvodního školení o společnosti Intersport a firemní kultuře také speciální školení na kola, lyže, fitness stroje, textil, atd., ale také na informační systém ISIS.

Nákupní oddělení má celkem 5 zaměstnanců, kde každý má svou určitou roli. Nákupní oddělení vede koordinátor nákupu, který má na starosti nákupní budgety jednotlivých prodejen a domlouvání nových dodavatelů. Další 4 zaměstnanci mají na starosti přímo určený sortiment zboží (hardware, textil, obuv), pro který vytvářejí konkrétní objednávky pro konkrétní obchody dle určených budgetů. Objednávky probíhají vždy na začátku dvou ročních období (jaro a podzim), kdy se objedná 80% plánovaného prodeje a zbylých 20% se doobjednává postupně během sezóny nebo na žádost dané prodejny. Do kompetencí nákupního oddělení patří také slevy sezónního zboží.

Pod oddělení prodeje spadají 3 oblastní manažeři, kteří mají na starosti vedení a kontrolu prodejen a personální činnost ve svém určitém regionu (Region Čechy-Západ, Region Praha, Region Čechy-Východ a Region Morava). Oblastní manažeři zodpovídají za prodejní výsledky všech obchodních jednotek ve svém svěřeném regionu a v případě nedostatečných prodejních výsledků jsou povinni sjednat nápravu. Dále do tohoto oddělení patří Merchandiser, který se stará o vizuální stránku všech obchodů (výlohy, prezentace zboží, přestavby).

Marketingové oddělení má na starosti přípravu akčních letáků, akcí pro držitele zákaznických karet, spolupráci s ostatními společnostmi a vytváření výhod pro jejich zákazníky (v současné době v roce 2014 probíhající akce pro zákazníky O2), koncepty nových výloh, propagace nových kolekcí, sponzoringové programy (příprava sportovních akcí, podpora sportovců).

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura ve společnosti Intersport ČR s.r.o. s její přesnou návazností na jednotlivá oddělení a vazbou na konkrétní pracovníky.



Obrázek 4 – Organizační struktura ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1. Organizační struktura Pardubické prodejny Intersport

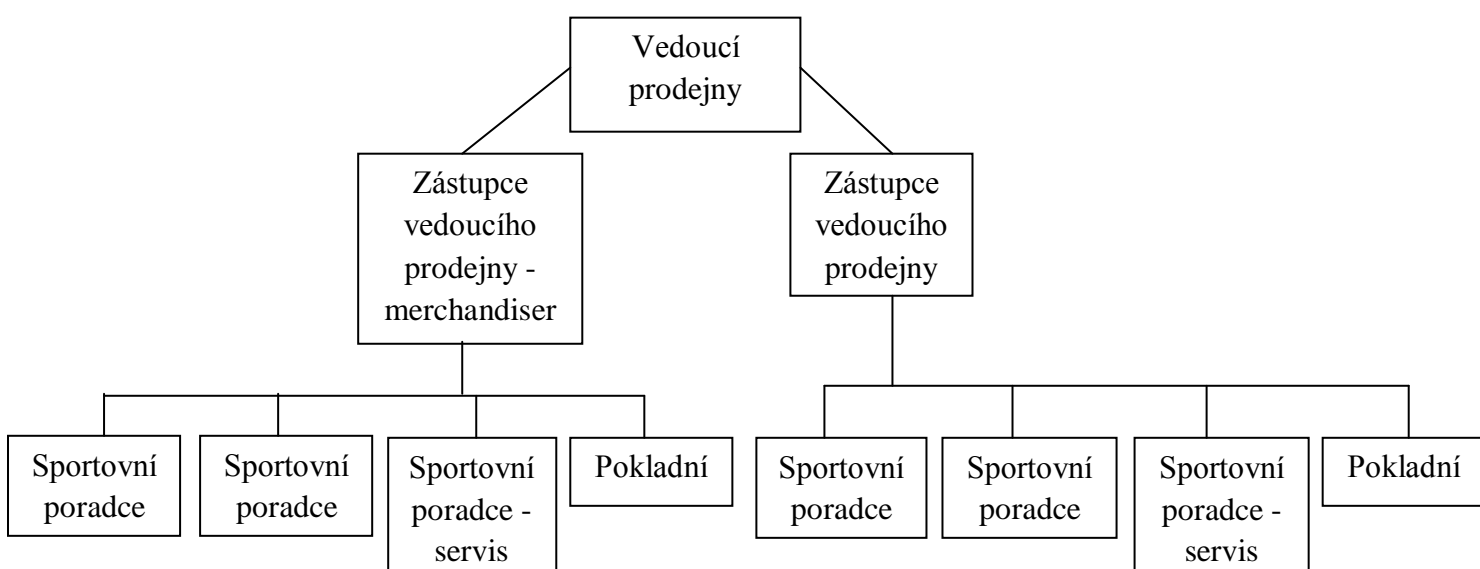
Organizační struktura pardubické prodejny začíná Vedoucím prodejny, který má na starosti vedení a kontrolu podřízených, motivaci zaměstnanců, administrativní činnost, personální činnost a částečně má možnost ovlivňovat nákup a objednávky zboží.

Pod Vedoucím prodejny jsou 2 zástupci vedoucího, kteří zároveň zastávají funkci vedoucích směn. V nepřítomnosti vedoucího mají stejné kompetence jako vedoucí. Hlavní úlohou je vedení zaměstnanců na směně a rozdávání úkolů. Jeden zástupce má extra funkci

merchandise, což znamená, že má na starost vizuální stránku prodejny, přípravování výloh, akčních letáků a sportovních kampaní.

Na každé směně jsou 3 sportovní poradci, kteří mají za úkol hlavně obsluhu a poradenství zákazníkům, dále doplňování zboží, pomoc při přípravě letáků, dělání slev a úklid prodejny. Ze třech sportovních poradců zastává jeden pozici servisního technika, který má na starost servisy lyží, snowboardů, kol a bruslí. Tyto servisní technici absolvují každoročně několik speciálních školení s touto tematikou, aby byli maximálně připraveni zákazníkům odpovědět na všechny dotazy a plně jim poradit a vyhovět.

Poslední pracovní pozicí na prodejně je pozice pokladní, která má na starost pokladnu a administrativu spojenou s pokladnou.



Obrázek 5 – Organizační struktura prodejny Intersport Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3. Personalistika ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Společnost Intersport International Corporation má své vlastní personální oddělení, které se zabývá výběrem zaměstnanců pouze pro nadnárodní centrálu společnosti, řízením správy zaměstnanců, vytvářením nástrojů a pokynů, zlepšením vzdělávání a rozvojem zaměstnanců. Ve společnosti Intersport ČR s.r.o. se personálními otázkami zabývá přímo vedení společnosti nebo jednotliví oblastní manažeři a vedoucí prodejen.

Plánování zaměstnanců ve společnosti Intersport využívá převážně vnější lidské zdroje. Při plánování zaměstnanců je důležité získat kvalitního člověka s nadšením pro sport a znalostmi z oblasti sportu, který bude pro společnost přínosem. Získávání pracovníků ve společnosti Intersport probíhá především následujícími způsoby:

- prostřednictvím spolupráce s úřadem práce,

- prostřednictvím internetových stránek intersport.cz a inzerátů na internetových portálech jobs.cz a práce.cz,
- prostřednictvím informativních cedulí na prodejnách Intersportu.

Pro ukázkou inzerátu si autorka vybrala inzerát vypsaný na pozici Zástupce vedoucího pro Pardubickou prodejnu zveřejněný na internetových stránkách Jobs.cz. Tento inzerát je přílohou této práce.

V první etapě výběru pracovníků nejdříve oblastní manažer dle obdržených životopisů vybere uchazeče, kteří odpovídají požadavkům na danou pozici. Ve druhé etapě nastává samotné výběrové řízení, kdy se vybraní uchazeči zúčastní ústního pohovoru. Ústní pohovor slouží k bližšímu poznání uchazeče, jeho charakterových vlastností a komunikačních schopností. Vzor ústního pohovoru se odráží od informací, které má uchazeč uvedené ve svém životopise (dosavadní praxe, kvalifikace, jazykové dovednosti, vztah ke sportu), a všechny jsou s uchazečem rozebrány dopodrobna. Na základě ústního pohovoru se rozhoduje o přijmutí či odmítnutí uchazeče.

Zaměstnanec, který je přijat na základě výběrového řízení, je vždy v co nejkratší možné době předpřipraven návrh pracovní smlouvy pro vykonávanou pozici. Zaměstnanec poté musí vyplnit připravený dotazník pro dokončení pracovní smlouvy. Před podpisem smlouvy je zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi, s pracovními a mzdovými podmínkami a dalšími okolnostmi, které plynou z pracovní smlouvy. Pracovní smlouva bývá zpravidla sjednána na dobu určitou (6 měsíců) s následným prodloužením na dobu neurčitou. Pracovní smlouva určuje sjednaný druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a také přesně daný systém odměňování.

Zaměstnanec jsou vždy odměňováni tarifní měsíční mzdou dle počtu odpracovaných hodin. Další složkou mzdy je osobní ohodnocení, které dostane každý zaměstnanec za řádné plnění svých úkolů. Dále provize z obrátů, které se určují procentuálně dle toho, co si daný sportovní poradce prodal nebo dle obrátu prodejny u vedení. Další složkou jsou prémie, na které dosáhnou zaměstnanci, kteří vykonávají činnost nad rámec své pracovní smlouvy (příplatek za merchandising, příplatek za servis) nebo pokud vykonali nějaký významný počin (např. záchyt zloděje).

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Intersport probíhá celoročně skoro nepřetržitě. Výhodou pro společnost Intersport je přítomnost interního školitele, který školí všechny zážitkové oblasti zboží (kola, lyže, fitness stroje, outdoor, textil, obuv) a počítačové systémy, se kterými se zaměstnanci mohou při práci setkat. Vždy s nějakými novinkami na trhu se školení opakuje a jsou obohaceny o nové informace. Kromě interních školení pobíhají

i externí školení od jednotlivých dodavatelů nebo dokonce tzv. testovačky, kdy dodavatel zařídí přímo testování jeho výrobků pro zaměstnance společnosti Intersport. Velice časté testovačky jsou na jaře od jednotlivých výrobců kol, kdy si zaměstnanci mohou vyzkoušet kola, které následně nabízejí zákazníkům na prodejnách a mohou poskytnout vlastní zkušenosti s daným kolem. Stejná školení jsou pak také v zimě zase na lyže, kdy dodavatel zaplatí zaměstnancům skipas a propůjčí lyže, které si mohou otestovat. Během testování může zaměstnanec vyzkoušet i více modelů.

V prosinci roku 2010 se stal Intersport úspěšným žadatelem o Evropské dotace a zahájil vzhledem k získaným dotačním prostředkům na vzdělání realizaci projektu „Zvyšování adaptability zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o.“ pro mimopražské prodejny. Tento úvodní projekt č. CZ.1.04/1.1.02/35.01318 byl ukončen 30.11.2012 a v roce 2013 získal znovu Intersport dotace na vzdělávání v Královohradeckém a Ostravském kraji. Cílem získané podpory bylo zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti Intersport prostřednictvím získání nových znalostí a dovedností, a tím vytvoření podmínek ke zvyšování produktivity a kvality odvedené práce, který se zejména odráží ve vyšším odborném prodeji a poradenství zákazníkům na provozovnách Intersportu v ČR. Po ukončení jednotlivých školení získali proškolení účastníci certifikát o odborné způsobilosti. Díky těmto školením z operačního programu OP LZZ je společnost Intersport v současnosti hodnocena jako sportovní řetězec s nejvyšší úrovní poradenství pro zákazníka při nákupu sportovního zboží.

Od února roku 2014 navíc společnost Intersport začala spolupracovat se vzdělávací firmou Palatinum, která se specializuje na změnové projekty, které pomáhají v růstu prodejních výsledků.

4.4. Vedení jednotlivce a týmů ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Vedení lidí ve společnosti Intersport je řízeno na základě autokratického stylu vedení, kdy jedna osoba, majitel, zastává pozici největší autority ve společnosti a má ve všem největší slovo. Majitel vykonává vedení lidí přímo pouze v rámci zaměstnanců centrály společnosti a nepřímo v rámci jednotlivých obchodů, jeho jménem vedou obchod oblastní manažeři. Pouze ve výjimečných případech zasáhne majitel do dění na obchodech přímo. Majitel je dále zodpovědný za vedení porad vedoucích, kde se rozebírá stav jednotlivých obchodů, co je potřeba vylepšit, na co se zaměřit a jakým směrem se ubírat do budoucna. Tyto porady probíhají jednou za 3 měsíce.

Pro zaměstnance ve společnosti Intersport je základním prvkem motivace pravidelná měsíční mzda. Výši své měsíční mzdy si každý zaměstnanec může ovlivnit plněním svěřených úkolů, za které dostává osobní ohodnocení, prémie a příplatky, a také svými prodejními dovednostmi, jelikož zaměstnanci na prodejnách jsou kromě fixního platu hodnoceni provizí z obrátu. Právě provize z obrátu bývají pro zaměstnance nejvíce motivující složkou, jelikož tyto provize nemají určený finanční strop. Zaměstnanci získají z marží ze svých prodejů, doslova z každého obslouženého zákazníka, procentem vypočítanou provizi, kterou obdrží v rámci mzdy.

Dalším prvkem motivace je 30 % sleva na firemní výrobky a služby, kterou může využívat každý zaměstnanec po uplynutí zkušební doby. Dalším prvkem motivace by mohla být jednotlivá školení, kdy společnost Intersport zaměstnancům umožňuje vzdělání, které je většinou spojeno s nějakým výletem nebo zážitkem, např. testování lyží v Rakouských Alpách (hrazená cesta, ubytování, jídlo, skipas).

4.5. Kontrola ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Kontrola ve společnosti Intersport probíhá hlavně od vedoucích pracovníků společnosti a odpovědných oddělení na centrále (především nákup) s pomocí informačních a kontrolních systémů ISIS a portálu BW info.

Systém ISIS slouží:

- ke kontrole stavu zboží na jednotlivých prodejnách a slouží jako informace pro nákupní oddělení a dává mu signál pro případné doobjednání zboží,
- ke kontrole pohybu zboží (datum příjmu zboží, potvrzení příjmu od konkrétního pracovníka, datum prodeje zboží, pohyby a změny ceny zboží),
- k samotnému nakládání se zbožím (příjem zboží, přeposílání zboží mezi jednotlivými prodejnami, vrácení zboží dodavatelům, tisk nových etiket),
- eviduje docházky zaměstnanců,
- zpracovává údaje o zákaznických kartičkách a samotných zákaznících.

Portál BW info slouží k:

- analýzám obrátu (kontrola obrátů, vývoje obrátů, frekvence zákazníků),
- produktovým analýzám (např. analýza skupin zboží, analýza značek, analýza plán/skutečnost, denní řízení prodeje, struktura skladu dle stáří),

- výkonnostním ukazatelům (statistika prodejního personálu, výkonnostní ukazatele – denní a měsíční přehled),
- vyhodnocení artiklu (např. top položky, analýza artiklu, stav skladu a prodeje pro artikl, seznam špatně prodávajícího se zboží, analýza letáku, zakázky dle artiklu),
- zákaznické karty (struktura kmenového zákazníka, podíl obratu na zákaznickou kartu, status zákaznického bonusu).

Na základě všech těchto informací zjištěných z obou programů vznikají odchylky od plánu nebo od průměru sítě, u kterých je nutné sjednat nápravu. V případě špatné prodejnosti určitého zboží to znamená vystavit zboží na lepší, viditelnější místo pro zákazníka a zaměřit personál na propagaci tohoto zboží. V případě nedostatečného obratu přes zákaznické karty a počet vydaných karet je personál upozorněn a znovu proškolen na nabízení těchto karet a distribuci mezi zákazníky s prodejním argumentem budoucích slev.

Shrnutí 4. Kapitoly

Čtvrtá kapitola se věnuje využití manažerských funkcí v praxi společnosti Intersport. Úvod této kapitoly je věnován plánování, druhům plánů a postupům při sestavování plánů. Další část je zaměřena na organizování ve společnosti Intersport, zejména na organizační strukturu a její popis. Třetí část je věnována personalistice a detailně popisuje výběr a přijímání zaměstnanců a jejich vzdělávání. Čtvrtá část je zaměřena na vedení lidí a motivační systém pro zaměstnance společnosti Intersport. Poslední část je věnována kontrolování a kontrolnímu systému ve společnosti Intersport.

5. Návrh na zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti

Intersport ČR s.r.o.

Cílem této kapitoly je vypracování návrhu na zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o. na základě informací v předešlé kapitole v komparaci s teoretickou částí. Návrhy budou vypracovány pro jednotlivé manažerské funkce.

Autorka by v rámci plánování společnosti Intersport doporučila lepší propracování investičních plánů na výstavby nových prodejen. V posledních dvou letech se otevírání nových prodejen pro společnost stalo prodělečnou záležitostí, jelikož nově otevřené prodejny byly otevřeny v oblastech s vysokou konkurencí a nedosahují takových zisků, jak se v původním plánu předpokládalo. Vylepšení investičního plánování by vedlo ke snížení nákladů.

Dále také plánování marketingových akcí a hlavně plánování akčních letáků, které probíhá rok před plánovanou akcí, by dle názoru autorky mělo projít změnou na krátkodobý plán. Jelikož se vždy nepodaří naplánovat závážku zboží a složení sortimentu v akčním letáku rok dopředu vzhledem k aktuální situaci na trhu a například v současnosti k nevyzpytatelnému počasí. Největším problémem bývá nedostatek zboží, které je do letáku naplánováno již rok dopředu, ale toto zboží se buď prodává již měsíc před letákem, tudíž často bývá v té době nedostatek, nebo naopak je špatně naplánována dodávka a zboží přijde po skončení akce.

V oblasti organizování by bylo vhodné vytvořit ještě jednu pracovní pozici Merchandisera. Jelikož v současné době pro všechny prodejny působí pouze jeden člověk, který se současně kromě prodejen v ČR stará i o prodejny na Slovensku, a práce, kterou tento člověk vykonává, stále rok od roku přibývá s počtem nově otevřených prodejen. Přidání této pracovní pozice by vedlo k celkové stabilizaci firmy.

V rámci organizování by bylo také vhodné zaměřit se na outsourcovanou službu mzdové účetní. Vzhledem k velikosti společnosti by bylo vhodnější mít interního zaměstnance na tuto práci než najatou externí firmu. Zaměstnanec by se mohl věnovat mzdám a jejich přípravě, ale také službám pro zaměstnance (vyplňování a potvrzování žádostí atp.) společnosti Intersport, a tím by se celková komunikace mezi zaměstnanci a mzdovou účetní urychlila. Naproti tomu v externí firmě v případě potřeby potvrzení žádosti pro zaměstnance či jiné služby nebo řešení věci se zaměstnancem je vše zdlouhavé, jelikož účetní, která má na starosti společnost Intersport, se stará o dalších 10 takových společností a vzhledem k časové vytíženosti vše dlouho trvá. Tato změna by vedla ke snížení nákladů ve společnosti.

V oblasti personální činnosti a přijímání nových zaměstnanců nemá dle názoru autorky společnost nedostatky. V rámci odměňování by se autorka zaměřila na mimořádné prémie za celoroční odvedenou práci (například vánoční prémie), které by zaměstnance motivovali k lepším výkonům po celý rok. Tyto prémie v současné době dostávají pouze vybraní vedoucí pracovníci. Prémii autorka myslí buďto finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnanců nebo poukázky na nákup zboží. Zavedení těchto prémie by vedlo ke stabilizaci pracovního týmu.

V rámci vzdělávání by autorka kromě velice důležitého školení na různé odbornosti (lyže, kola, tenis, outdoor,...) přidala školení v oblasti komunikace se zákazníkem nebo tzv. školení orientace na zákazníka. V této oblasti shledává autorka určité nedostatky ze strany personálu, kdy personál není schopen správně určit potřeby ani typ zákazníka a v důsledku toho není schopen danou potřebu uspokojit a zákazník je tímto jednáním donucen k odchodu.

V rámci vedení lidí by autorka doporučila zlepšení motivace zaměstnanců společnosti Intersport. Jak již autorka uvedla, bylo by možné motivovat pomocí mimořádných prémie nebo pomocí rozšíření zaměstnaneckých výhod, například o příspěvky na podporu aktivního odpočinku zaměstnanců ve formě tzv. Relax Passů nebo o příspěvky na stravování formou stravenek. Jelikož je většina prodejen v nákupních centrech s mnoha možnostmi ke stravování, určitě by stravenky našly u zaměstnanců své využití. Tyto motivační faktory by vedli ke stabilizaci pracovního týmu.

V oblasti kontroly, v případě společnosti Intersport kontrolního systému, by bylo třeba koupit nový systém nebo udělat upgrade současného systému ISIS, jelikož tento systém funguje ve společnosti již od založení od roku 1998 bez jakýchkoliv změn, začíná být zastaralý a často nefunguje dle aktuálních potřeb uživatele. Dále by také autorka upřednostnila kontrolu fyzickou, jelikož od té se v poslední době vzhledem k nedostatečnému počtu personálu (3 oblastní manažeři na 36 prodejen a 1 merchandiser na stejný počet prodejen plus prodejny na Slovensku) hodně upustilo. Tyto dvě doporučení v oblasti kontroly by vedly k celkové stabilizaci firmy.

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 Intersport ČR s.r.o. Aby byl cíl práce splněn, byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část a do následujících kapitol.

Teoretická část práce vycházela z poznatků získaných studiem odborné literatury a obsahovala dvě kapitoly. První kapitola se zabývala vysvětlením základních pojmů managementu a samotnou definicí managementu. Dále se věnovala osobě manažera a jeho kompetencím, firemní kultuře a také zde byl vysvětlen pojem rozhodování. Druhá kapitola se nejprve zabývala stručným popisem paralelních a sekvenčních manažerských funkcí. Dále už se podrobně věnovala jednotlivým sekvenčním manažerským funkcím (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola). V podkapitole plánování byly kromě pojmu plánování rozebrány jednotlivé druhy plánů, postupy a tvorby plánů a cíle plánování. Podkapitola organizování byla věnována organizační struktuře a organizaci práce. V podkapitole personalistika je rozebrán výběr a získávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání. Podkapitola vedení lidí je věnována, kromě rozebrání pojmů vůdce a vedení porad, hlavně motivaci zaměstnanců. Poslední podkapitola je věnována kontrole.

Praktická část této práce začala třetí kapitolou, kde byla představena společnost Intersport ČR s.r.o. a společnost Intersport International Corporation. Tato kapitola se věnovala jejich historii, organizační struktuře, společenské odpovědnosti a konkurenčnímu prostředí společnosti Intersport ČR s.r.o. v České republice. Čtvrtá kapitola byla věnována analýze jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o. První podkapitola se věnovala plánování ve společnosti Intersport, hlavně jednotlivým druhům plánů. Druhá podkapitola se zabývala organizováním ve společnosti Intersport, organizační strukturou celé společnosti a následně i organizační strukturou na vybrané prodejně. V podkapitole personalistika byly v první části popsány jednotlivé kroky při výběru a přijímání nových zaměstnanců a ve druhé části bylo rozebráno vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Intersport. Čtvrtá podkapitola byla věnována vedení lidí ve společnosti Intersport a podrobně zde byla popsána problematika motivace zaměstnanců. Poslední podkapitola byla věnována kontrole a hlavně kontrolním systémům společnosti Intersport programům ISIS a BW info.

V poslední části této práce byl na základě komparace všech informací získaných z praktické a teoretické části vytvořen návrh na zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti Intersport ČR s.r.o.

Mezi tyto návrhy patří v oblasti plánování především lepší zpracování investičních plánů na otevírání prodejen, které by vedlo ke snížení nákladů, a zlepšení plánování marketingových akcí a akčních letáků. V oblasti organizování by autorka doporučila vytvoření ještě jedné pozice Merchandisera, tato změna by vedla k celkové stabilizaci firmy, a zrušení smlouvy na outsourcovanou službu mzdové účetní a najmutí interní pracovníce, tato změna by vedla ke snížení nákladů. V oblasti personální činnosti, konkrétně odměňování, by autorka doporučila rozšíření mimořádných prémie i na řadové zaměstnance, tato změna by vedla ke stabilizaci pracovního týmu. V rámci vzdělávání by bylo vhodné kromě odborných školení zařadit také školení na komunikaci se zákazníkem nebo školení orientace na zákazníka. V rámci vedení lidí by se autorka zaměřila na motivaci zaměstnanců, konkrétně pomocí již zmíněných mimořádných prémie nebo rozšířením zaměstnaneckých výhod o příspěvky na stravování nebo Relax Passy, tato změna by vedla ke stabilizaci pracovního týmu. V oblasti kontroly by bylo potřeba koupit nový informační systém, jelikož ten současný je již zastaralý. Dále by bylo vhodné se zaměřit na častější fyzické kontroly na prodejnách, které by vedly k celkové stabilizaci firmy.

Vzhledem k výsledku této bakalářské práce je jisté, že i když je společnost Intersport ČR s.r.o. v současnosti jedničkou na trhu v prodeji sportovního oblečení a vybavení, je neustále na manažerských funkcích co zlepšovat, aby fungovaly správně a efektivně.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [8] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [9] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-380-230-1.
- [10] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Grada, 2012, 120 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5.
- [12] SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management: pro kombinovanou formu studia, 1. díl*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 2 sv. (89, 69 s.). ISBN 978-80-7395-126-9
- [13] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [14] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [15] WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- [16] ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-720-1381-5.

Seznam zdrojů

- [1] *Intersport ČR*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.intersport.cz/>
- [2] *Intersport International Corporation*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.intersport.com/>
- [3] *Jobs.cz*. [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>
- [4] *Justice.cz*. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a317777&typ=actual&klic=al5bxj>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	15
Obrázek 2 - Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování.	20
Obrázek 3 - Hierarchie potřeb.....	39
Obrázek 4 - Organizační struktura ve společnosti Intersport ČR s.r.o.....	53
Obrázek 5 - Organizační struktura prodejny Intersport Pardubice	54

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 2 - Inzerát na pracovní pozici Zástupce vedoucího prodejny

Příloha č. 1 - Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [Č 00215060]" dne 12.3.2014 v 13:47:34.
EPVdEJPKkhJ-ztoHpoTTCFNQ

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 59835

Datum zápisu:	29. května 1998
Spisová značka:	C 59835 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Intersport ČR s.r.o.
Sídlo:	Praha 4, Na Strži 1702/65, PSČ 140 62
Identifikační číslo:	256 70 816
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	pronájem a půjčování věcí movitých Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel: Ing. Vít Podešva, dat. nar. 25. března 1971 Praha 4, Sladkovičova 1269/3, PSČ 140 00 den vzniku funkce: 19. října 2007 jednatel: Gabriele Fenninger, dat. nar. 7. října 1950 Krenglbach, Naderberg 18, 4631 , Rakouská republika den vzniku funkce: 14. října 2008
Způsob jednání:	Jménem společnosti jednají dva jednatelé společně.
Společníci:	INTERSPORT AUSTRIA Gesellschaft m.b.H. 4600 Wels, Flugplatzstrasse 10 Rakouská republika Vklad: 80 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 80% INTERSPORT Österreich e.Gen. 4600 Wels, Flugplatzstraße 10 Rakouská republika Vklad: 20 000,- Kč Obchodní podíl: 20%
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Na společnost SPORT CENTRUM DRAPA s.r.o. jako nástupnickou společnost přešlo v důsledku fúze sloučením obchodní jmění zanikající společnosti DRAPA SPORT CZECH s.r.o. se sídlem Praha 8, Kobylisy, Zděbská 229/2, PSČ 18200, IČ: 26864975, a Intersport ČR spol. s r.o. se sídlem České Budějovice, Hroznová 470/13, PSČ 370 01, IČ: 270 99 270.

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Městský soud v Praze

Údaje platné ke dni: 12.03.2014 06:00

1/1

Příloha č. 2 - Inzerát na pracovní pozici Zástupce vedoucího prodejny

PARDOBICE - OC AFI PALACE- ZÁSTUPCE VEDOUČÍHO PRODEJNY

Jste komunikativní, máte zájem o sport, chcete se stát profesionálem a dále se rozvíjet?

SVĚTOVÁ 1. V PRODEJI SPORTOVNÍHO VYBAVENÍ PŘIJME:

do OC AFI PALACE v PARDUBICÍCH - ZÁSTUPCE VEDOUČÍHO PRODEJNY

Náplň práce:

- vedení prodejního týmu
- zodpovědnost za obchodní výsledky a spokojenost zákazníků

Požadavky:

- min. praxe v maloobchodě 2 roky
- zkušenosti s vedením kolektivu
- min. středoškolské vzdělání
- Váš osobní zájem a pozitivní vztah ke sportu jsou velkou předností
- zájem o vlastní rozvoj, ochota učit se
- orientace na zákazníka, týmový duch
- komunikativní schopnosti
- časová flexibilita
- ochota, nasazení, samostatnost a spolehlivost

Nabízíme:

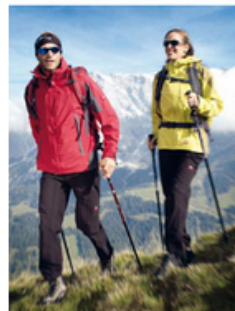
- stabilitu velké mezinárodní společnosti
- pracovní poměr na dobu neurčitou
- možnost osobního rozvoje a kariérního růstu
- firemní kulturu orientovanou na zaměstnance
- školení a vzdělávání, osobní i odborné
- nadprůměrné platové ohodnocení v závislosti na výkonu
- zaměstnanecké slevy

Pokud se cítíte být osloveni touto nabídkou a hledáte dlouhodobé pracovní uplatnění, kontaktujte nás!

Informace o pozici:

Místo pracoviště:	Pardubice
Typ pracovního poměru:	Práce na plný úvazek
Délka pracovního poměru:	Na dobu neurčitou
Typ smluvního vztahu:	Pracovní smlouva
Benefity:	Dovolená navíc, Provize z prodeje, Sleva na firemní výrobky/služby, Vzdělávací kurzy, školení
Požadované vzdělání:	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
Zadavatel:	Zaměstnavatel

Kontakt:



INTERSPORT ČR - centrála
Intersport ČR s.r.o.
Na Strži 65/1702
142 00 Praha 4
e-mail: intersport@intersport.cz
tel. č.: 284 683 695