

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci
Marek Vodochodský**

**Diplomová práce
2017**

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marek Vodochodský**
Osobní číslo: **E15750**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce bude analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci. V případě zjištění nedostatků návrh nápravných opatření.

Osnova:

- Management a manažerské pozice
- Představení organizace
- Analýza manažerských pozic ve vybrané organizaci
- Návrhy úpravy kompetencí a povinností manažerských pozic, tvorba nových manažerských pozic za účelem zlepšení funkčnosti podnikání

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

PITRA, Zbyněk. Podnikový management. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-372-0.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025105059.

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

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

FOLWARCZNA, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

WALKER, Alfred J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

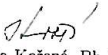
4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

Prohlášení

Prohlašuji:

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

Byl 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 vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Marek Vodochodský

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., že mi umožnil psát diplomovou práci pod jeho záštitou, za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl během tvorby této práce. Dále bych rád celému vedení společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., jakožto i majitelům firmy poděkoval za jejich ochotu při poskytování cenných informací na tvorbu mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce pojednává o manažerských pozicích vybrané organizace, o analýze funkcí vybraných pozic. První fáze je čistě teoretická, seznámení s managementem a různými manažerskými pozicemi a manažerskými pozicemi spojenými se školstvím. Dále představení zkoumané společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., a také analýza manažerských pozic společnosti. Na základě zjištěných informací je sepsán návrh úpravy kompetencí a povinností manažerských pozic, tvorba nových manažerských pozic za účelem zlepšení funkčnosti podnikání.

Klíčová slova

management, manažerské pozice, analýza, administrativa

Title

Analysis of managerial functions in an organization

Annotation

The thesis discusses the managerial positions in selected organization by analyzing the functions of selected positions. The first phase is purely theoretical introduction of management and various management positions and management positions associated with education. Further performances investigated company Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., as well as analysis of company's management positions. Based on the informations are drafted regulation of responsibilities and duties of managerial positions, creating new management positions to improve the functioning of the business.

Keywords

management, positions of management, analysis, administration

Obsah

Úvod.....	11
1 Management a manažerské pozice	12
1.1 Základní pojmy	12
1.2 Manažer	14
1.2.1 Postavení manažera v organizaci.....	14
1.2.2 Manažerské dovednosti	16
1.3 Plánování.....	17
1.3.1 Plánování jako manažerská funkce.....	18
1.3.2 Členění plánů.....	19
1.3.3 Postup plánování	20
1.4 Rozhodování.....	22
1.5 Organizování	24
1.5.1 Rozpětí řízení.....	25
1.5.2 Základní organizační struktury.....	26
1.6 Řízení lidských zdrojů	29
1.6.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	29
1.6.2 Podstata řízení lidských zdrojů	30
1.7 Kontrolování.....	33
1.7.1 Typy kontrol.....	34
1.8 Shrnutí.....	36
2 Představení organizace	37
2.1 Charakteristika společnosti	37
2.2 Historie podniku	39
2.3 Marketingový mix.....	40
2.3.1 Product	40
2.3.2 Price.....	42
2.3.3 Placement.....	44
2.3.4 Promotion.....	45
2.4 Matice BCG (Bostonská matice)	45
2.5 PESTEL analýza	48
2.6 SWOT analýza.....	50
2.7 Shrnutí.....	52
3 Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci	54
3.1 Manažerská funkce PLÁNOVÁNÍ.....	54

3.2	Manažerská funkce ORGANIZOVÁNÍ	56
3.3	Manažerská funkce ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	59
3.4	Manažerská funkce KONTROLOVÁNÍ.....	62
3.5	Manažerské funkce ve zkoumané společnosti	64
3.6	Shrnutí.....	67
4	Návrhy úpravy kompetencí a povinností manažerských pozic, tvorba nových manažerských pozic za účelem zlepšení funkčnosti podnikání	68
4.1	Tvorba nových pracovních pozic	68
4.2	Úprava kompetencí a povinností manažerských pozic	70
	Závěr	72
	Zdroje	73
	Seznam příloh	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozhodování a úroveň managementu - vlastní úprava.....	23
Tabulka 2: Dělení organizačních struktur - vlastní úprava.....	28
Tabulka 3 - Cena školného pro obor hotelnictví.....	43
Tabulka 4 - Cena školného pro obor kuchař - číšník.....	43
Tabulka 5 - Cena školného pro obor podnikání.....	43
Tabulka 6 - Cena školného pro obor podnikání-dálkové.....	43
Tabulka 7 - Cena školného pro profesní kvalifikaci.....	44

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie - vlastní úprava.....	17
Obrázek 2: Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	30
Obrázek 3: Rovnováha mezi "měkkými" a "tvrdými" hodnotami.....	33
Obrázek 4 – Obecná matice BCG.....	46
Obrázek 5 – BCG pro podnik Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o.....	47
Obrázek 6: SWOT analýza	51
Obrázek 7: SWOT analýza pro Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o.....	52
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o.	57

Seznam zkratek a značek

RESP - respektive

TZV - takzvaný

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TZN – to znamená

TJ – to je

NAPŘ - například

ATD – a tak dále

APOD – a podobně

POPŘ - popřípadě

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales

AJ – a jiné

S.R.O. – společnost s ručením omezeným

ŠVP – školní vzdělávací program

MHD – městská hromadná doprava

Kč – korun českých

HŠVS – Hotelová škola veřejnoprávní

SOU – Střední odborná škola

NS – Nadstavbové studium

NSDS – Nadstavbové studium dálkové studium

ZŠ – základní škola

ČR – Česká republika

EU – Evropská Unie

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude věnovat společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o.

Konkurence mezi středními školami je v současné době vysoká, v budoucnu by se mohla společnost dostat do těžké situace vzhledem k nižší náročnosti přijímání žáků na státní školy a snižujícímu se počtu dětí ve věku 15 let. Vzhledem k těmto skutečnostem ovlivňujícím počet studentů a s tím související finanční zdraví společnosti je velice důležité mít správně fungující manažerské funkce (plánování, rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu), protože každý krok, který společnost udělá, se projeví na jejím konkurenčním postavení.

Cílem práce je navrhnout upravení manažerských funkcí vedoucí ke zvýšení efektivnosti podnikání školy, a to na základě analýzy manažerských funkcí ve společnosti. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část má sedm podkapitol a obsahuje poznatky a informace získané studiem odborné literatury. Praktická část obsahuje analýzu manažerských funkcí, která byla vypracována na základě získaných materiálů o chodu společnosti.

Aby byl splněn cíl práce, bude se první kapitola teoretické části zabývat vysvětlením základních pojmů managementu, osobou manažera, manažerskými funkcemi (plánování,

Praktická část začíná druhou kapitolou. Charakteristika podniku podává informace o škole, o jejím vzniku, vedení, struktuře. Historie podniku je popsána v podkapitole druhé. Třetí podkapitola zpracovává marketingový mix (product, price, place, promotion). Ve zbylých třech podkapitolách jsou zpracovány analýzy Matice BCG, PESTEL analýza a SWOT analýza.

Třetí kapitola zpracovává analytickou část diplomové práce. V jednotlivých podkapitolách jsou postupně zpracovány manažerské funkce plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrolování a analýza manažerských funkcí ve zvolené společnosti.

Poslední kapitola navrhuje opatření, zlepšení, úpravu kompetencí manažerů a tvorbu nových manažerských funkcí a pracovních pozic, které by pomohli podniku fungovat efektivněji.

1 MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ POZICE

V první kapitole diplomové práce je zpracována teorie managementu. Jsou rozpracovány jednotlivé základní složky, každá je blíže specifikována s použitím zdrojů od významných osobností moderního managementu.

1.1 Základní pojmy

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“, K. H. Chung. (online, č. 21)

Management, tedy řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností vůbec. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytnou podmínkou pro zabezpečení a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. (Cejthamr, 2010)

Samotné slovo management pochází z latinského manus, neboli ruka. V italštině vzniklo podobné slovo managgio, jehož význam je vedení, ovládání. V angličtině pak zdomácněl v podobě manage (vést, řídit) nebo jako management (vedení, řízení). Managementem lze označovat kromě vedení i skupinu řídicích pracovníků - manažerů. Na jedné straně se jedná o označení funkce, na straně druhé jde o lidi, kteří tyto funkce vykonávají. Jaromír Veber ve své knize definuje management jako: *„Managementem budeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.“*

V současné odborné literatuře existuje mnoho slovních vysvětlení a definic pojmu management. Obvykle užívané definice je přitom možno rozdělit podle toho, co zdůrazňují, do tří nebo čtyř skupin:

I. Vedení lidí

Definice Koontze a Weihricha: *„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle“*.

II. Souhrn specifických aktivit zahrnující manažerské funkce

Výše zmíněná definice Chunga: „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů*“.

III. Vědní disciplína

Definice Robinse: „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace*“.

IV. Označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce

Například se jedná o definici Eschenbacha, který označuje jako management „*tu část osazenstva firmy, která jménem vlastníků vykonává kontrolu nad činnostmi firmy, předpokladem jejího uskutečnění je manažerská volnost jednání, tj. pravomoc a kompetence manažerů k tomu, aby mohli sledovat a realizovat cíle, které sami považují pro rozvoj firmy za prospěšné*“.

Existence mnoha definic managementu je způsobena zejména tím, že management je předmět interdisciplinární, a každá vědecká disciplína, která se na jeho tvorbě účastní, si přináší svůj obsah i terminologii. Jedná o poměrně mladý obor společenského charakteru, který se opírá nejen o poznatky z řady vědeckých disciplín, ale využívá též ve značné míře poznatků odpozorovaných přímo z praxe.

Management zahrnuje podle Henriho Fayola, kterému se jako prvnímu podařilo rozpoznat tyto manažerské činnosti (resp. manažerské funkce):

- Plánování (Planning),
- organizování (Organizing),
- personalistika (Human resources),
- vedení (Directing),
- kontrola (Controlling),

ačkoli jeho původní verze se poněkud lišila: plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat.

Funkce plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení zadaných úkolů. Funkce rozhodování spočívá v tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového

harmonogramu. Funkce organizování zahrnuje činnost, kdy jsou soustředěny a uspořádány prostředky nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – organizace. Tento systém je časově omezen, lze jej opakovaně úspěšně využívat nebo naopak podléhá změně, a to i v procesu plnění zadaného úkolu. Funkce operativního řízení, někdy je nazýván procesem řízení a kontroly v užším smyslu, charakteristická je přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí; mluvíme o vedení lidí – personalistice. Lidi neřídíme, ale vedeme. Funkce kontrolování, kdy jde o zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému jednorázový na konci, respektive průběžný v průběhu procesu. (online, č. 20a)

1.2 Manažer

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené organizační jednotky. Využívá k tomu kolektiv spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. Úlohou manažera je zejména využití odborníků, příležitostí a zdrojů k dosažení stanovených cílů, přičemž rozhodujícím faktorem úspěchu manažera je způsob využití svěřeného lidského potenciálu. (Fiala, 2009a)

„Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace. V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace.“ (Folwarczná, 2010a)

V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. (Folwarczná, 2010b)

1.2.1 Postavení manažera v organizaci

Na počátku minulého století nebyl mnohdy rozdíl mezi manažerem a vlastníkem. Jednalo se často o velmi výrazné osobnosti (Tomáš Baťa, Henry Ford), které řídily podnik velmi autokraticky. Jakmile však jejich výkonnost poklesla, podnik se dostával do potíží. Tyto a ještě další skutečnosti vedly k postupnému oddělování vlastníků a manažerů. Vznikla samostatná profese manažera, kterého si najímá vlastník (nebo vlastníci), aby pro něj vedl podnik. (Fiala, 2009b)

Tento proces s sebou nesl celou řadu problémů. Moc manažerů začala stoupat, a jak se podnik rozrůstal, docházelo v řadách manažerů k postupné diferenciaci, oddělení vrcholového vedení od každodenní operativy. Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze manažery v liniové organizační struktuře rozdělit:

- **Vrcholové manažery** (tvoří tzv. vrcholový management, top management, C-level) - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace nebo podniku. Patří sem zejména (online, č. 30):
 - Ředitel společnosti, zejména pro velké společnosti se používá pojem **generální ředitel**, zpravidla jsou mu podřízeni další manažeři na úrovni ředitelů, používá se též zkratka CEO (Chief Executive Officer)
 - Finanční ředitel, používá se též zkratka CFO (Chief Financial Officer)
 - Provozní ředitel, používá se též zkratka COO (Chief Operations Officer) - provozní ředitel
 - ICT ředitel, používá se též zkratka CIO (Chief Information Officer)
 - Personální ředitel, používá se též zkratka, CHRO (Chief Human Resources Officer)
 - Obchodní ředitel, používá se též zkratka CSO (Chief Sales Officer)
 - Podle složitosti a struktury organizace mohou existovat ještě další vrcholoví manažeři na úrovni ředitelů, například CTO (technický ředitel, výrobní ředitel), ředitel závodu nebo ředitel pobočky, ředitel regionu atd.
- **Manažery střední linie** (tvoří tzv. střední management, middle management) - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určité oblasti. Pro menší organizace platí: vrcholový management je tvořen pouze ředitelem společnosti a všechny další pozice ředitelů jsou na úrovni středního managementu. Střední management ve větších organizacích je tvořen:
 - Vedoucí úseku, vedoucí útvaru, vedoucí oddělení - pro liniovou organizační strukturu
 - Manažer kvality
 - Manažer rizik
 - Manažer bezpečnosti
 - Manažer vývoje
 - a další

- **Manažery první linie** - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Jsou jimi:
 - Produktový manažer
 - Manažer logistiky
 - Manažer marketingu
 - Manažer služby
 - Facility manažer
 - Správce budov
 - Vedoucí účtárny
 - Vedoucí skladu

Kromě liniových manažerů jsou další typy manažerů, jejichž zodpovědnost je tvořena jinak. Například štábní manažeři jsou odpovědní za štábní útvary nebo projektoví manažeři jsou odpovědní za projekt a jsou typičtí pro maticovou organizační strukturu.

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. (Lojda, 2011)

1.2.2 Manažerské dovednosti

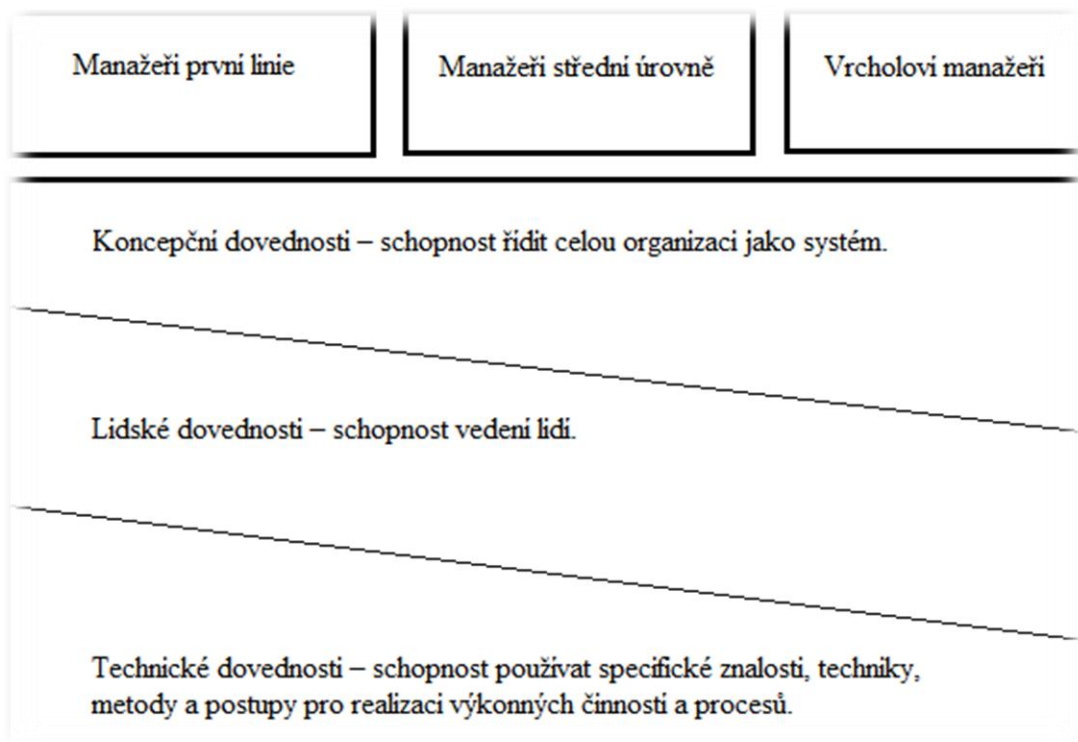
„Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit na:“ (Bělohávek, 2005)

- schopnosti,
- znalosti a dovednosti,
- vlastnosti osobnosti,
- postoje.

V činnosti manažerů jsou velmi důležité manažerské dovednosti. Veškeré manažerské linie jsou propojeny s níže zmíněnými podnikovými dovednostmi. Existuje řada dovedností, které musí manažer při své práci uplatňovat. Manažerské dovednosti se člení do čtyř základních skupin: **Technické dovednosti**, **Lidské dovednosti**, **Koncepční dovednosti**, **Projekční dovednosti**.

- a) Lidské dovednosti, jež představují schopnost vést lidi. Znamená to umění vytvářet takové prostředí, které umožní potřebný rozvoj pracovního úsilí a iniciativy podřízených pracovníků (účinná komunikace a motivace).
- b) Koncepční dovednosti, kam patří schopnost řídit celou organizaci jako systém směřující k stanovenému strategickému cíli. Manažeři musí znát všechny významné aktivity organizace a dokázat je koordinovat.
- c) Technické dovednosti, jež představují znalosti a zručnost v používání metod a postupů pro realizaci výkonných činností a procesů.
- d) Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy, nalézat praktická řešení.

Na obrázku 1 je propojení manažerských dovedností spolu s firemní hierarchií.



Obrázek 1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie - vlastní úprava

Zdroj (Fiala, 2009c,
s. 8)

1.3 Plánování

Plánování zahrnuje manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.

„Nejdůležitějším úkolem manažera v práci skupiny je dosáhnout jistoty, že každý pochopil cíle a účel skupiny, včetně metod pro jejich dosažení. Členové skupiny musí vědět, co je třeba udělat. To je právě funkce plánování, která je východiskem pro všechny manažerské funkce.“ (online, č. 20b, s. 21)

„Plánování je ve své podstatě vytváření určité ideje, předvídáním budoucího stavu věcí, vychází z poznání minulých věcí, jejich stavů, jejich analýzy. Plánem také můžeme rozumět syntézu těchto poznatků a předpověď možné cesty (cest) vedoucí k určitému cíli.“ (online, č. 20c, s. 21)

1.3.1 Plánování jako manažerská funkce

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly: **Je nástrojem rozvoje organizace** – prostřednictvím plánů jsou realizovány rozhodující změny v organizaci. Směr rozvoje organizace má být určován především plánem. **Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace.**

Rozhodující význam v procesu plánování je přisuzovaný stanovení cílů. Každá organizace i její vnitropodnikové jednotky mají zpravidla pro určité období větší počet různých cílů. Tato situace je důsledkem úsilí o charakterizování plánovacího procesu z různých hledisek (z hlediska ekonomického, technologického apod.) a důsledkem skutečnosti, že při formulaci cílů podniku prosazují svůj vliv různé externí a interní zájmové skupiny. Mezi externí zájmové skupiny patří věřitelé, dodavatelé, zákazníci a stát. Interní zájmové skupiny tvoří vlastníci podniku, management a zaměstnanci. (Fiala, 2009d)

Při určování cílů plánů je třeba vyhovět požadavkům:

- a) **určení priorit** – Takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování, nástroj dosahování změn.
- b) **měřitelnost cílů** – Má-li cíl prezentovat určitý stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cílů byla co nejsrozumitelnější. Vhodné, i když ne bezpodmínečně nutné, je použití kvantifikovaných veličin jako cílů. Použití kvantifikace umožňuje snadné pochopení úkolu, dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění, jednoznačná je i kontrola splnění plánovaných cílů.
- c) **přiměřenost** - Přiměřenost musí být brána v úvahu při určování dílčích cílů, které mají být náplní plánu. Čím bude vyšší počet dílčích cílů, tím je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy splnění jedněch cílů je v rozporu s cíli jinými. V takovémto

případě je vhodné použití agregovaných ukazatelů, které svým uspořádáním postihují spektrum požadovaného vývoje širěji.

Aktivity (akce) jsou druhým prvkem plánovací funkce, který určuje, zda bude cíle efektivně dosaženo, nebo zda dojde k selhání. Aktivity představují obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů. Mohou být rutinní nebo jedinečné. U rutinních stačí odkaz na standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy apod. Aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle, musí být vymezeny přesněji, včetně určení případných požadavků na zvyšování kvalifikace pracovníků, zapojení externistů apod. (online, č. 31)

„Třetí fází plánovacího procesu je rozpočtování a alokování disponibilních zdrojů. Plán by zde měl specifikovat objem požadovaných zdrojů. Mezi významné nástroje specifikující zdrojové omezení patří rozpočetnictví, určující strukturu a objem zdrojů disponibilních pro realizaci podnikatelských aktivit.“ (Fiala, 2009e, s. 31)

Pod pojmem zdroje lze chápat různé materiální i nemateriální prvky např.:

- finanční prostředky,
- personální zabezpečení v požadované kvalifikační struktuře,
- kapacity výrobní, skladové, prostorové, popř. jiné,
- materiální zabezpečení,
- informační zabezpečení,
- know-how,
- infrastruktura apod.

1.3.2 Členění plánů

Z hlediska času se plánování dělí do tří skupin,

- **krátkodobé** (pokrývá obvykle roční nebo i kratší období)
- **střednědobé** (pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let)
- **dlouhodobé** (většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let)

z hlediska rozhodovacího procesu je rozdělena na plánování: (Buchta, 2005a)

- **strategické plánování;** (Strategické plány, ve kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Na delší časový horizont komplexně určují vývoj organizace.)
- **taktické plánování;** (Taktické plány směřují k uskutečňování plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu.)
- **operativní plánování;** (Operativní plány jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak managementu první linie.)

Plány jako základní nástroj managementu se kromě časového hlediska a hlediska úrovně rozhodovacího procesu dají dělit také podle organizační úrovně (plán na úrovni vrcholového managementu, středního managementu a operativního managementu, neboli managementu první linie), podle frekvence zpracování (jedinečné plány = vize, mise; a plány rutinní = taktické, operativní) a podle účelu (např. byznys plán).

1.3.3 Postup plánování

Plánovací funkce vyžadují po manažerech, aby učinili v rámci procesu čtyři základní rozhodnutí, týkající se cílů, akcí, zdrojů a implementací. Přitom postup plánování (plánovací proces) se zpravidla odvíjí od obecného ke konkrétnímu. Je možné ho zachytit např. v následujících krocích: (Fiala, 2009f)

- 1) Konkretizace záměru
- 2) Zabezpečení nezbytných informačních zdrojů
- 3) Vypracování návrhu plánu

- 4) Seznámení dotčených oddělení s plánem
- 5) Získání stanoviska dotčených útvarů
- 6) Korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami
- 7) Schválení

Vytvořit funkční plán není zpravidla jednoduché, v současné době je preferován postup tvorby plánu jako participace¹ manažera a jeho spolupracovníků. Při tvorbě plánu lze vysledovat několik fází jeho tvorby.

1. První fází tvorby plánu je Analýza současného stavu,

Aby mohl být manažerem zanalyzován současný stav, je potřeba získat co nejvíce informací. K tomu jsou k dispozici různé techniky, nejužívanější je analýza SWOT. Ta předpokládá, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností, využitím příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza vede ke zlepšení výkonnosti organizace. Zná-li manažer externí hrozby a interní nedostatky, umožní mu to účinněji reagovat. (Buchta, 2005b)

2. jako další fáze následuje Stanovení strategie a cílů,

Na základě analýzy všech oblastí je následně stanovena strategie. Je potřebné s touto strategií seznámit všechny pracovníky. Je nutné stanovit konkrétní cíle, které je nutné plnit, a to s určením odpovědností za jejich plnění, termínů plnění, způsobů průběžné a závěrečné kontroly.

3. předposlední fáze je Realizace plánu,

Následná fáze má na starosti realizaci stanovených cílů, a to také prostřednictvím jejich řízení manažerem. Cíle mají různý charakter, mohou být zcela jednoduché, ale i složité, které se musí dále rozložit na konkrétní úkoly.

4. na závěr Kontrola.

Kontrola je poslední a nezbytnou součástí plánu, který by měla probíhat ve třech časových obdobích, a to:

- ✓ ihned po vypracování plánu,
- ✓ průběžná kontrola,

¹ participace - sdílení něčeho, účast nebo podílení se na něčem

- ✓ závěrečná kontrola spojená s hodnocením – splnění/nesplnění úkolů, kvalita, co je třeba ještě udělat a co je třeba udělat dál, zpětná vazba do organizace, podklad pro plán na další období. (online, č. 20d)

1.4 Rozhodování

Z manažerského rozhodování se v posledních letech vyvinula de facto samostatná „vědní“ disciplína. Rozhodování obecně definujeme jako proces výběru z alespoň dvou variant, kdy výsledkem by měl být jednoznačný výběr právě jedné varianty. V praxi se výsledkem může stát i vznik nové, často kompromisní, varianty.

Stejně jako v jiných oblastech managementu se přistoupilo ke zpětné systematizaci zaběhnuté praxe vycházející z intuitivních postupů. Důvody, proč tomu tak je, jsou v zásadě dva. Prvním z nich je, že pokud rozhodujete o investici v řádu desítek až stovek milionů korun, je pouhé využití manažerské intuice z pohledu vlastníka (potažmo u veřejných zakázek v civilizovaných zemích voliče) poněkud diskutabilní. Navíc u takto velkých investic jsou i náklady na špatné rozhodnutí poměrně vysoké a manažer tak hledá „alibi“ pro případ, že něco nevyjde, proč se pro daný krok rozhodnul. Manažerské rozhodování proto zavádí systém vyhodnocování a bodování jednotlivých variant, na jehož konci má vyjít jedna varianta jako vítězná. V případě výběru dodavatelů či výrobků to může fungovat poměrně dobře. Proto je takovéto systematizované vybírání alternativ zakomponované i v legislativě pro zadávání veřejných zakázek. Poněkud hůře se však matematický aparát využívá na rozhodnutí typu – vstoupit na slovenský trh letos nebo příští rok.

Pro manažery existují různé metody na podporu rozhodování, ty nejnámější jsou:

- paretova analýza,
- analýza silového pole,
- diagram příčin a důsledků,
- intuitivní metody,
- systematické metody.

Rozhodování může být rozděleno jako:

Programovaná rozhodování

Jakmile se vyskytne problém, určuje manažer postup jeho řešení. Za předpokladu, že lze použít běžný nebo rutinní, opakovatelný postup, jedná se o programované rozhodování.

Takovýchto rozhodnutí dělají manažeři za svou kariéru mnoho a neměli by na ně vynakládat nadbytečné úsilí a čas.

Neprogramovaná rozhodování

Pokud se jedná o problém nový, tzn. specifický a do určité míry neopakovatelný, který není nijak vázán s problémy minulými, je potřeba najít odlišné, ojedinělé řešení. Výsledky těchto řešení se nazývají neprogramovaná rozhodnutí.

Pro neprogramované rozhodování se nejčastěji užívají např. úsudek, intuice a tvořivost. Je nutné mít odpovídající znalosti a zkušenosti proto, že neexistují žádné jiné techniky a metody na podporu rozhodování jako u programovaného rozhodování (tabulka 1).

Tabulka 1: Rozhodování a úroveň managementu - vlastní úprava

ROZHODOVÁNÍ	PROBLÉM	POSTUPY	PŘÍKLADY
Programovaná	Opakovaný, rutinní	Stand.postupy, pravidla, taktiky	<p>a) Podnik- vyhotovení výplatních listin</p> <p>b) VŠ- rozhodnutí o přijetí uchazečů o studium</p> <p>c) Nemocnice: Příprava pacienta na operaci</p> <p>d) Vládní organizace: Používání služebního vozidla</p>
Neprogramovaná	Složitý, ojedinělý	Tvůrčí řešení problémů	<p>a) Podnik- zavedení nového výrobku na trh</p> <p>b) VŠ-vybavení nové učebny počítači</p> <p>c) Nemocnice - Reagování na regionální výskyt epidemie</p> <p>d) Vládní organizace: Opatření na potlačení rostoucí inflace.</p>

(Vodochodský,
2015a, s. 21)

Rozhodování má zpravidla několik fází:

1. Identifikace rozhodovacího problému.
2. Analýza a formulace problému.
3. Stanovení kritérií hodnocení.
4. Tvorba variant.
5. Určení důsledků jednotlivých variant.
6. Hodnocení a výběr varianty.
7. Realizace zvolené varianty.
8. Kontrola výsledků.

Chyby při rozhodování:

- a) Učinění rozhodovacích závěrů bez diagnózy problémů,
- b) pozdní rozhodnutí,
- c) favoritce řešení,
- d) absence originality,
- e) odkládání rozhodnutí,
- f) přenesení rozhodnutí na podřízené,
- g) vyčkávání na rozhodnutí jiných,
- h) zaměření na snadno řešitelné problémy,
- i) obava z nového,
- j) neochota brát na sebe riziko.

1.5 Organizování

„Organizování je jednou ze základních manažerských činností (funkcí). Důvodů k organizování je více, mezi ty nejdůležitější patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a další. Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezení vztahů mezi lidmi, tedy organizování lidí a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Z hlediska dennodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí.“ (online, č. 26)

Organizování = cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly k dosažení stanovených cílů. Výsledkem je organizace = vnitřní formalizované, hierarchické uspořádání celku.

1.5.1 Rozpětí řízení

Základní typy organizačních struktur se dají rozdělit podle rozpětí managementu nebo uspořádání.

„Rozpětí řízení je v každé útvarové struktuře objektivně existujícím vztahem mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vyjadřuje počet osob přímo podřízených danému vedoucímu. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje jistý počet podřízených, které je vedoucí ještě schopen optimálně vést nebo řídit. Tento počet označujeme jako optimální rozpětí řízení.“ (Fiala, 2009g, s. 34)

Typy organizačních struktur podle rozpětí managementu

Podle rozpětí managementu lze rozlišit dva krajní typy organizací. Organizace, ve kterých vedoucí pracovník řídí relativně malý počet pracovníků, jsou označovány jako organizace s úzkým rozpětím managementu. Jejich struktura podporuje těsné osobní řízení pracovníků založené na snadné vzájemné komunikaci a s tím také spojenou intenzivní kontrolu podřízených.

Úzké rozpětí řízení a jeho výhody:

- jsou předpoklady, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými budou bezprostřední,
- těsné vedení,
- těsná kontrola,
- vedoucí manažer se zbaví odpovědnosti za řízení každodenních operací a získá více času např. na vypracování strategie do budoucna.

Úzké rozpětí řízení a jeho nevýhody:

- nevyužití vedoucího – vedoucí mají tendenci angažovat se přímo v práci,
- vyšší počet organizačních úrovní a z toho plynoucí vyšší náklady na řízení,
- příliš detailní řízení podřízených, což může vést od poklesu iniciativy až k „znehucení“ podřízených.

Opakem je organizace s širokým rozpětím managementu, ve které je počet podřízených výrazně vyšší. V důsledku toho jsou nároky na schopnosti vedoucích i vedených pracovníků výrazně vyšší a je tedy nutná výraznější identifikace s firemní kulturou a dodržování firemních standardů.

Široké (ploché) rozpětí a jeho výhody:

- snižuje se počet stupňů řízení a zmenšuje se tak vzdálenost mezi nejvyšším vedoucím a výkonnými pracovníky,
- vedoucí je nucen delegovat úkoly a pravomoci,
- podporuje se iniciativa podřízených, neboť jsou řízeni jen rámcově,
- zrychluje se rozhodovací proces.

Široké (ploché) rozpětí a jeho nevýhody:

- vedoucí má málo času na své podřízené,
- tento způsob vyžaduje velmi kvalitní manažery,
- nebezpečí, že manažer ztratí přehled,
- přetížení vedoucích.

1.5.2 Základní organizační struktury

Typy organizačních struktur podle uspořádání

Podle uspořádání se nejčastěji rozlišují struktury:

- funkcionální struktura,
- divizionální struktura,
- maticová struktura.

Funkcionální struktura

Základem tohoto uspořádání je sjednocování pracovníků se stejnými úkoly a činnostmi. Pracovníci specializovaných oddělení získávají v průběhu své zaměstnanecké kariéry hluboké znalosti v dané oblasti. Další výhodou je úzká spolupráce s odborníky stejného zaměření. Tato specializace ale znemožňuje širší rozhled jak ve svém oboru, tak v rámci organizace jednotlivým pracovníkům. Proto rozhodování a plánování musí probíhat na nejvyšších úrovních vedení organizace. Vzhledem k tomu je funkcionální struktura vhodná spíše pro menší a střední podniky.

Divizionální struktura

Divizionální struktura umožňuje řešit problémy přizpůsobením se prostředí. S růstem organizace totiž v určitém okamžiku přestává být funkcionální struktura dostatečně pružná. Přejít z funkcionální na divizionální funguje následovně. Původní organizace je rozdělena na jednotlivé složky již ne podle specializace pracovníků, ale podle tržních segmentů, na kterých operuje. Značná část rozhodování může být přenesena z nejvyšších úrovní managementu na konkrétní divize. Při přechodu na divizionální strukturu dochází ke změně zaměření pracovníků. Zde je důležitý široký rozsah znalostí a schopnost kooperovat s odborníky z dalších oblastí. Tyto požadavky jsou samozřejmě závislé na rozsahu jednotlivých divizí.

Maticová struktura

Maticová struktura je jednou ze základních organizačních forem organizace, která má pružné prvky. Maticová struktura vzniká tehdy, jestliže je štábní kultura rozšířena o další, doplňkovou strukturu, kterou představuje tým. Tento tým je tvořen vedoucím a dalšími členy štábních útvarů organizace, kteří se společně podílí na řešení úkolu komplexního charakteru. Existence maticové struktury je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění úkolu se pracovníci vracejí pod plnou podřízenost útvarů, pod které původně patřili. Výhody, které tato struktura přináší, jsou flexibilita a efektivnost. Týmy zpravidla dokážou rychle reagovat, mají vysokou motivaci, jejich členové se mohou navzájem ovlivnit a přinést nové postupy, protože jsou specialisty v různých oborech. Brzdit výkony maticové struktury mohou naopak konflikty v týmu, vztahy dvojí podřízenosti pramenící ze vztahu k původnímu nadřízenému a vedoucímu programu a další nevýhodou jsou vysoké náklady na proškolení vedoucích.

S časem se organizační struktury vyvíjí, a tak se často v textech popis jednotlivých organizačních struktur liší nebo jsou uváděny struktury jiné, modernizované. Níže uvedené dělení organizačních struktur už jen schematicky.

Tabulka 2: Dělení organizačních struktur - vlastní úprava

Dělení organizačních struktur:				
HIERARCHICKÉ		ADHOKRATICKÉ		OSTATNÍ
<i>Dle rozhodovacích pravomocí:</i>	liniové	<i>Maticové, mřížkové.</i>		<i>Strategické obchodní jednotky.</i>
	štábní		vnitropodnikatelských jednotek	
	liniově-štábní	<i>Sít'ové:</i>	firem	
<i>Dle charakteru činností a výsledků:</i>	funkční, funkcionální		volných skupin	<i>Fraktály.</i>
	divizionální		flotilové	
	hybridní		franchising	
	projektové		<i>Paralelní:</i>	týmy
	výrobní	řešitelské my		
<i>Dle sdružování činností:</i>	oblastí	<i>Paralelní:</i>	řešitelské my	
	zákazníků			
	procesů			

Neformální struktury

„Vedle formálních organizačních struktur, které jsou definovány managementem podniku, vznikají další interpersonální vztahy, které nekopírují předem daná schémata. Do styku spolu přicházejí osoby, které se věnují obdobným mimopracovním aktivitám či koníčkům nebo osoby s podobnými pracovními zvyky. Neformální struktury mohou z hlediska fungování organizace přinášet pozitivní i negativní prvky, zejména proto, že tyto vazby vytvářejí pro organizaci nové komunikační kanály.“ (online, č. 20e, s. 35)

1.6 Řízení lidských zdrojů

Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou si navenek podobné, avšak vnitřně odlišné pojmy. Pojem personalistika, popřípadě pojem personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. (Šikýř, 2012)

1.6.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“

R. Solow

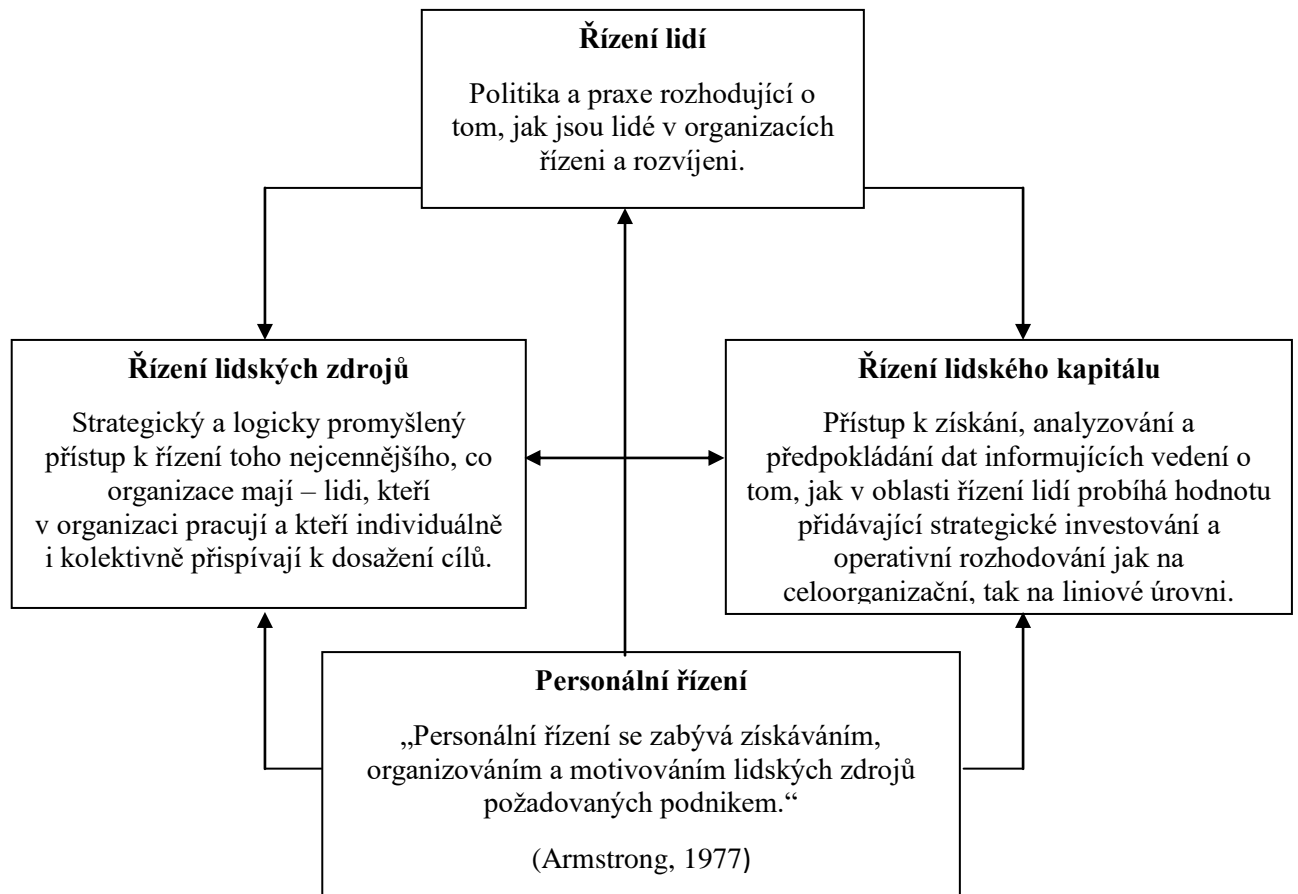
Personalistika, řízení lidských zdrojů v rámci managementu, vedení lidí. V dnešní technologicky pokročilé době plné modernizací je těžké najít správnou formulaci pro toto odvětví managementu. Lépe řečeno je těžké vybrat jeden z mnoha popisů, kterým se od 50. let minulého století dostalo vzniku od autorů, kteří toto téma ve svých knihách zmiňují, ba dokonce věnují své knihy tomuto odvětví. Právě v 50. letech dostává řízení lidských zdrojů nový prostor, nový nádech v reakci na modernější metody řízení podniků a postupem času se z tohoto odvětví stává jeden z nejdůležitějších pilířů moderního pojetí managementu podniku.

Československá personalistika během poválečného období pomalu ztrácela kontakt s vývojem ve světě díky politické situaci. Navíc došlo ke ztrátě a zapomnění téměř všeho, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce. (Koubek, 1995a)

Nové ekonomické podmínky vytváří potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože ve správném hospodaření s lidskými zdroji lze nalézt klíč k prosperitě malých podniků i velkých společností. Penzijní programy, které předpokládají, že pracovník bude pracovat po čtyřicet let pro jednoho zaměstnavatele, již definitivně ztratily na přitažlivosti. Potřebám dnešních mladých „počítačových dětí“ nevyhovují zastaralé způsoby odměňování a příliš svazující pracovní smlouvy. Není proto překvapením, že tradiční personální plány a programy a tradiční personální funkce již nepostačují. (Walker, 2003)

Josef Koubek ve své knize popisuje řízení lidských zdrojů jako: *„V praxi i odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro obecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa,*

personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“ Obrázek 2 popisuje vztahy mezi pojetími řízení lidských zdrojů. (1995b, s. 14)



Obrázek 2: Vztah mezi pojetími řízení lidí

Zdroj (Armstrong,
2007, s. 26)

Řízení lidských zdrojů není pouze vedení a organizování lidského kapitálu, ale jedná se o rozhodující faktor úspěchu nebo neúspěchu podniku. Přes propracovaný marketing, dobré jméno a kvalitní výrobky se firma bez schopných zaměstnanců, které dokážou manažeři optimálně organizovat, může potýkat s neúspěchem. Organizace lidí úzce navazuje na organizační strategii a cíle, které si firma dává.

1.6.2 Podstata řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na veškeré dění okolo člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, jeho organizování a

propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce.

Obecným cílem řízení lidského kapitálu je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidského kapitálu tak, aby bylo dosahováno cílů organizace. Řízení lidského kapitálu musí vycházet z podnikové vize a podnikové strategie. Podniková vize dává odpověď na otázky: kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle organizace a organizační hodnoty. Tyto hodnoty zůstávají dlouhodobě neměnné. Strategie nemůže být úspěšně naplňována, pokud se cíle a hodnoty jednotlivých pracovníků liší od cílů a hodnot organizace. Bez přímé účasti zaměstnanců na tvorbě strategie nelze očekávat jejich angažovanost na jejím naplňování.

Josef Koubek ve své knize *Personální práce v malých a středních firmách* rozděluje personální činnosti takto: (2007)

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Řízení lidského kapitálu lze schematicky členit na následujících dvanáct oblastí, které jsou nazývány **personální činnosti**: (Koubek, 2001)

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,

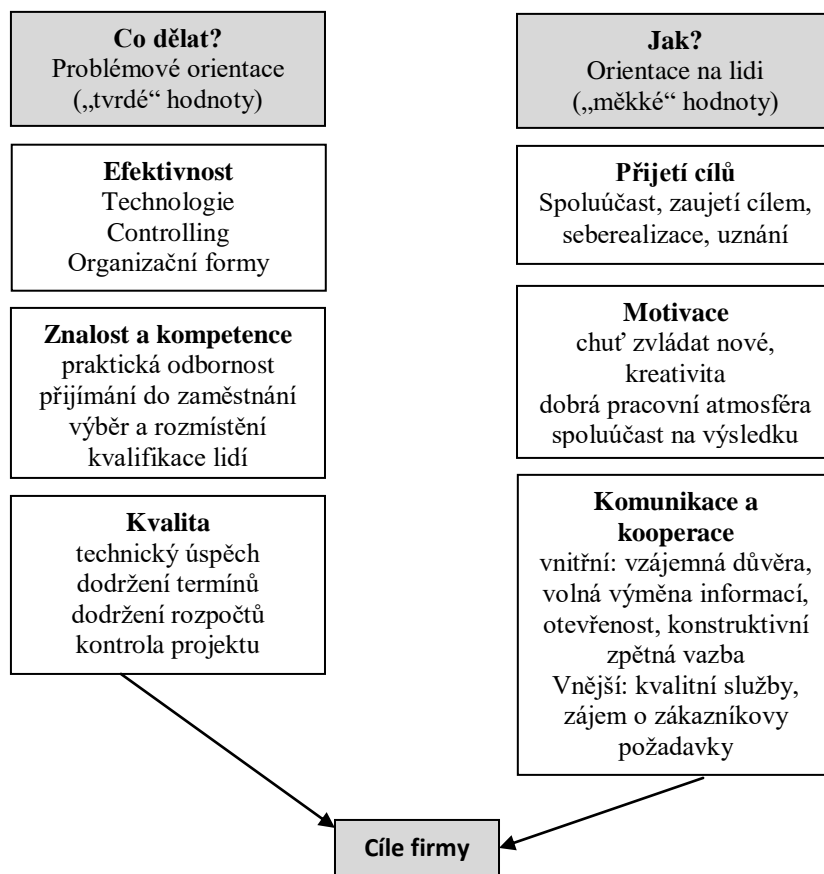
- motivace pracovního jednání,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- péče o pracovníky a pracovní vztahy,
- personální informační systém.

V managementu existují dva základní způsoby řízení - neosobní a osobní.

Neosobní ovlivňování je spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace, s organizačními a pracovními normami. Jejich silnou stránkou je přesnost a závaznost. Bývají označovány jako „**tvrdé**“ (**hard**) faktory řízení. Avšak jejich působení má neosobní charakter potlačující pracovníkovu osobnost, osobní postoje a jeho osobní vliv na celkový výsledek činnosti.

Posláním ovlivňujících procesů založených na **osobním**, mezilidském působení je eliminovat tuto negativní stránku působení. Jejich základem jsou procesy ovlivňování na bázi mezilidských vztahů, motivace, vlivu podnikového klimatu. Bývají považovány za „**měkké**“ (**soft**) faktory řízení.

Pro úspěšné fungování firmy v náročných podmínkách je nutné, aby se obě linie ovlivňování v procesech řízení doplňovaly. Na obrázku 3 je ukázka rovnováhy mezi osobním a neosobním způsobem ovlivňování.



Obrázek 3: Rovnováha mezi "měkkými" a "tvrdými" hodnotami

Zdroj (online, č. 19,

s. 7)

1.7 Kontrolování

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Kontrola je řídicí činnost, kterou se zajišťuje a hodnotí, zda se řízená skutečnost vyvíjí žádoucím směrem. Kontrola plní v procesu řízení funkci zpětné vazby. Kontrolování zahrnuje měření a korekci (opravu) jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, a to s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.

Manažerská funkce kontrola je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo zabezpečeno, že plány budou plněny a cílů bude dosaženo. Proto lze poslání kontroly charakterizovat jako včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Toto srovnání skutečného stavu se stavem žádoucím je často označováno za zpětnou vazbu managementu. Přitom však provádění kontroly není omezeno jenom na plánování, ale týká se

i ostatních sekvenčních manažerských funkcí. Platí totiž, že každá z nich má své poslání, resp. plánovaný záměr a více či méně úspěšnou realizaci a důsledky. Proto některé knihy o managementu omezují doporučení, jak kontrolu provádět, na zásadu, že se má ověřovat, zda a jak byly předcházející manažerské funkce plněny, a to podle postupů, které platí pro jejich provádění.

Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.

Jednotlivé fáze kontrolního procesu jsou:

- **Stanovení cílů kontroly.**
- **Stanovení kritérií, měřítek, standardů, indikátorů, podle kterých bude rozhodováno o odchylkách.**
- **Zjišťování podkladů pro identifikaci odchylek.**
- **Vyhodnocení situace, srovnání stavu očekávaného se stavem reálným.**
- **Realizace závěrů.**

1.7.1 Typy kontrol

Podle povahy kontrolovaných záležitostí můžeme kontrolní činnosti rozdělit:

a) **Kontrolování prostředků potřebných k činnosti:**

- > kontrola zařízení a zásob,
- > kontrola dokumentace a dat,
- > kontrola pracovníků a pracovních podmínek.

b) **Kontrolování výsledků činnosti:**

- > kontrola jakosti produkce,
- > kontrola efektivnosti produkce,
- > kontrola obchodních výsledků,
- > kontrola rozvoje a inovací.

Kontrolní procesy mohou být členěny podle nejrůznějších kritérií:

- podle obsahové náplně (např. technické, výrobní, atd.),

- podle úrovně řízení,
- podle charakteru provádění (pravidelné **X** nepravidelné; interní **X** externí; ...).

A. Obsahové náplně

Kontrolní činnost se zaměřuje na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace, které ve svém celku zajišťují její reprodukční proces.

B. Úrovně řízení

Tato klasifikace určuje, zda jde o kontrolu na vrcholové úrovni řízení, jež se obvykle označuje jako „strategický kontrolní proces“. Strategické kontrolní procesy věnují hlavní pozornost kvalitě vrcholového rozhodování a vztahu k podnikatelskému prostředí (např. bankám, věřitelům a dlužníkům, finančním úřadům, dodavatelům, odběratelům, konkurentům apod.). Ve firmě se zaměřují na celkové výsledky hospodaření, plnění poslání podniku, plnění podnikatelské strategie vyplývající z rozhodování vlastníků firmy nebo jejich zastupitelských orgánů (např. představenstva). Na nižších úrovních řízení mluvíme o „operativních kontrolních procesech“. Ty kladou důraz na vybrané dílčí oblasti organizace a její klíčová místa. Jde např. o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními a jinými zdroji. (Fiala, 2009h)

C. Charakteru provádění

Dle tohoto členění lze kontrolu klasifikovat jako:

- ❖ preventivní, průběžnou a následnou (kontrolu zpětnou vazbou),
- ❖ pravidelnou a nepravidelnou,
- ❖ interní a externí,
- ❖ komplexní a dílčí,
- ❖ přímou a nepřímou.

Kontrola neslouží pouze jako zpětná vazba, ale existuje také takzvaná kontrola s dopřednou vazbou. Časové zpoždění, ke kterému v procesu kontroly dochází, ukazuje, že má-li být kontrola efektivnější, musí být zaměřena do budoucnosti. Manažeři potřebují pro efektivní kontrolu systém, který by jim včas řekl, že mají podniknout korektivní opatření. Manažeři využívají mnoho nástrojů a technik pro usnadnění kontroly. Tyto techniky jsou především nástroji pro plánování, čímž ilustrují skutečnost, že kontrole musí předcházet plánování.

Mezi starší kontrolní prostředky patří rozpočetnictví. Dále pak jsou to tradiční rozpočtové kontrolní prostředky, k nimž patří statistické údaje a jejich analýza, speciální zprávy, provozní audit a osobní pozorování. Mezi novější techniky plánování a kontroly patří metody síťové analýzy.

1.8 Shrnutí

První kapitola diplomové práce se zaměřuje na management a jeho funkce. Popisuje management od základních pojmů, typologii manažerů až k jednotlivým manažerským funkcím (plánování, rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrolování).

V současném dynamickém společensko-ekonomickém prostředí vzrůstá význam znalostních pracovníků jako typických nositelů lidského kapitálu. Tito pracovníci mají klíčový význam pro úspěšnost nebo neúspěšnost organizací. Pro jejich efektivní řízení je nutno užívat techniky řízení lidského kapitálu, které reagují jak na specifika znalostních pracovníků, tak na nutnost udržení velmi pružné pracovní síly v organizaci.

Přes zdánlivou složitost a chaotičnost teoretických definic praxe ukazuje jednoduchou aplikovatelnost, jedná se o věci všední, každodenní činnosti manažerů a pracovníků personálních oddělení. Student se v teoretické části snažil co nejlépe vyložit všeobecné praktiky zadaného tématu, díky kterým bude snazší si spojit souvislosti mezi praktickou částí diplomové práce s částí teoretickou.

2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pro analýzu manažerských funkcí ve vybrané organizaci zvolil student společnost Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., se kterou v minulosti již spolupracoval.

2.1 Charakteristika společnosti

Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice s.r.o. je soukromá střední škola působící na českém trhu 22 let. Jedná se o malý až středně velký podnik zaměstnávající celkem 25 zaměstnanců a s ročním obratem nepřesahujícím 10 milionů Kč ročně. Dle právní formy se jedná o obchodní společnost, konkrétně společnost s ručením omezeným, se sídlem v Pardubicích, ulice U Josefa 118, 530 09. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele pan PaedDr. Zdeněk Macl, paní Ing. Renata Kasalová a paní Ing. Ivana Zdražilová. Vedení a řízení společnosti zajišťují členové TOP managementu: ředitelka paní Ing. Radmila Kozohorská, zástupkyně ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty paní Ing. Ivana Zdražilová a zástupkyně ředitele pro odborné předměty a odborný výcvik paní Ing. Renata Kasalová. (Vodochodský, 2015b, s. 48)

Firma se druhem řadí do stupně středoškolského vzdělání a skládá se z více typů středních škol. Typy středních škol jsou střední odborná škola a střední odborné učiliště. Na základě tohoto rozdělení poskytuje stupeň vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem. Škola má v rámci poskytovaných služeb několik oborů vzdělání, (Vodochodský, 2015c, s. 48)

- ŠVP Hotelnictví a cestovní ruch (délka studia 4 roky, denní studium, maturitní zkouška),
 - ŠVP Veřejnosprávní činnost (délka studia 4 roky, denní studium, maturitní zkouška),
 - ŠVP Kuchař – číšník (délka studia 3 roky, denní studium, závěrečná zkouška),
 - ŠVP Cukrář (délka studia 3 roky, denní studium, závěrečná zkouška),
- a také nástavbové studium:
- Podnikání (určeno pro absolventy 3letých učebních oborů, délka denního studia 2 roky, délka dálkového studia 3 roky, maturitní zkouška).

Výchovně vzdělávací program

Školní vzdělávací program Hotelnictví a cestovní ruch vychází z rámcového vzdělávacího programu oboru Hotelnictví. ŠVP je uspořádán tak, aby poskytl žákům kromě všeobecného vzdělání odbornou přípravu zaměřenou na důkladné osvojení základů gastronomie, techniky, služeb v oblasti stravování, ubytování a cestovního ruchu, zaměřenou na pevný poznatkový základ ekonomických disciplín a obchodně podnikatelských činností v hotelovém průmyslu. Mimořádný význam pro vzdělávání má odborná praxe žáků, která probíhá v renovovaných hotelích a zařízeních. (Vodochodský, 2015d, s. 49)

Obsah vzdělávání oboru Veřejnosprávní činnosti je vymezen školním vzdělávacím programem, který poskytuje žákům kromě všeobecného vzdělání ucelený obraz o organizaci a řízení státní správy a samosprávy, všeobecný rozhled v zásadách ústavního, správního práva a dalších právních odvětvích. Dále je zaměřen na osvojení dovedností a znalostí z ekonomiky, finančního plánování, hospodaření a z účetní evidence v působnosti správních a samosprávných orgánů s využitím výpočetní techniky. (Vodochodský, 2015e, s. 49)

Učební obory mají obsah výuky vymezený školními vzdělávacími programy Kuchař – číšník a Cukrář. Obory jsou zakončeny závěrečnými zkouškami, které se skládají z písemné, praktické a ústní zkoušky. Praktické vyučování vykonávají žáci ve škole i na odloučených pracovištích. (Vodochodský, 2015f, s. 49)

V rámci oborové nabídky je koncepční záměr školy doplněn nástavbovým studiem pro uchazeče, kteří získali střední vzdělání s výučním listem. Nástavbové studium oboru Podnikání dává možnost absolventům učebních oborů získat střední vzdělání s maturitní zkouškou a být dobře jazykově připraveným odborníkem se znalostí moderních řídicích metod. Nástavbové studium má denní i dálkovou formu studia. (Vodochodský, 2015g, s. 48)

Další koncepční záměry školy

V rámci projektu „O krok napřed“ bude škola pořádat zdarma vzdělávací kurzy pro všechny žáky školy jako nadstavbu studia:

- Základy barmanských dovedností.
- Barmanské dovednosti pro pokročilé.
- Škola kávy.
- Vaření české kuchyně.

- Vaření italské kuchyně.
- Tajemství vína.
- Moderní trendy v cukrářské výrobě.
- Psaní projektů EU.
- Veřejné zakázky.

Škola v rámci zlepšení služeb svým zákazníkům spolupracuje s Cechem hostinských, hoteliérů, řezníků a uzenářů Pardubice při zajišťování odloučení pracovišť s požadovaným vybavením pro konání odborné praxe. Dále spolupracuje na programu vzájemné spolupráce škol stejného zaměření z jiných zemí, zprostředkovává účast na soutěžích, exkurze do gastronomických zařízení, účast na vzdělávacích seminářích, atd. Jinými slovy činnost školy se řídí takzvaným „klientským principem“, zákazníkovi, tedy žákům a jejich rodičům, je věnována maximální péče a pozornost. Díky tomuto přístupu si za 22 let působení na trhu vydobyla své místo a stala se úspěšnou konkurenceschopnou firmou. (Vodochodský, 2015h, s. 50)

2.2 Historie podniku

V listopadu 1994 byla u Krajského soudu v Hradci Králové zapsána nově vzniklá společnost GASTRO JUNIOR s.r.o. za účelem poskytování vzdělání v oboru hotelnictví. Vzhledem k tehdejší situaci, kdy v České republice působilo jen pár středních hotelových škol, z nichž žádná nebyla v nejbližším okolí Pardubic, to byl ze strategického hlediska dobrý tah a dobré využití příležitosti a potenciálu tehdejšího trhu. V prvopočátcích se jednalo pouze o opravdu malý podnik s cca 40 žáky, tedy 2 třídy. Sídlem nově vzniklé školy byly tenkrát pronajaté sdílené prostory Základní školy v Ohrazenicích, Pardubice a odborné učebny Penzionu Dubina. Situace v době vzniku společnosti byla více než příznivá. V širokém okolí nebylo podobného podniku poskytující takto specifické služby, což vytvářelo na tehdejším trhu nezvykle dobře vyhlízející příležitost. V roce 1997 se díky velké expanzi zájmu o poskytované služby vedení firmy rozhodlo najít si nové prostory. Magistrát města Pardubice nabídl tehdy již prosperující firmě s velkým potenciálem k pronájmu prostory bývalé střední školy v Pardubicích U Josefa. Spolu s novým působištěm společnost GASTRO JUNIOR s.r.o. integrovala do své existence také Střední odborné učiliště a došlo tak k přejmenování společnosti na Labská hotelová škola a Střední odborné učiliště, s.r.o. Nové zázemí nemělo potřebné vybavení pro výuku kuchařských, barmanských a cukrářských praktik. Za bankou

vypůjčené peníze se tedy vše muselo reorganizovat s důvěrou v další expanzi školy. Postupem času se společnost dále rozrůstala o nové poskytované služby, které mohla svým potencionálním zákazníkům nabídnout, a později byla firma přejmenována na dnes již známou Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. Všechny odvážné kroky se zřejmě vyplatily, protože škola působí na trhu dodnes, má přes 330 žáků ve všech oborech, okolo 25 pracovníků a obrat řádově v milionech. I když se v dnešní době studenti čím dál více hlásí na státní školy, společnosti se daří dobře. Stále více se díky žákům vede prohlubovat jejich velmi dobrou pověst a jejich pedagogům předávat zkušenosti žákům o mravech a zásadách dobrého chování, pohostinství a podnikání, které jsou dnes tak úzce spjaty s připraveností do opravdového života. (Vodochodský, 2015i, s. 50-51)

Zajímavostí je, že ve stejném roce byla založena také Hotelová škola Bohemia, s.r.o. v Chrudimi. V Pardubicích tedy došlo k integraci hotelové školy a středního odborného učiliště a tím k rychlejší expanzi.

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Otcem myšlenky marketingového mixu je Neil H. Borden. Skládá se ze čtyř složek: Product (produkt), Price (cena), Placement (distribuční cesty), Promotion (propagace). (Vodochodský, 2015j, s. 53-58)

2.3.1 Product

Škola nabízí hned několik produktových služeb. Základní nabídkou jsou studijní programy zajišťující úplné středoškolské vzdělání zakončené maturitou nebo výučním listem.

Nabízené programy jsou:

- Hotelnictví a cestovní ruch.
- Hotelnictví, lázeňství a výživové poradenství.
- Veřejnosprávní činnost.
- Cukrář.
- Kuchař – číšník.
- Podnikání.

Výše nabízené služby jsou omezeny počtem a vstupní zkouškou. Každý uchazeč musí splňovat určité kritérium pro přijetí do studia. Pro všechna vypsána kritéria platí jedno kritérium, kterým je minimální hranice dosažených bodů u přijímacího řízení.

Přijímací řízení neprobíhá na základě přijímací zkoušky, ale na základě výsledky vzdělávání za 1. pololetí posledního ročníku základní školy a za 2. pololetí předposledního ročníku základní školy. V příloze 1 je názorný příklad přiřazení bodů jednotlivým známkám a předmětům. Za aktivity nad rámec běžných školních povinností (účast a umístění v olympiádách, soutěžích, projektech, zájmová činnost apod.) ve školních letech 2014/2015 a 2013/2014, které dokládají zájem uchazeče o studium, může získat uchazeč nejvýše 8 bodů (pokud bude doklad přiložen k přihlášce nebo doručen do školy do 15. 3. 2015).

Maximální možný počet získaných bodů je 64. Minimální počet dosažených bodů pro splnění kritérií přijímacího řízení je 20 bodů.

Podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, byla škole Ministerstvem pro místní rozvoj ČR udělena autorizace pro profesní kvalifikace:

- Příprava teplých pokrmů,
- příprava pokrmů studené kuchyně,
- příprava minutek,
- a složitá obsluha hostů.

Pokud uchazeč z nějakého důvodu nedokončil školu a chtěl by si doplnit vzdělání nebo uchazeč něco vystudoval, ale poté pracoval v jiném oboru a má řadu různých znalostí a dovedností, ale nemá o nich žádný doklad, stačí uspět při zkoušce z profesní kvalifikace. Předloží-li osvědčení o získání všech čtyř profesních kvalifikací, které dohromady odpovídají požadavkům na vyučení v oboru vzdělání 65-51-H/01 Kuchař - číšník, má nárok složit závěrečnou zkoušku a získat tak výuční list, aniž by před tím musel chodit do školy.

Jako přidaná hodnota základním nabízeným službám slouží škole nadstavbové vzdělávací kurzy, které jsou poskytovány zdarma studentům školy. V průběhu školního roku jsou v prostorách školy pořádány bezplatné kurzy s profesionály v oboru. Například se jedná o cukrářský kurz pod vedením švédských odborníků, dále o barmanské kurzy pořádané firmou Bar Catering a o kurzy pokročilého vaření pod vedením profesionálních kuchařů z celé republiky.

V rámci nabízených služeb firma poskytuje doplňkové služby s příplatkem navíc. Jedná se hlavně o nabízené ubytování v nedalekém Domově mládeže Pardubice-Rybitví. Firma s tímto domovem mládeže dlouhodobě spolupracuje. Domov mládeže je v dosahu MHD. Dále jsou to pak služby týkající se občerstvení:

- **Stravování ve školní jídelně** je jedna z předně nabízených služeb za poplatek, (Příloha 2 obsahuje jídelní lísek pro studenty na vybraný týden)
- **Školní klub,**
(Školní klub nabízí žákům o přestávkách a v hodinách volna příjemné posezení v klidném a estetickém prostředí. V klubu se mohou občerstvit a vybrat si tak ze široké nabídky teplých a studených nápojů, širokého sortimentu svačín od zdravých celozrnných výrobků a zeleninových salátů až po klasické cukrářské zákusky)
- **Školní cukrárna,** která je volně přístupna široké veřejnosti.

Další přidanou hodnotou jsou nabízené placené stáže do zahraničních škol a podniků, spolupracujících se školou v rámci programu ERASMUS +. Cílovými destinacemi jsou:

- Itálie
- Švédsko
- Německo

2.3.2 Price

Cena za nabízené služby byla stanovena na základě legislativních nařízení a dále na základě předběžného propočtu celkových nákladů na nadcházející rok. Momentálně jsou ceny stanovené následovně:

- Hotelnictví a cestovní ruch, veřejnosprávní činnost

Tabulka 2 - Cena školného pro obor hotelnictví

	1. pololetí	2. pololetí
1. ročník	0 Kč	8 000 Kč
2. ročník	7 890 Kč	7 890 Kč
3. ročník	7 890 Kč	7 890 Kč
4. ročník	7 890 Kč	7 890 Kč

- Kuchař – číšník, cukrář

Tabulka 3 - Cena školného pro obor kuchař - číšník

	1. pololetí	2. pololetí
1. ročník	0 Kč	0 Kč
2. ročník	2 100 Kč	2 100 Kč
3. ročník	2 600 Kč	2 600 Kč

- Podnikání denní

Tabulka 4 - Cena školného pro obor podnikání

	1. pololetí	2. pololetí
1. ročník	5 000 Kč	5 000 Kč

- Podnikání dálkové

Tabulka 6 - Cena školného pro obor podnikání-dálkové

	1. pololetí	2. pololetí
1. ročník	7 500 Kč	7 500 Kč
2. ročník	7 540 Kč	7 540 Kč
3. ročník	5 025 Kč	5 025 Kč

Ceny pro profesní kvalifikace jsou stanoveny následovně:

Tabulka 7 - Cena školného pro profesní kvalifikaci

Profesní kvalifikace	Výše úhrady
Příprava teplých pokrmů	3 000 Kč
Příprava pokrmů studené kuchyně	2 000 Kč
Příprava minutek	3 000 Kč
Složitá obsluha hostů	2 000 Kč

Externí firma Domov mládeže Pardubice – Rybitví poskytuje v rámci služeb nabízených školou ubytování pro budoucí studenty v ceně 1440 – 1540 Kč měsíčně (dle velikosti pokoje) a stravování v podobě snídaně 22 Kč a večeře 25 Kč.

Školní jídelna (stravovací zařízení) se řídí vnitřním řádem. Úhrada stravného je formou převodu z účtu strávnicka na účet jídelny. Stravovací zařízení nepřijímá hotovost. Každý strávnick si zařídí trvalý příkaz k úhradě stravného na 10 školních měsíců ze svého účtu. Údaje pro platbu:

1. Měsíční záloha stravného činí cca 650 Kč,
(tj. žáci platí za jeden oběd 31 Kč – náklady na suroviny, bez režijních nákladů).
2. Režijní náklady platí strávnick pololetně ve výši 600 Kč.

Ostatní služby jsou součástí školného nebo jsou firmou stanovené dodatečně s včasným předstihem.

2.3.3 Placement

Ve společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. je zaměstnáno celkem 25 pracovníků. Top management firmy se skládá ze 4 členů. Distribuční cesty mezi poskytovatelem nabízených služeb a konečným zákazníkem tvoří 35 zaměstnanců, převážně učitelů. Veškeré poskytování služeb se koná v budově školy, U Josefa 118, 530 09 Pardubice, případně na jiných k výuce určených pracovištích. Služby jsou poskytovány každý všední den od 8 hodin ráno (výjimečně může být i 7:00) do odpoledních

hodin. Výuka probíhá v období 10 měsíců kromě dnů státních svátků a ministerstvem školství předem vybraných dní označených jako „prázdniny“.

Škola čítá k letošnímu roku 233 žáků rozdělených do několika pracovních oborů a tříd. Na každého zaměstnance připadá téměř 9 žáků. Služby jsou poskytovány formou vyučovacích hodin. Jedna vyučovací hodina sčítá 45 minut, vždy jeden učitel na jednu třídu. Vyučovací hodiny jsou rozděleny podle předmětu zaměření. Mimo předávání zkušeností a znalostí jakožto hlavní náplň nabízených služeb, spolu s tím souvisí také veškeré formální náležitosti vyplývající z legislativních nařízení.

2.3.4 Promotion

Propagace nabízených služeb se na každý nový školní rok vypracovává na základě demografického vývoje v Pardubickém kraji a oslovovaných oblastech. Na základě předpokládaného vývoje se stanovuje dlouhodobá strategie školy. To se odráží i na propagaci školy na obyvatele v letech do 15. roku života a jejich rodiče.

Společnost je prezentována v přehledu škol, který zajišťuje Úřad práce – Přehled studijních a učebních oborů v Pardubickém kraji. Dle potřeby jsou informace o škole zveřejňovány v tisku. Pracovníci školy se účastní informačních schůzek pro žáky 9. tříd ZŠ Pardubického kraje, ve škole jsou pořádány dny otevřených dveří. Škola se prezentuje na burzách škol v Pardubicích, Hradci Králové, Chrudimi, Kolíně, Kutné Hoře a České Třebové.

2.4 Matice BCG (Bostonská matice)

Matice BCG (Bostonská matice) je metoda, která pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG), odtud také její název BCG matice nebo Bostonská matice. Používá se pro hodnocení portfolia produktů organizace při marketingovém a prodejním plánování. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích:

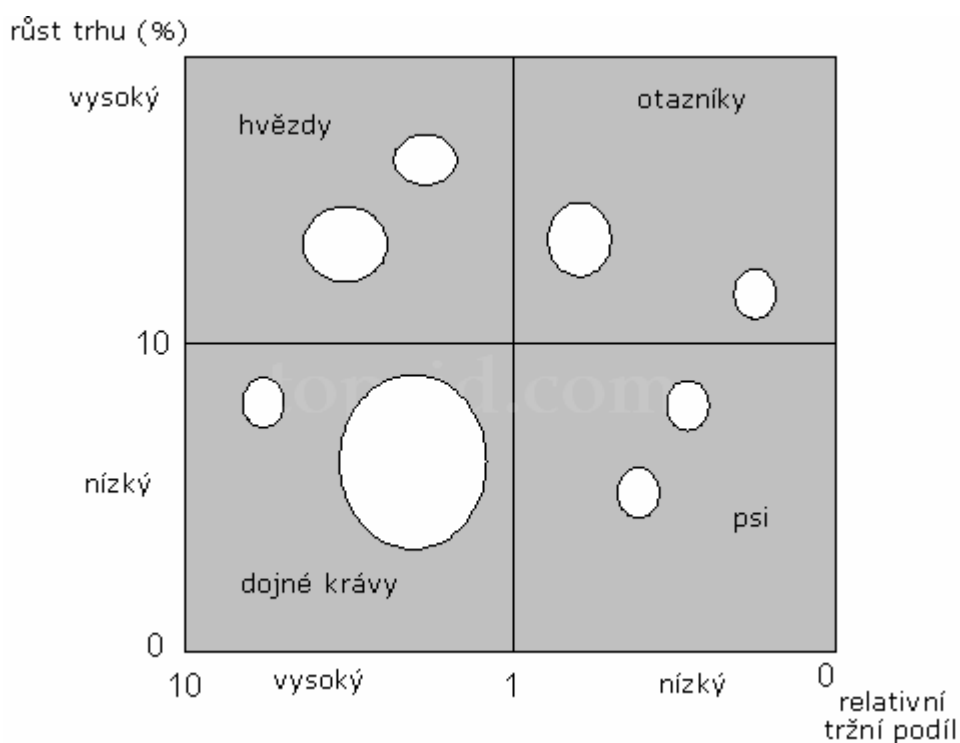
Míra růstu na trhu (růst trhu)

Podíl na trhu (tržní pozice)

Aplikace matice BCG na vybraný podnik Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. je složitý, protože se jedná o podnik nabízející specifické služby, koridor vývojových možností je úzký, protože je zde hodně legislativních nařízení spojených se vzdělávacími institucemi. Výsledky proto nemusí být zcela přesné.

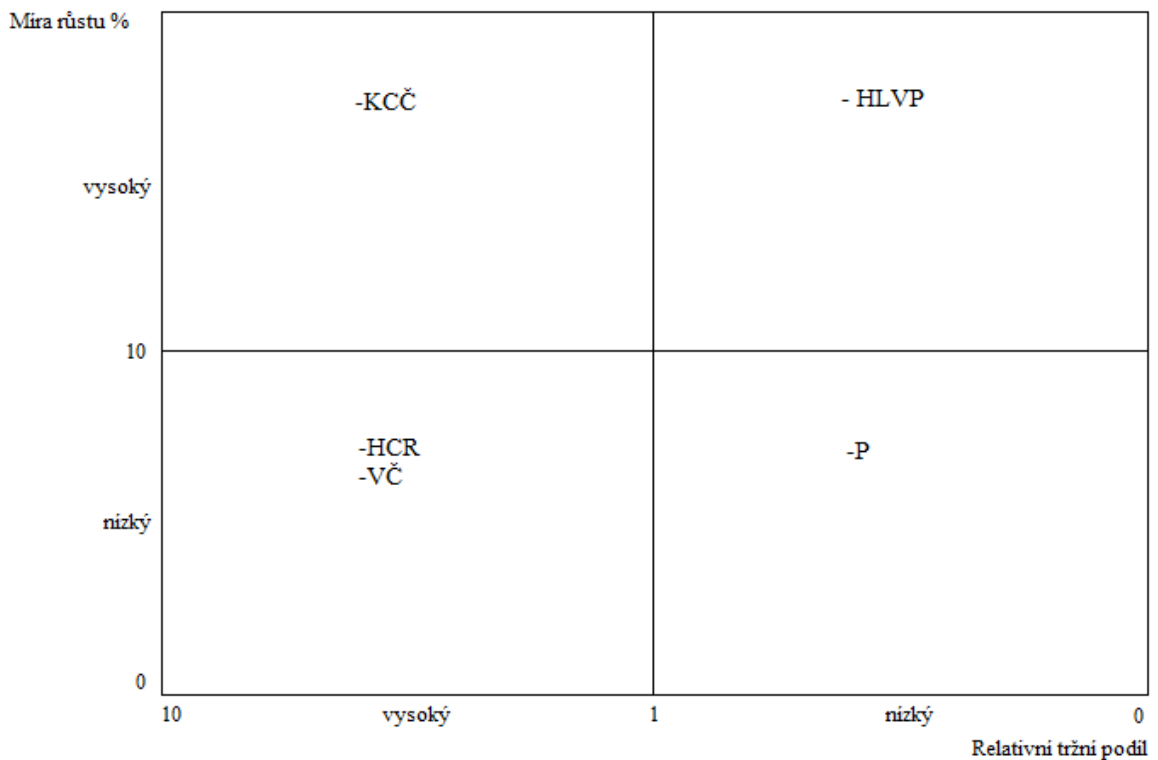
Matice BCG se rozděluje na 4 kvadranty: Otazníky, Dojné krávy, Bídní psi, Hvězdy. **Otazníky** se myslí výrobky (služby) ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna. Průzkum trhu rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je stáhnout. **Hvězdy** jsou produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky co do růstu tempa obratu, tak do podílu na trhu. Udržení těchto výsledků je také finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk. **Dojné krávy** - hlavní finanční opora firmy, přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty z útlumu neziskových výrobků nebo aktivit. **Bídní psy** - patří sem produkty, které končí svou komerční dráhu. Je na zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.

BCG matice vypadá takto:



Obrázek 4 – Obecná matice BCG

Na ose X je relativní tržní podíl, na ose Y procentuální růst trhu. Protože u nabízených služeb Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. je velice obtížné určit tržní podíl a míru růstu vzhledem k sektoru podnikání, jednotlivé produkty jsou jen rozřazeny do jednotlivých kvadrantů podle vnímání vedení společnosti.



Obrázek 5 – BCG pro podnik Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o.

- KČČ (Kuchař, číšník, cukrář) – je v kvadrantu označeném jako hvězdy. Tyto obory mají nejvíce studentů. Je tedy o ně největší a stále rostoucí zájem od jejich vzniku. Až v posledních letech se růst zájmu zpomaluje důsledkem nepříznivého demografického vývoje.
- HLVP (Hotelnictví, lázeňství a výživové poradenství) – spadá do kvadrantu otazníky. Je to z důvodu, že tento studijní obor je relativně nový, a přesto že vychází z již fungujících oborů, nabízí nové předměty a nově uspořádaný studijní obor, proto je zde otázka, jak bude v následných letech přijat studenty, a jestli o něj bude zájem.
- HCR (Hotelnictví a cestovní ruch) a VČ (Veřejnosprávní činnost) – jsou zařazené do kvadrantu dojně krávy. Tyto studijní obory jsou jedny z nejstarších, již plně zavedené a studenty základních škol vyhledávané. Jsou pilíři celé školy spolu s obory spadajícími pod učiliště, ale na rozdíl od učilištních oborů je otevíráno každý rok méně tříd, a tedy sčítají méně studentů.
- P (Podnikání) – je nástavbové studium. Zájem o tento obor je malý, zahrnuje asi 15% všech studentů a dělí se na denní a dálkové studium. Podnikání se nachází v kvadrantu bídní psi hlavně proto, že na dálkové studium se hlásí

malý počet studentů. Zájem o toto nástavbové studium velký není, prostředky využívané pro tento obor by mohly být využity lépe.

2.5 PESTEL analýza

PESTEL analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTEL je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické.

- > **P – politické** – Podnikání společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. je úzce spjato s politickými faktory. Nejedná se o nijak nezbytnou spolupráci pro podnikání, ale společnost spolupracovala a stále spolupracuje úzce s Magistrátem města Pardubic a Krajským úřadem Pardubického kraje. Například se jednalo o spolupráci ohledně pronájmu stávající budovy, dále spolupráce ohledně rozvoje školy, sloučení střední školy s učilištěm, různé akce pořádané Magistrátem města Pardubic nebo Pardubickým krajem. Díky této spolupráci si škola získala podporu pardubických radní pro své podnikání, a z oboustranně prospěšné spolupráce těží i dnes.
- > **E – ekonomické** – Od poslední ekonomické krize škola vzkvétá, odpovídá tomu narůstající počet uchazečů a studentů každý rok, rozrůstající se společnost zavedla v posledních 6 letech několik nových oborů, nových předmětů a sjednala dohody s partnery, kteří zajišťují pro žáky například barmanské kurzy zdarma. Až během posledních let, kdy došlo ke změně majitelů školy a přechodu k jinému, modernímu přístupu k vedení společnosti vyplouvá na povrch špatné hospodaření předchozích majitelů a značná finanční krize, která momentálně podnikem otřásá. Pro podnik by toho mohlo být kritické, protože ekonomický cyklus je ve fázi, kdy by měla přijít další krize, a také nepříznivý demografický vývoj nenaznačuje, že by mělo dojít ke zlepšení. Mohlo by to také znamenat do budoucna konec působení společnosti.
- > **S – sociální** – Zde je hlavním faktorem demografický vývoj. Ten v pardubickém kraji za poslední roky není rostoucí co do počtu lidí ve věku do 15 let. Také predikce na budoucí stav není příliš pozitivní. Znamená to tedy pro společnost do blízké budoucnosti možné existenční problémy. Faktem je, že v posledních 10 letech se situace ohledně školství výrazně mění, gymnázia

přestávají výběrovým vzdělávacím zařízením a jejich kvalita se snižuje díky snižování přijímacích kritérií a zvyšování počtu přijímaných žáků. To z části zapříčiňuje také rostoucí možnosti pro budoucí vysokoškolské studenty, kde nároky pro přijetí kladené na studenty jsou zřejmě na historickém minimu. V posledních dvou letech se situace opět mění, stát zavádí jistá protiopatření, například proplácí státním vzdělávacím institucím jen omezený počet studentů, proto se školám nevyplácí přijímat studenty nad rámec tohoto limitu. Ale trendy uplatňované v posledních 10 letech dostali školu v očích studentů 9. tříd do pozice, kde je na ni pohlíženo jako na nízko úroňovou. Z jakékoliv střední školy zakončené maturitou se lze dostat na vysokou školu, proto jsou služby nabízené společností Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o., které mají studentům dát dostatečnou průpravu pro vysokoškolské studium, bráné jako samozřejmost, nikoliv jako přidaná hodnota, jak tomu bylo dříve.

- > **T – technologické** – Škola nemá nedostatky v používání a zavádění nových technologií. V minulých letech dokázala dobře využít situace ohledně státních dotací, kdy za podpory Magistrátu města Pardubic vyčerpala několikamilionovou dotaci na výstavbu moderní gastro učebny. V rámci výuky jsou využívány nové technologické pomůcky, jako jsou počítače. V rámci učiliště jsou učebny typu cukrárna také vybaveny moderními spotřebiči.
- > **E – ekologické** – Vzhledem k tomu, že společnost nabízí služby, spojitost s ekologickými předpisy není tak velká. Nejvíce se ekologická problematika dotýká jídelny, která se musí řídit hygienickými předpisy, provoz jídelny se nesmí ekologicky dotýkat životního prostředí. Do této problematiky spadá například nakládání se zbytky, které jsou likvidovány jako potrava pro chovná zvířata. Odpad vzniklý z provozu jídelny a praktických předmětů je likvidován v souladu se zákonem.
- > **L – legislativní** – Terciární obor podnikání je obecně hodně řízen legislativou. Stejně tak je tomu u společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o., která je vzdělávací institucí. Existuje mnoho směrnic, kterými se musí škola řídit. Například se jedná o výuku: jak má probíhat, co musí být vyučováno a kolik hodin týdně, rozsah učiva, minimální počet teoretických hodin. Legislativní nařízení se častokrát křížují

s původním podnikatelským záměrem společnosti, a tím je zavést do výuky co nejvíce praktických hodin. Bohužel české školství zavádí trend, ve kterém je nejdůležitější mít správné teoretické znalosti v dostatečné míře a hloubce, praxe často bývá až na druhém místě. Lze toto pozorovat například ve zdravotnictví, kde je do očí bijící, jak je tento „moderní“ přístup směšný. Ve výsledku si ale společnosti stojí dobře. Veškerá státní nařízení jsou plněna bez větších problémů, škola je tedy z tohoto hlediska plně fungující institucí.

Škola každý rok dostává od ministerstva školství několika miliónovou dotaci na platy učitelů a provoz podnikání, přesto nejsou průměrné platy nijak vysoké, což je způsobeno momentální špatnou ekonomickou situací školy. Všechny vnější faktory analýzy PESTEL jsou vzájemně provázány, finanční hospodaření podniku musí být v souladu s legislativními směrnicemi.

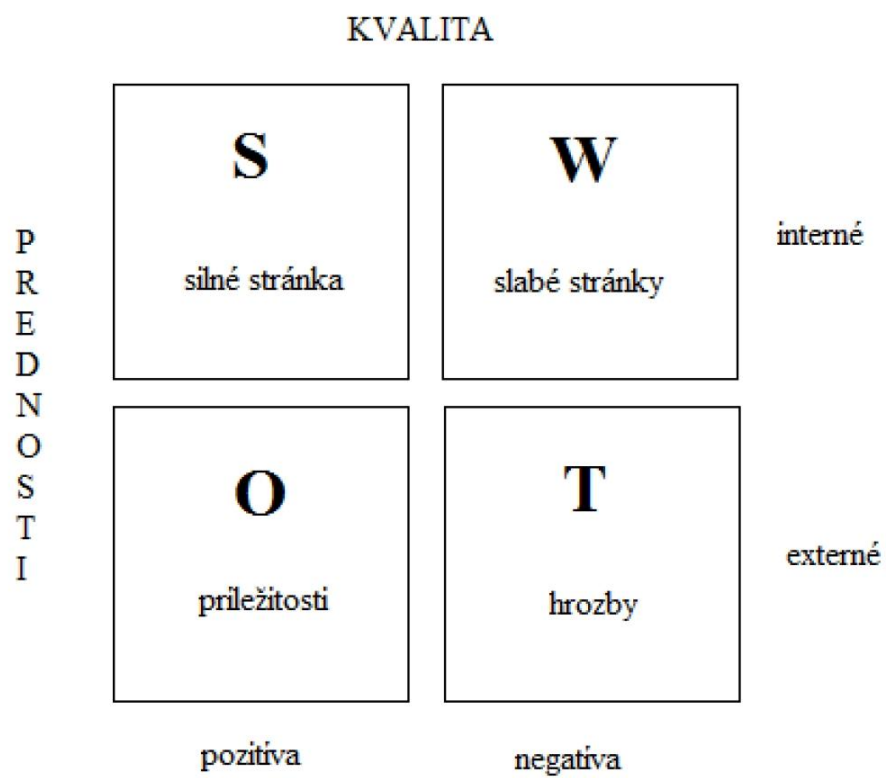
2.6 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z BCG matice a analýzy PESTEL sestavených výše.

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** – hrozby

Obecně vypadá SWOT analýza následovně.



Obrázek 6: SWOT analýza

(online, č. 32)

SWOT analýza pro podnik Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o.

S	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilní pozice na trhu - Znalost trhu - Dobré reference - Velká nabídka nabízených služeb - Společností vychovaní manažeři - Podpora Magistrátu města Pardubic 	<ul style="list-style-type: none"> - Špatné finanční zdraví - Interní neshody mezi zaměstnanci, včetně vedení - Absence organizační struktury - Nedostatečně charakterizované pracovní pozice manažerů - Neschopnost udržet dlouhodobě kvalitní pracovní sílu v důsledku nízkých platů 	W
O	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce s vybranou vysokoškolskou institucí - Catering - Kurzy vaření pro veřejnost - Zahraniční stáže pro studenty - Dotace z Evropské Unie - Smluvní partneři pro uchazeče o práci po studiích 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepříznivý demografický vývoj - Zvýšený počet přijímaných studentů na státní školy - Snížené nároky pro přijetí na jiné středoškolské vzdělávací instituce - Státní maturita - Nedostatek pracovní síly 	T

Obrázek 7: SWOT analýza pro Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o.

Mezi příležitostmi je potřeba zvýraznit možnou vedlejší činnost, do které patří catering, kurzy vaření pro veřejnost, tematická kuchyně, obědové menu pro veřejnost, zdravá strava, kurz kávy. Kromě cateringových služeb jsou všechny výše vyjmenované služby v Pardubicích nedostatkové, není zde příliš podniků nabízející podobné služby. Proto je zde velký potenciál. Další výhodou je financování hlavního podnikatelského záměru, kterým je vzdělávání, vzhledem k finančním problémům, ve kterých se podnik nachází.

2.7 Shrnutí

Kapitola představuje firmu z hlediska jejího zaměření a hlavního podnikatelského záměru. V rámci analýzy je rozebrán marketingový mix firmy (produkt, místo, cena, propagace), matice BCG, analýza PESTEL, SWOT analýza.

Podnik Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. byl vybrán z důvodu, že se jedná podnik jednoho rodinného člena, a tak má student dobrý přístup ke všem potřebným materiálům. Dalším důvodem byl fakt, že tuto firmu student zpracovával již ve své bakalářské práci, tudíž na svá předchozí zjištění mohl navázat. Firma byla založena pro řízení společnosti nekvalifikovanými lidmi, přesto je z ní dnes velice známá prosperující společnost, která vyhrává prestižní ceny každý rok a svou těžce vydobytou pověst hájí všemi dostupnými způsoby. Přesto lze vidět za poslední 3 roky, že se firma dostává pomalu do krize s předstihem celkové světové ekonomiky, kde predikce říkají, že by měla nastat právě v tuto dobu.

3 ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Kapitola v první části zpracovává manažerské funkce zmíněné v teoretické části. Jak probíhá ve vybraném podniku plánování, organizování, vedení lidí, kontrola. Další část zpracovává jednotlivé manažerské funkce ve společnosti a jejich pracovní náplně.

3.1 Manažerská funkce PLÁNOVÁNÍ

Plánování ve firmě Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s. r. o. probíhá plánování na několika úrovních. Základní plánování je rozděleno do 3 hlavních linií, konkrétně je to dlouhodobé plánování, střednědobé plánování a krátkodobé plánování. Dále lze tuto funkci dělit na několik konkrétních plánů, ať už od rozsáhlých plánů po plány jednoduché obsahující pouze jeden úkol. Například lze uvést plány jednotlivých úkolů, plán vzdělávání studentů, plán vzdělávání zaměstnanců.

Hlavním podnikovým dokumentem, který obsahuje většinu dílčích plánů, je pracovní plán. Ten je vypracováván vždy na jeden školní rok. Pracovní plán obsahuje:

- Základní data o škole
- Výchovně vzdělávací program
- Řízení školy
- Podmínky, průběh a výsledky vzdělávání
- Olympiády a soutěže
- Přijímací řízení
- Maturitní zkouška
- Závěrečná zkouška
- Organizace školního roku
- Státní svátky, dny pracovního klidu
- Plán kontrolní a hospitační činnosti
- Plán kontrol BOZP
- Plán environmentální výchovy
- Ochrana člověka za mimořádných situací

- Minimální preventivní program
- Plán výchovného poradce
- Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- Lyžařský výcvik
- Sociální partneři školy
- Správci odborných učeben a kabinetů
- Doplnění plánu práce v průběhu školního roku

Každý z těchto bodů vyjma základních údajů o škole, lyžařský výcvik, olympiády a soutěže, státní svátky, sociální partneři, správci odborných učeben a kabinetů spadá do plánování. Jedná se o plány střednědobé až dlouhodobé.

Za dlouhodobé plány lze hlavně považovat například výchovně vzdělávací program, řízení školy, přijímací řízení, maturitní zkouška a závěrečná zkouška, plán BOZP, plán kontrolní a hospitační činnosti. Tyto plány jsou v rámci let většinou neměnné, pokud nedochází k neočekávaným událostem, díky kterým by vedení školy muselo přistoupit ke specifickému řešení a úpravám již vypracovaných a zavedených plánů.

Z hlediska dlouhodobého plánování je jedním z nejdůležitějších kritérií predikce budoucího stavu žáků. Vedení školy sleduje každoročně demografický vývoj Pardubického kraje a přilehlých oblastí, aby na základě právě tohoto vývoje mohla provést analýzu budoucího vývoje, která má odhalit na základě poměru studentů Labské střední odborné školy a Středního odborného učiliště Pardubice, s. r.o. a celkovému poměru studentů ve věku 15 let ve sledovaných oblastech, jaký orientační počet studentů do budoucích let je možné získat. Na základě této analýzy jsou vypracovávána různá opatření, která by mohla tuto situaci řešit. Například může být snížen počet nabízených oborů, snížení počtu zaměstnanců, zvýšení marketingové propagace, finanční škrty.

Střednědobé až krátkodobé plány mohou být například úkoly na měsíc. Tyto úkoly jsou vypracovávány na každý měsíc zvlášť. Hlavním rozdílem jednotlivých plánů jsou události, kterých se v daném měsíci škola účastní. Tyto události jsou často jedinečné, mnohdy neopakovatelné, ale také se jedná o události uskutečňované každoročně, jen v různých termínech.

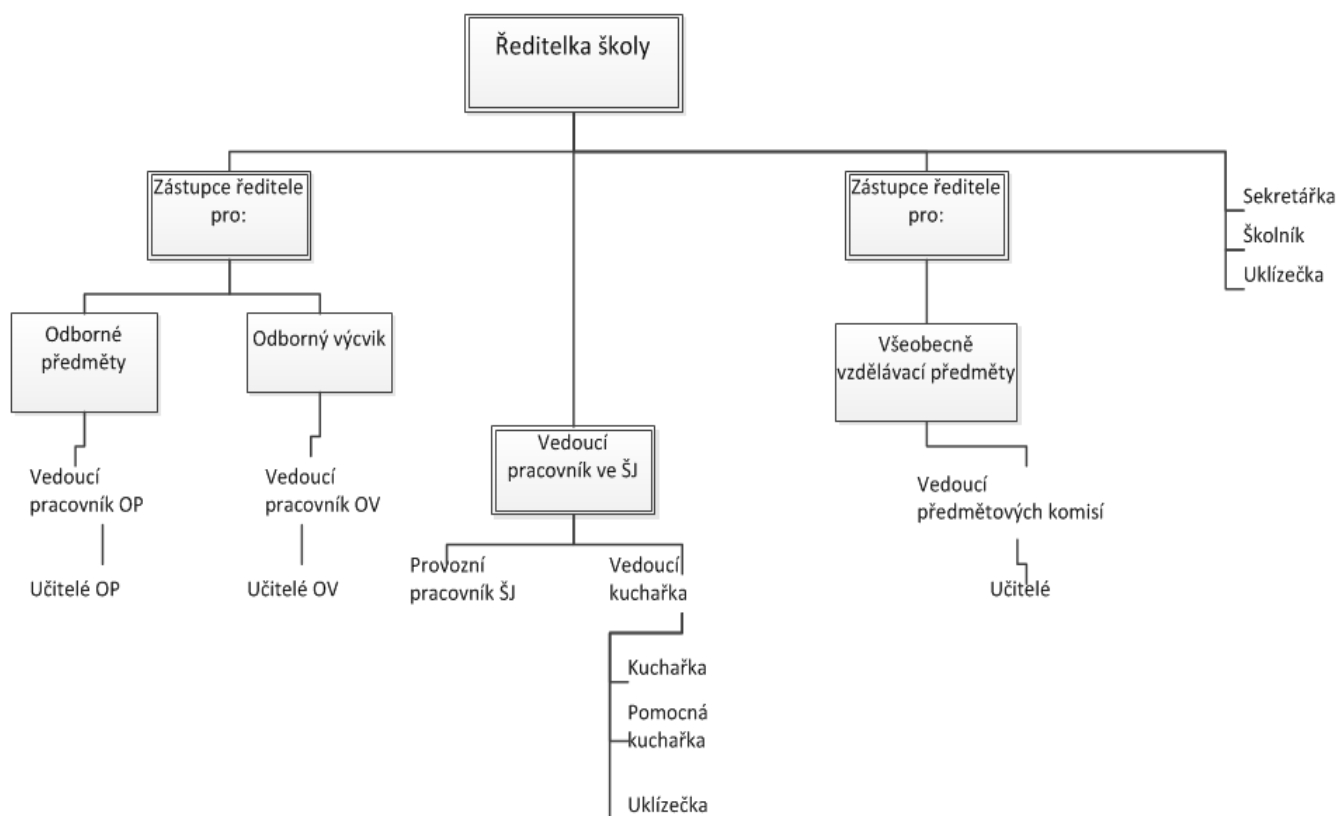
V příloze číslo 1 je plán úkolů na měsíc prosinec 2016.

Škola zpracovává také finanční plán, který spadá také do dlouhodobého plánování. Tento plán se také odvíjí od demografického vývoje firmy. Pokud je vývoj nepříznivý, škola se musí připravit na menší příjem peněz pro daný školní rok, protože je financována z velké části ministerstvem školství, které škole jakožto vzdělávací instituci každý rok poskytuje několikamilionovou dotaci. Výše těchto dotací je závislá právě na počtu přijatých žáků. Často tak může dojít k finančním problémům, kdy není dostatek financí z dotací na platy učitelů. O finanční stránku podniku se starají majitelé firmy ve spolupráci s externí účetní firmou.

Zde se rozchází teorie s praxí. Podle teoretických pouček se plány dělí na střednědobé, dlouhodobé a krátkodobé podle času takto: dlouhodobé jsou tvořeny na 5 let a více, střednědobé jsou v rozsahu jednoho až pěti let a krátkodobé většinou do jednoho roku. V případě společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. se toto časové období silně liší vzhledem k 10ti měsíčnímu podnikovému období. Za dlouhodobé plány jsou považovány ty plány, které přesahují období jednoho školního roku. Jedná se o plány, které jsou používány každý školní rok v aktualizovaném znění, ale jádro tohoto plánu zůstává stejné. Za střednědobé jsou považovány plány delší než jeden měsíc, včetně plánů pro školní rok. Krátkodobé plány jsou v rozmezí měsíc, a také ojedinělé plány v průběhu školního roku, jejichž celkový cyklus trvá déle než měsíc, ale jsou specifické, neopakovatelné. Příkladem takových plánů je například zahraniční stáže studentů, kurzy pořádané školou pro studenty.

3.2 Manažerská funkce ORGANIZOVÁNÍ

Organizační struktura ve společnosti Labská střední odborná škola a střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. je struktura liniového typu. Je zde jasně dané vedení a hierarchie organizační struktury, která vypadá následovně:



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o.

Ve vedení společnosti je ředitelka školy, paní Ing. Radmila Kozohorská. Tato funkce je pozicí TOP manažera, nejvyšší funkce ve společnosti, nad kterou jsou pouze majitelé firmy. Ti nemají žádnou řídicí funkci podle vnitropodnikových soupisů, přestože se na vedení společnosti podílí.

Dalším stupněm organizační struktury, který podléhá řediteli školy, jsou zástupce ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty, paní Ing. Ivana Zdražilová, která je od nového roku současně i jedním z majitelů firmy, a také zástupce ředitele pro odborné předměty a OV, paní Ing. Renata Kasalová, která je také od nového roku jednou ze tří majitelů firmy. Tyto manažerské funkce jsou základem celé školy. Jsou to funkce řídicí, které zajišťují plynulý chod školy.

Poslední manažerskou funkcí podniku je vedoucí pracovník ve školní jídelně. Funkce vedoucího pracovníka školní jídelny je zodpovědná řediteli školy. Z praktického hlediska se tato manažerská pozice zodpovídá částečně majitelům firmy, což může vést k rozdílným stylům vedení a protichůdným pracovním úkolům.

Pod manažerskou funkcí zástupce ředitele pro odborné předměty a odborný výcvik spadají funkce vedoucí učitel pro odborné předměty a vedoucí učitel pro odborný výcvik.

Každý vedoucí má pod sebou několik učitelů odborného učiliště. Pozice zástupce ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty má pod sebou pouze vedoucího předmětových komisí, pod kterého spadají učitelé hotelové školy. Vedoucí pracovník ve školní jídelně má na starosti chod jídelny. Pozice, které pod tuto manažerskou funkci spadají, jsou provozní pracovník školní jídelny, vedoucí kuchařka, pod kterou ještě jsou kuchařka, pomocná kuchařka a uklízečka.

Zvolený liniový typ organizační struktury ve vybrané společnosti má své opodstatnění, jeho výhodami jsou:

- jasnost ve vztazích odpovědnosti,
- podřízení nemohou dostávat protichůdné příkazy,
- každý liniový vedoucí je plně odpovědný za výsledky své činnosti,
- je zabezpečena jednota procesu řízení shora dolů.

V organizaci s takto malým počtem zaměstnanců a malým počtem stupňů řízení je tento typ nejlepší. Každý manažer má při tak malém počtu podřízených jasný přehled o všech procesech, které probíhají pod jeho vedením. Posloupnost managementu a ostatních pracovníků je jasně dána,

ředitel → zástupce ředitele → vedoucí pracovník → učitel.

Nejčastější nevýhodou zvoleného typu organizační struktury jsou:

- liniový vedoucí musí mít komplexní znalost o jím řízené oblasti,
- absence specializovaných odborníků ve struktuře řídicího systému,
- při větším počtu podřízených se řídicí cyklus zpomaluje a řídicí systém reaguje na změněné podmínky se zpožděním a často je nadřizený přetížen.

Zástupci ředitele se zároveň ke své funkci aktivně podílejí na výuce jako učitelé, mají proto komplexní znalosti oblastí, které řídí. Obě zástupkyně ředitele mají jednoletý kurz pro vykonávání pedagogické činnosti. Nemají vystudovanou pedagogiku na vysoké školy, ale díky každodenní praxi mají dostatečné zkušenosti, aby mohly zastávat manažerské funkce pro odborné předměty, odborný výcvik a všeobecně vzdělávací předměty.

Nejvíce viditelnou nevýhodou, která se společnosti dotýká s volnou liniového typu organizační struktury, je přetíženost nadřizených, která je částečně způsobena i tím, že jsou obě zástupkyně ředitele také jednatelkami společnosti. Vedení společnosti se snaží předcházet

zpomalování řídicího cyklu, v podniku se snaží pracovat jako dynamicky fungující kolektiv. Díky tomu ale dochází k velkému počtu úkolů, které připadají na řídicí pracovníky společnosti a stupňující se tlak vyvíjený na management.

Možností pro změnu organizační struktury by bylo zvolit typ funkční. Ten má podobnou strukturu jako liniový typ, s rozdílem existence několika nadřízených, z nichž každý s konečnou platností rozhoduje o odborných otázkách spadajících do jeho kompetence. Výhodou by bylo značné zkrácení komunikačních cest, ale podnik má malý počet zaměstnanců na to, aby tento fakt vykompenzoval nevýhody, které funkční typ organizační struktury přináší. V případě několika nadřízených by mohlo docházet k rozdílným stylům vedení, rozdílným úkolům pro podřízené, v horším případě protichůdným úkolům. Velkou nevýhodou při této organizační struktuře by mohl nastat mezi manažery. V současné době jsou zástupci ředitele zodpovědní jen řediteli, naopak učitelé jsou odpovědní právě jedné ze zástupců ředitele. V případě funkčního typu by tato posloupnost neplatila, učitelé odborného výcviku, odborných předmětů a všeobecně vzdělávacích předmětů by se zodpovídali řediteli i zástupcům, přestože každý z manažerů má jiné odborné zaměření.

Maticová struktura by při vhodné aplikaci mohla vyřešit problém s přetížením řídicích pracovníků. V této organizační struktuře je vhodné po vzájemné dohodě stanovit rozdělení pravomocí hned na začátku každého projektu. Maticová struktura umožňuje dospět ke konstruktivnímu řešení konfliktů při spolupůsobení všech zúčastněných.

Vymezení činností jednotlivých manažerů je zpracováno v podkapitole 3.5 Manažerské funkce ve zkoumané organizaci.

Celkově má škola 25 zaměstnanců. Povinnosti pedagogického pracovníka a povinnosti třídního učitele jsou uvedeny v přílohách 2 a 3.

3.3 Manažerská funkce ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Labská střední odborná škola a střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. je podnikem malým až středním, otázky personálního řízení a personální činnosti v této organizaci zajišťuje ředitelka školy v plném rozsahu. Řízení je zajišťováno předem specifikovanými prostředky:

- celotýdenní průběžná kontrola chodu školy dle rozvrhu hodin,
- písemné zadávání úkolů na následující měsíc ve školním roce,

- měsíční organizační porady s vyučujícími a vyhodnocování splněných úkolů,
- schůzky s komisí 1x za dva měsíce,
- 5 pedagogických rad během školního roku s vyhodnocováním vzdělávací činnosti školy,
- kontrolní a hospitační činnost,
- pravidelné porady.

Pracovní úkoly jsou přesně definovány v pracovním plánu pro každý nový školní rok a částečně v interních směrnících. Spojením jednotlivých pracovních úkolů jsou vytvářena konkrétní pracovní místa. (Vodochodský, 2015k, s. 61)

Před začátkem každého školního roku je provedena analýza potřeby pracovních míst. V období letních prázdnin jsou prováděny přípravy na další školní rok. Podle počtu přihlášených žáků je rozvržen potřebný počet pracovníků a jsou specifikovány hlavní úkoly na jednotlivé zaměstnance podle zkušeností, dosaženého vzdělání, kvalifikace a postavení v podniku.

Další úkoly každého zaměstnance vychází z vedlejší pracovní činnosti. Ve vedlejší pracovní činnosti jsou zaměstnanci hodnoceni podle dohody o provedení práce, která je spojena s praktickou výukou. Jedná se převážně o rauty, catering, dozor na soutěžích a podobné. (Vodochodský, 2015l, s. 62)

Personální plánování a personální strategie vychází z demografického vývoje Pardubického kraje a okolí. Mimo to musí vedení společnosti počítat také s náhlými onemocněními. Celé plánování musí být v souladu s ustanoveními pracovního zákoníku, aby nedošlo k porušení práv a povinností. Ukončení pracovního poměru patří do personálního plánování. Až na malé výjimky je veškeré propouštění v souladu se strategií na daný rok. Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance je závislé na dohodě, kterou spolu po podání návrhu výpovědi domluví obě strany.

Proces přijímání zaměstnanců je dvoukolový. V prvním kole musí být zaslán zájemcem strukturovaný. Ve druhém kole jde uchazeč na pohovor. Podnik vyhledává zaměstnance sám podle potřeby. K tomu slouží inzeráty podávané na úřadu práce nebo na webových stránkách. V podniku se upřednostňuje nejprve výběr z vnitřních zdrojů společnosti. Hlavně na pozice top managementu a vrcholového managementu si podnik

vybírá potencionální uchazeče převážně ve svých řadách, přestože jsou již několik let obsazena stejnými pracovníky.

Na začátku každého školního roku jsou na poradách úkoly pro každého zaměstnance školy. V rámci zahajovací schůze jsou také probrány veškeré věci týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Hodnocení každého pracovníka probíhá na poradách. Pracovníci jsou hodnoceni za výkony, které odvádí při plnění předem stanovených cílů.

Společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců studijním volnem, také každý ze zaměstnanců musí být minimálně jednou ročně proškolen. Škola podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců, v některých případech je takovéto vzdělávání dokonce vyžadováno. Učitelé mají ze zákona nárok na 12 dní studijního volna - pro vzdělání), ovšem škola nabízí i další studijní volno včetně volna na zkoušky a státnice. Škola sama pořádá školení pro své zaměstnance nebo posílá své lidi na mezinárodní školení.

Základní odměnou za vykonanou práci pro každého pracovníka organizace je mzda. S každým pracovníkem je sjednána měsíční mzda s přihlédnutím k druhu vykonávané práce, kvalifikaci a praxi.

Kontrolu týkající se řízení lidských zdrojů provádí managementu firmy a jednatele firmy. Na pracovišti jsou prováděny každodenní kontroly, hospitace v hodinách jak v teoretické výuce tak v praktické. Podstatné je naplnění výchovně-vzdělávacích cílů, zajištění klasifikace, sledování sociálního klima. Dochází ke kontrole plnění vytyčených cílů, kde jsou probírány veškeré aktivity na příští měsíc, plánování, řešení vzniklých problémů a poučení se z nich.

Mobilita pracovníků společnosti lze rozdělit do dvou tříd, rozmíst'ování v rámci vnitropodnikové mobility a rozmíst'ování v rámci vnější mobility.

V rámci vnitropodnikové mobility jsou zaměstnanci povyšováni. K povyšování dochází nejčastěji před začátkem každého nového školního roku například z funkce učitele na funkci třídního učitele, dále na funkci vedoucího kabinetu. Vnější mobilita se uplatňuje pouze v případech přijímání zaměstnanců, penzionování zaměstnanců, propuštění zaměstnanců, rezignace zaměstnanců nebo úmrtí některého ze zaměstnanců.

Pracovníci jsou rozděleni na týmy, takzvané kabinety, které mají své zaměření podle oboru vzdělávání. Každý z těchto kabinetů má přidělené pracovní prostory a pomůcky k vykonávání pracovní činnosti. Do nichž spadá pracovní stůl, vlastní počítač, přístup ke školní síti, přístup na disky ke studijním materiálům, škola on line.

3.4 Manažerská funkce KONTROLOVÁNÍ

Na pracovišti jsou prováděny každodenní kontroly, hospitace v hodinách jak v teoretické výuce tak v praktické. Podstatné je naplnění výchovně-vzdělávacích cílů, zajištění klasifikace, sledování sociálního klima. K tomuto účelu slouží měsíční porady, kde je vše konzultováno mezi všemi pracovníky spolu s jednatelem a vedením podniku. Dochází ke kontrole plnění vytyčených cílů. Zde jsou probírány veškeré aktivity na příští měsíc, plánování, řešení vzniklých problémů a poučení se z nich.

Každého čtvrt roku je kontrolováno plnění předem stanovených úkolů a případná opatření, pokud nedojde k naplnění těchto úkolů nebo hrubému porušení pracovního řádu. Mimo jiné jsou zde také projednávány nedostatky žáků z jednotlivých předmětů s rodiči žáků. Jedná se o velkou poradou zahrnující všechny vnitropodnikové cíle.

Na konci každého roku je také hodnocení výsledků celorepublikového srovnání s konkurencí podle konečných výsledků.

Společnost v rámci vnitropodnikového dokumentu Pracovní plán na školní rok zpracovává plány kontrolních a hospitačních činností.

Plán na měsíc září 2016:

1. Vedení TK, TV, KL a tematických plánů.
2. Plány předmětových komisí a 1. schůzky předmětových komisí.
3. Rozpis učiva jednotlivých předmětů, odevzdání tematických plánů, rozpracování témat – Ochrana člověka za mimořádných situací, Environmentální výchova.
4. Kontrola přípravy na maturitní zkoušku v podzimním období.
5. Výzdoba tříd, chodeb.
6. Kontrola šaten.
7. Hospitace zaměřené na metodický postup ve vyučovací jednotce.
8. Finanční kontrola – nájmy – odvody.
9. V odborném výcviku kontrolní činnost zaměřena na BOZP a dodržování hygienických předpisů (zdravotní průkazy).

Plán kontrol BOZP na měsíce srpen, září a říjen roku 2016.

Srpen:

Seznámení nových pracovníků školy s dodržováním BOZP. Kontrola Evidenčních listů. Vyvěšení seznamu důležitých telefonních čísel.

Září:

Stanovení dozoru nad žáky při akcích školy. Seznámení s provozními řády jednotlivých pracovišť (odborná učebna PEK, ICT, GASTROUČEBNA, laboratorní učebna TPP, TOS, cukrářská dílna, školní jídelna, školní kuchyň). Seznámení se sanitačním řádem jednotlivých pracovišť.

Říjen:

Kontrola evidence a registrace pracovních úrazů, kniha úrazů. Doplnění lékárniček první pomoci.

Mimo výše zmíněné typy kontrol se v podniku provádí kontrola strategická, která má za úkol zkoumat reálnost úkolů a celkové koncepce školy: Také se v rámci strategické kontroly provádí analýza aktivity podniku a konkurenční schopnost. Demografický vývoj Pardubického kraje není příznivý, budoucí počty studentů nastupujících na střední školy by se měl zmenšovat, proto bude mezi školami v Pardubickém kraji napjatá konkurenční atmosféra.

Společnost se pro příští rok chce zaměřit na propagaci školy mezi studenty základních škol a jejich rodiči. Dále by v rámci strategického rozvoje jednatelé školy rádi zprostředkovali vedlejší činnost v podobě prodeje cukrářských produktů v centru města, což bude další zátěž na funkci kontroly, kterou zajišťují manažeři společnosti.

Operativní kontrola má v podniku malé zastoupení. Technická kontrola je v podniku potřebná pouze v cukrárně a v jídelně, které slouží jako výrobní podnik. Jsou zde kontrolovány produkty vyhotovené studenty. Tato kontrola probíhá přímo během procesu výroby cukrářských produktů mistrem, který na výrobu dohlíží.

Produkty z jídelny jsou nabízeny studentům za poplatek jako součást povinného stravování, které musí škola nabízet. Probíhá zde hlavně kontrola procesu, produkty nejsou nabízeny veřejnosti, nejsou na ně kladeny přílišné nároky na kvalitu, přesto musí splňovat stanovené hodnoty.

Cukrářské produkty jsou nabízeny veřejnosti, proto jsou nároky na kvalitu produktů přísnější. V případě nízké kvality nejsou produkty nabízeny k prodeji nebo mají sníženou

cenu. Za kontrolu kvality zodpovídá mistr (vyučující), který je přítomen během výuky. Mistr se zodpovídá zástupci ředitele.

Ve společnosti jsou prováděny přímé kontroly formou státní inspekce. Vzhledem k počtu středoškolských vzdělávacích institucí nejsou kontroly prováděny každý rok. Nejčastěji mohou být prováděny na základě plánu ministerstva školství, ale také například na základě udání třetí osobou. Kontrola je prováděna inspektorem, kterého vysílá ministerstvo školství, tato kontrola není součástí plánovaných kontrol, je velmi podrobná a vedení školy ji nemůže nijak ovlivnit.

Vzdělávací normy jsou kontrolovány během státních inspekcí, ale společnost sama kontroluje plnění těchto norem na měsíčních poradách, čtvrtletních schůzích a v rámci celorepublikového srovnání prováděného na konci školního roku.

Podnik nemá preventivní kontrolu, která by sloužila pro srovnávání a hodnocení navrhovaných variant, průzkumům potřeb, kapacitních propočtů. Za preventivní kontrolu by se dala považovat analýza potřeby počtu zaměstnanců na nový školní rok, protože je prováděna předběžně ještě před začátkem školního roku. Přestože analýza probíhá formou zjištění stávajícího počtu zaměstnanců, kontroly počtu žáků 4. ročníku, kteří studium končí, a počtu přijatých studentů 9. tříd základních škol do prvního ročníku, nejedná se o klasickou kontrolu, nýbrž dopřednou kompatibilitu.

Finanční rozpočet ani marketing neměly v minulosti důkladnou preventivní kontrolu. Finance na chod školy jsou poskytovány formou dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Výše dotace je závislá na počtu studentů k danému školnímu roku. Částečně se kontroly budoucího stavu finančního rozpočtu a marketingu dotýká analýza demografického vývoje, na kterém je závislý počet budoucích studentů školy. Samostatná předběžná kontrola pro finanční rozpočet a marketing prováděna není. Hlavním důvodem je nedostatek pracovní síly, která by mohla kontroly podobného typu provádět.

3.5 Manažerské funkce ve zkoumané společnosti

V kapitole 3.2 jsou v rámci organizační struktury zmíněny všechny manažerské funkce, které ve společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s r.o. tvoří nástroj pro řízení podniku. Tyto pozice jsou:

- Ředitelka školy.
- Zástupce ředitele pro odborné předměty a odborný výcvik.

- Zástupce ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty.
- Vedoucí pracovník ve školní jídelně.

Ředitel školy je nejvýše postavenou manažerskou pozicí. Mezi činnosti ředitele patří:

- Řízení organizace,
- výchovně-vzdělávací proces,
- pracovně právní problematika,
- materiální a ekonomická oblast,
- dokumentace,
- externí vztahy,
- bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana a civilní ochrana,
- prevence zneužívání návykových látek a dalších sociálně patologických jevů.

Hlavní činností ředitelky školy je řízení organizace. Jedná jménem školy a zastupuje ji navenek, plní povinnosti vedoucího organizace ve spolupráci se zřizovateli. Řídí ostatní pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím porad vedení, pedagogické rady a předmětových komisí. Ředitelka školy je zodpovědná za chod organizace, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených. Zpracovává koncepci školy ve spolupráci se zřizovateli školy a dohlíží na její plnění, roční a měsíční plány práce s příslušnými přílohami. Provádí kontrolní činnost na základě obecně závazných pokynů a navrhuje zřizovateli její úpravy. Také zodpovídá za dodržování Smlouvy o studiu.

Do činností výchovně-vzdělávacího procesu patří vykonávání přímé výchovně vzdělávací práce v rozsahu 6 vyučovacích hodin. Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků, odpovídá za plnění učebních plánů a učebních osnov a ŠVP. Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce školy. Personální otázky řeší ve spolupráci se zřizovateli. Vytváří pedagogickým pracovníkům podmínky při realizaci dalších akcí školy, které navazují na výuku. Dále:

- Zodpovídá za řádný průběh vzdělávacího procesu podle školského zákona a ostatních platných předpisů a pravidelně o něm informuje zřizovatele školy podle potřeby v týdenních nejdéle měsíčních intervalech.
- Zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán.

- Ze závažných důvodů zejména organizačních a technických, může vyhlásit pro žáky volné dny, a to v jednom školním roce nejvýše pět.
- Může podle místních podmínek a na základě požadavků orgánů, které školu zřídily, upravit výchovně vzdělávací proces v rozsahu stanoveném učebními plány, ŠVP a RVP.

Pracovně právní problematika sestává z návrhů zřizovateli řešení personálních otázek, pracovních smluv ke schválení včetně náplně pracovních činností zaměstnance. Navrhuje zřizovateli rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době. Vysílá zaměstnance na pracovní cesty, zodpovídá za dodržování pracovního řádu a další. Celkem má soupis pracovně právní problematiky 12 bodů.

Do materiální a ekonomické oblasti spadá správa svěřeného majetku, sleduje efektivnost využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení. Je informován zřizovatelem o zákonném pojištění organizace. Zřizovateli navrhuje odměny za studijní výsledky žáků.

Ředitel školy zodpovídá za činnosti týkající se dokumentace, kterými mohou být: odpovědnost za vedení dokumentace školy, odpovědnost za ukládání dokumentace, její skartaci a uložení do archivu. Schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy. Vydává vnitřní školní normy, zajišťuje jejich projednání a kontroluje jejich plnění. Posledním bodem činností týkajících se dokumentace je odpovědnost za zpracování výroční zprávy o činnosti školy.

Funkce zástupce ředitele školy je rozdělena do dvou pozic, zástupce ředitele pro odborné předměty a odborný výcvik, druhá pozice má název zástupce ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty. Obě pozice jsou podle smlouvy téměř totožné co se do popisu pracovní funkce týče. Zástupce ředitele školy:

1. Vystupuje navenek ve smyslu reprezentace školy před ostatními subjekty, a to s vynaložením veškeré odborné péče s cílem udržení dobrého jména školy.
2. Ve spolupráci s ostatními zástupci ředitele školy se podílí na plnění úkolů stanovených ředitelem školy.
3. Řídí pedagogické pracovníky školy, přičemž je těmto oprávněn ukládat pracovní úkoly v souladu s pokyny statutárního zástupce a odpovídá za jejich splnění.

4. Plní další úkoly uložené statutárním zástupcem společnosti (zaměstnavatelem) a ředitelem školy.
5. Není oprávněn nakládat s majetkem společnosti, za tuto podepisovat obchodní nebo jiné smlouvy, či jinak společnost zavazovat vůči jiným subjektům.
6. Odpovídá za plnění učebních plánů a osnov.
7. Odpovídá za pedagogickou úroveň výuky a vzdělání.
8. Vytváří podmínky pro chod školy.
9. Kontroluje práci pedagogických pracovníků a studijní výsledky žáků.

Podrobné vymezení činností, které má formu přílohy dokumentu Popis pracovní funkce zástupce ředitele školy pro pedagogickou činnost na školní rok 2016/2017, se skládá z 3 hlavních činností, řízení školy, výchovně-vzdělávací proces a externí vztahy, přičemž každý z těchto činností obsahuje několik jednotlivých bodů.

Podrobné vymezení činnosti zástupce ředitele školy pro pedagogickou činnost je v příloze 5 a 6.

Poslední manažerskou funkcí je vedoucí pracovník ve školní jídelně. Je provozním manažerem, který se stará o plynulý chod jídelny. Veškeré úkoly týkající se provozu jídelny spadají do kompetencí této manažerské pozice. Jedná se například o objednávání potravin pro školní jídelnu, vedení zaměstnanců jídelny, plánování směn zaměstnanců a studentů podílejících se na provozu jídelny.

3.6 Shrnutí

Kapitola 3 se věnovala jednotlivým manažerským funkcím a jejich plnění ve vybrané organizaci Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. Postupně byly zpracovány manažerské funkce plánování, organizování, vedení lidí a kontrola.

V poslední podkapitole analýzy manažerských funkcí ve vybrané organizaci byly rozebrány jednotlivé manažerské funkce společnosti, jejich činnosti, které byly blíže popsány.

4 NÁVRHY ÚPRAVY KOMPETENCÍ A POVINNOSTÍ MANAŽERSKÝCH POZIC, TVORBA NOVÝCH MANAŽERSKÝCH POZIC ZA ÚČELEM ZLEPŠENÍ FUNKČNOSTI PODNIKÁNÍ

Cílem této kapitoly je vypracovat návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení využívání manažerských funkcí ve společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. na základě informací v předešlé kapitole v komparaci s teoretickou částí. Kapitola se zabývá návrhem doporučení v oblastech jednotlivých manažerských funkcí, doporučení pro úpravu pracovních náplní a kompetencí manažerů.

4.1 Tvorba nových pracovních pozic

Podle výzkumu Milana Štočka, který se zabývá fungováním vzdělávacích institucí všech stupňů, by měla střední škola mít písemně zpracované plán práce a plán činností v oblasti výchovně vzdělávací u těchto pozic:

- A. Zástupce ředitele školy pro výchovně vzdělávací proces.
- B. Učitel.
- C. Třídní učitel.
- D. Výchovný poradce.
- E. Vedoucí školní akce.
- F. Předseda předmětové komise.
- G. Správce informačního centra.
- H. Zdravotník.
- I. Školní metodik prevence.

Ve společnosti Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. chybí některé výše zmíněné funkce. V interních soupisech jsou obsaženy plány pro zástupce ředitele školy pro výchovně vzdělávací proces, učitele, třídního učitele, výchovného poradce, předsedu předmětové komise, správce informačního centra. Chybí pracovní pozice zdravotníka, vedoucí školní akce, školní metodik.

Pozice vedoucí školní akce je součástí každého učitele, třídního učitele. Při velikosti společnosti by bylo neekonomické pro tyto činnosti vytvářet speciální pracovní pozici, navíc

delegování těchto úkolů na třídní učitele a učitele podporuje zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, nabízí zaměstnancům seberealizace a pocit uspokojení potřeby se zlepšovat a růst.

Každý pracovník je řádně proškolen v oblasti bezpečnosti, odborní zaměstnanci pracující pro učiliště mají navíc kurz první pomoci potřebný k ošetření úrazů studentů vzniklých v kuchyni. Pozice zdravotníka by byla zbytečný náklad, který si škola nemůže dovolit, navíc současné řešení je levnější a dostatečně účinné.

Školení metodik prevence:

- I. Koordinuje přípravu Minimálního preventivního programu a jeho zavádění ve škole, podle aktuálních potřeb a podmínek program inovuje, podílí se na jeho realizaci a vyhodnocuje jeho účinnost.
- II. Odborně a metodicky pomáhá především učitelům odpovídajících výchovně vzdělávacích předmětů, ve kterých je možné vhodnou formou zavádět do výuky etickou a právní výchovu, výchovu ke zdravému životnímu stylu aj. oblasti preventivní výchovy.
- III. Poskytuje učitelům a ostatním pracovníkům školy odborné informace z oblasti prevence, pravidelně je informuje o vhodných preventivních aktivitách pořádaných jinými odbornými zařízeními.
- IV. Navrhuje vhodné odborné a metodické materiály aj. Pomůcky pro realizaci Minimálního preventivního programu a navazujících preventivních aktivit školy.
- V. Sleduje ve spolupráci s dalšími pracovníky školy rizika vzniku a projevy sociálně patologických jevů a navrhuje cílená opatření k včasnému odhalování těchto rizik a k řešení vzniklých problémů, informuje pracovníky školy o způsobech řešení krizových situací v případech výskytu sociálně patologických jevů ve škole nebo školském zařízení.
- VI. A další.

Funkce školního metodika prevence z ekonomických důvodů zastávají manažeři společnosti, konkrétně ředitel školy, zástupce ředitele pro odborné předměty a odborný výcvik, zástupce ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty. V rámci zlepšení fungování školy by řešením bylo vytvoření této pozice, které by vedlo ke snížení počtu pracovních úkolů manažerů, kteří jsou přetížení.

V posledních letech podnikání se objevují finanční problémy. Mapování, analýza, návrhy řešení těchto problémů jsou dalšími úkoly, které připadají vedení společnosti. Tyto úkoly nejdou delegovat na nižší stupně organizační struktury, jsou v kompetencích jednatelů společnosti a top managementu. Jako řešení tohoto problému autor práce navrhuje vytvoření speciální pozice zástupce ředitele školy pro ekonomickou a personální činnost, do které by byla zahrnuta také funkce ekonoma školy. Tento pracovník by:

- 1) Organizace vyučovacího procesu.
- 2) Pracovně právní problematika.
- 3) Ekonomika a účetnictví.
- 4) Administrativa.
- 5) Materiální oblast.
- 6) BOZP, CO, PO.

Jakožto ekonom školy by hlavní pracovní činnosti této nově vzniklé pozice byly rozpočet a účetnictví, mzdy a personální agenda, pokladna, administrativa, materiální oblast a provoz.

4.2 Úprava kompetencí a povinností manažerských pozic

Náročnost vykonávání pozice ředitel školy, zástupce ředitele pro odborný výcvik a odborné předměty, zástupce ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty se od letošního roku změnila. Obě zástupkyně ředitele se staly novými jednatelkami školy.

Z právního hlediska jedno ustanovení říká, že jednatelé nesmí mít žádnou funkci zaměstnance školy, druhé ustanovení toto vetuje v případě podmínek, které upravují velikost společnosti, ve které je tato problematika aktuální. Právní zástupci společnosti se shodují, že jsou tyto podmínky splněny.

Ve společnosti tedy vzniká zvláštní propojení. Nejvyšším stupněm ve společnosti jsou jednatelé. Druhým stupněm je ředitel školy, který je odpovědný pouze jednatelům školy. Třetím stupněm jsou zástupci ředitele, kteří jsou odpovědni řediteli školy, ale také jednatelům. Ve zkoumaném podniku jsou zástupci ředitele zároveň jednateli. Ředitel je tedy odpovědný jednatelům, tedy zástupcům, přičemž zástupci, tedy jednatelé, jsou odpovědni řediteli.

Pracovní úkoly a činnosti připadající na jednatele, tedy zástupce ředitele, jsou příliš rozsáhlé. Navíc může docházet k rozporům mezi ředitelem a jednatelem, kteří mu jsou vlastně podřízeni.

Autor jako řešení toho problému navrhuje vytvoření soupisu, kde budou jasně sepsány povinnosti jednatelů, ředitele školy a zástupců ředitele, případné delegování určitých pravomocí z jednatelů na ředitele školy. Toto by mohlo vyřešit problém přílišné vytíženosti zástupců ředitele.

Jasně dané povinnosti pro zástupce ředitele a jednatele by pomohly rozlišit, ve kterých situacích je potřeba zastávat funkci zástupce ředitele a ve kterých funkci jednatele společnosti. Na základě těchto situací vytvořit společnou dohodou mezi jednatelem a ředitelem scénáře na řešení situací, kde nebude jasné, jestli o problematice rozhoduje ředitel, jednatelé nebo zástupci ředitele. Tento systém by mohl předcházet konfliktům a přetíženosti pracovníků managementu, přestože rozsah jejich pracovní náplně by se nezměnil. Jasná přehlednost a vytvořené scénáře by mohli vést k urychlení celého procesu řešení úkolů a pracovních činností.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza a vyhodnocení manažerských funkcí vybrané firmy. Dále pak srovnání činností příslušných funkcí s teoretickou částí. Pro tuto práci byla vybrána firma Labská střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o.

Teoretická část práce vycházela z poznatků získaných studiem odborné literatury. Skládá se z několika podkapitol, ve kterých jsou zpracovány teoretické poznatky o jednotlivých manažerských funkcích. Na začátku jsou vymezeny základní pojmy, popsána funkce manažera, jeho postavení v organizaci a dovednosti, které by měl manažer mít. Dále se první kapitola podrobně věnovala jednotlivým sekvenčním manažerským funkcím (plánování, rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola). V podkapitole plánování byly kromě pojmu plánování rozebrány jednotlivé druhy plánů, postupy a tvorby plánů. Podkapitola organizování byla věnována organizační struktuře. V podkapitole řízení lidských zdrojů je zpracována její podstata. Poslední podkapitola je věnována kontrole.

Praktická část začíná druhou kapitolou. Zde je podnik představen. Druhá kapitola má několik podkapitol. Charakteristika podniku podává informace o škole, o jejím vzniku, vedení, struktuře. Historie podniku je popsána v podkapitole druhé. Třetí podkapitola zpracovává marketingový mix (product, price, place, promotion). Ve zbylých třech podkapitolách jsou zpracovány analýzy Matice BCG, PESTEL analýza a SWOT analýza.

Třetí kapitola zpracovává analytickou část diplomové práce. V jednotlivých podkapitolách jsou postupně zpracovány manažerské funkce plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrolování a analýza manažerských funkcí ve zvolené společnosti.

Poslední kapitola navrhuje úpravy kompetencí a povinností manažerských pozic, tvorba nových manažerských pozic za účelem zlepšení funkčnosti podnikání. Ve dvou podkapitolách jsou postupně analyzovány vnitropodnikové dokumenty spolu s výzkumem Milana Štočka, který se zabývá fungováním vzdělávacích institucí. Na základě těchto zjištění jsou navržena zlepšení, tvorba nových pracovních pozic, které by měli přispět k efektivnějšímu chodu společnosti. Dále je podán návrh na úpravu kompetencí a povinností manažerských pozic, která by měla zajistit jasně stanovené úkoly pro pozice ředitel, zástupce ředitele, jednatel.

Na základě tohoto shrnutí lze považovat v úvodu stanovené cíle diplomové práce za splněné.

ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael. (2007) *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., Elektronické vydání. ISBN 978-80-247-8632-2
- BĚLOHLÁVEK, František. (2005) *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 2. Brno: CP Books. ISBN 8025105059
- BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. (2005) *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 167 s. ISBN 80-719-4828-421
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. (2010) *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007) *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, XXII, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- FIALA, Roman. (2009) *Základy managementu*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-87035-24-5.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. (2010) *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7
- FOOT, Margaret. (2002) *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 8072265156
- HALÍK, J. (2008) *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing,
- KLEIBL, J. a kol. (2001) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- KOUBEK, J. (2001) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, s. 94
- KOUBEK, Josef. (2007) *Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, Josef. (1995) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., ISBN 80-8543-01-8
- LOJDA, Jan. (2011) *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1

- MOHELSKÁ, H. (2005) *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus
- PITRA, Zbyněk. (2008) *Podnikový management*. Praha: ASPI, ISBN 978-80-7357-372-0
- ŠIKÝŘ, Martin. (2012) *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2
- WALKER, Alfred (2003) *J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 80-247-0449-8
- VODOCHODSKÝ, Marek. (2015) *Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následné návrhy zlepšení: Bakalářská práce*. Pardubice.
- (19) Řízení lidských zdrojů: Teorie lidského zdroje (online). (cit. 2016-10-04). Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf
- (20) Management. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf
- (21) Management: základy managementu. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf
- (22) Management: Plánování. (online). (cit. 2016-10-02). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- (23) Řízení lidských zdrojů: Bakalářská práce. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/39780/1/Rydlov%C3%A1II_Rizenilidskych_ZB_2011.pdf
- (24) Management: Typy organizačních struktur. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>
- (25) Management: Typologie organizační struktury. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
- (26) Management: Organizování. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>
- (27) Management: Management organizace. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>

(28) Management: Organizování. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z:
<http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>

(29) Management: Manažerské funkce. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

(30) Management: Manažer. In: (online). (cit. 2016-10-02). Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/manazer>

(31) Management: Plánování. (online). (cit. 2016-10-16). Dostupné z:
<http://www.miras.cz/seminarky/management-planovani.php>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Kritéria přijetí do studia

Příloha 2 – Úkoly na měsíc prosinec 2016

Příloha 3 – Povinnosti pedagogického pracovníka část 1.

Příloha 4 – Povinnosti pedagogického pracovníka část 2.

Příloha 5 - Vymezení činnosti zástupce ředitele školy pro pedagogickou činnost část 1.

Příloha 6 - Vymezení činnosti zástupce ředitele školy pro pedagogickou činnost část 2.

Příloha 1 - Kritéria přijetí do studia

Vyhodnocení průměrného prospěchu z předchozího vzdělávání		Vyhodnocení prospěchu v následujících vybraných předmětech z předchozího vzdělávání											
průměr	body	matematika		český jazyk		první cizí jazyk		zeměpis		občanská nauka		dějepis	
1,0 - 1,20	4	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body
1,21 - 1,50	3	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
1,51 - 1,70	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
1,71 - 2,00	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
nad 2,00	0	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1

ÚKOLY NA MĚSÍC PROSINEC 2016

Termin	Zodpovídá
<i>Příprava průběhu inventarizace – přidělení místností</i>	Zdražilová, Vondráčková
Do 19. 12. <u>Předání inventárních soupisů /tiskopis v PC/</u>	zaměstnanci školy
do 1. 12.	Předání přihlášek k MZ (JARO 2017) řediteli školy Zdražilová
1. 12.	<u>Setkání výchovných poradců ZŠ</u> vedení školy
1. – 2. 12.	<u>Setkání pracovních skupin pro tvorbu KAP</u> ŘŠ
2. 12.	<u>Přednáška pro žáky 9. ročníku ZŠ Polabiny II</u> Šimečková, Holanová
2. 12.	<u>Opravná písemná závěrečná zkouška od 8:00 h (učebna č. 112)</u> Karásková
5. – 7. 12.	<u>Opravná praktická závěrečná zkouška</u> Kasalová
6. - 7. 12.	<u>Školní akce – raut na Univerzitě Pardubice</u> učitelé OP, OV
10. 12.	<u>Den otevřených dveří 10:00 – 12:00 h</u> pedagog. pracovníci
8. - 21. 12.	<u>Odborná praxe žáků 1. NS</u> Čech
8. - 14. 12.	<u>Odborná praxe žáků 3. HS - 1. skupina</u> Kasalová
12. – 16. 12.	<u>Barmanský kurz pod vedením pana Martina Smolného</u> Kmoníčková
14. 12.	Schůzka předmětové komise pro jazyky – skupina NJ Jeřábová
14. 12.	<u>Turnaj ve florbalu</u> Čech
15. 12.	<u>Opravná ústní závěrečná zkouška</u> Kasalová
15. – 21. 12.	<u>Odborná praxe žáků 3. HS – 2. skupina</u> Kasalová
do 15. 12.	<u>Ukončení přihlašování žáků k MZ (JARO 2017) v IS CERTIS</u> Zdražilová
19. 12.	Schůzka předmětové komise pro odborné gastronomické předměty Karásková
19. 12.	Schůzka předmětové komise společenskovední a tělovýchovné Čech
do 19. 12.	Pravidelná měsíční kontrola TK – zápisy, absence TU
20. 12.	Schůzka předmětové komise pro ekonomické předměty Skokanová
20. 12.	Schůzka předmětové komise pro jazyky – skupina ČJL Musílková
20. 12.	Schůzka předmětové komise pro jazyky – skupina AJ Mišutová
20. 12.	Schůzka předmětové komise přírodních věd Nádvořnicková
20. 12.	<u>Vánoční besídka (3. - 4. vyuč. hodina v tělocvičně)</u> TU
20. 12.	<u>Vánoční posezení od 14:00 h učebně TOS pro zaměstnance školy</u>
do 20. 12.	<u>Předání výpisu přihlášky k MZ žákům maturitních ročníků</u> Zdražilová
21. 12.	<u>Školní akce – filmové představení</u> TU
22. 12.	Ředitelské volno
23. 12. – 2. 1.	<u>Vánoční prázdniny</u>
3. 1. 2017	<u>Nástup do školy UPOZORNĚNÍ - RH začíná cyklem A !!!!!!!!</u>
<u>V průběhu měsíce za jisti třídní učitelé konání třídnických hodin.</u>	

Příloha č. 1 k Pracovnímu řádu pro zaměstnance školy

Povinnosti pedagogického pracovníka

- Pedagogický pracovník vykonává přímou pedagogickou činnost a další práce související s přímou pedagogickou činností, např. příprava na přímou pedagogickou činnost, příprava učebních pomůcek, hodnocení písemných, grafických a jiných prací žáků a dále práce, které vyplývají z organizace vzdělávání a výchovy ve školách, např. při akcích organizovaných školou. Rozvržení pracovní doby obsahuje dodatek č. 2 v interní směrnici.
- Pedagog je povinen vyučovat a vychovávat studenty v duchu demokracie, humanity a moderního nazírání ve svém oboru. Tomu musí odpovídat zvolené metody a principy výuky, morální postoje a vystupování učitele.
- V rámci své pedagogické činnosti je dále povinen vést teoretické i praktické vyučování tak, aby byly naplněny osnovy jednotlivých předmětů předepsané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.
- Vzhledem k náročnosti požadavků trhu práce na přípravu absolventů je vyučující povinen nejenom plnit osnovy svého předmětu, ale dále také iniciativně rozšiřovat látku v souladu s novými poznatky v oboru tak, aby absolventi byli schopni splnit požadavky na zvýšené kvalifikační nároky praxe, na vědomosti, dovednosti a pracovní návyky i na samostatnost práce.
- Ve styku se žáky, kolegy, zaměstnanci i veřejností dbá důsledně na to, aby jeho chování a vystupování bylo vždy v souladu se společenskou normou.
- Na počátku školního roku, v termínu stanoveném měsíčním plánem práce, si každý vyučující vypracuje svůj tematický plán, podle kterého bude rámcově postupovat ve školním roce. Tematický plán zahrne hlavní témata teoretické výuky, předepsaných cvičení a praxe v časovém sledu, uvede i celkovou hodinovou dotaci pro předmět za rok. Jeden výtisk tematického plánu předá předsedovi předmětové komise, který je po zkontrolování odevzdá zástupci ředitele školy k uložení pro potřeby kontroly a inspekční činnosti.
- Součástí tematického plánu mohou být i požadavky vyučujících na zajištění učebnic odborné literatury, učebních pomůcek apod.
- Požadavky na úpravu osnov nebo rozšíření obsahu jednotlivých témat projedná vyučující s ředitelem školy, resp. se zástupcem ředitele školy.
- Pedagog je dále povinen dodržovat rozvrh a režim vyučovacích hodin a vést základní dokumentaci o pedagogické činnosti. Jde především o průběžné zápisy v elektronických třídních knihách (v deníku odborné praxe) o probírané látce, o účasti studentů v každé vyučovací hodině. Dále si vede individuálně pedagogické záznamy o prospěchu žáků a klasifikaci tak, aby byl schopen hodnocení žáků zaznamenávat včas do systému Škola On Line. Při používání systému Škola On Line se řídí dle pravidel stanovených vnitřním předpisem.
- Mimo povinnost dodržovat předepsaný rozvrh je učitel povinen zúčastnit se pedagogických porad a dalších akcí školy, tj. exkurzí, tematických zájezdů, soutěží, výstav atd. dle potřeb školy. Dále je vyučující povinen účastnit se schůzí a porad s rodiči studentů a být na ně kvalifikovaně připraven.
- Učitel je povinen koordinovat vyučovací proces s ostatními učiteli tak, aby nedocházelo k přetěžování žáků nebo k duplicitnímu výkladu témat.

Příloha 4 - Povinnosti pedagogického pracovníka část 2.

- Suplování za nepřítomné učitele organizuje zástupce ředitele školy tak, aby nebyla výuka ohrožena ani časově ani obsahově. V případě dlouhé absence je kmenový vyučující povinen poskytnout pedagogické podklady pro suplující.
- Pravidelně každý kalendářní měsíc je povinen předat zástupci ředitele školy přehled odučených hodin v termínu stanoveném vedením školy.
- Pedagog je povinen dodržovat během své činnosti zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, s nimiž byli seznámeni.
- Užívá maximálně názorných pomůcek a moderní techniky, která je ve škole k dispozici, které přispívají ke zkvalitnění výuky.
- Na začátku školního roku seznámí žáky s metodami a způsoby výuky, s požadavky ve svém předmětu, se způsoby zkoušení, s možnostmi omluvy apod. Prakticky jim ukáže, jak postupovat při přípravě na výuku, jak pracovat s učebnicí atd. Upozorní na své konzultační hodiny a možnost jejich využívání.
- Individuelně přistupuje k žákům, pomáhá těm, na které ho upozorní třídní učitel, resp. výchovný poradce. Usiluje o vytvoření přátelského prostředí v hodinách a prohloubení zájmu o obor.
- Učitel nesmí na žácích vyžadovat, aby si opatřili neschválené školní pomůcky nebo materiál k vyučování, který je příliš nákladný nebo těžko dosažitelný.
- Zachovává mlčenlivost o osobních údajích žáka.
- Je povinen pečovat o hospodárné zacházení se školními potřebami.
- Dbá na úpravu školní dokumentace žáka.
- Učitel, který koná dle rozvrhu pedagogický dozor, dbá na bezpečnost žáků a nezávadnost jejich chování před vyučováním, o přestávkách i po vyučování ve školní budově, na plynulý provoz na chodbách a pokud má volné hodiny, zastupuje nepřítomné učitele. Dozor začíná 15 min před zahájením vyučování a končí 15 min po skončení výuky. Učitel, který se účastní školních akcí – exkurzí, odborné praxe v projektech EU, lyžařského výcviku jako pedagogický dozor, dbá na dodržování bezpečnosti a ochrany žáků.
- Školních akcí pořádaných ve vyučovací době se zúčastňuje dle pokynů vedení školy. Školních slavností k významným výročím se zúčastňují všichni interní učitelé školy.
- V případě účasti na vzdělávacích akcích podá bezprostředně po akci krátkou písemnou zprávu zástupci ředitele školy.
- Účastní se práce v předmětových komisích na škole.
- Dodržuje termín dané vedením školy.
- Po příchodu do školy zapíše svou přítomnost do sešitu v sekretariátu, dále se informuje, jak u informační tabule o případných změnách a nových úkolech pro jednotlivé učitele, tak i v systému Škola On Line a interní poště.
- Do hodin a na ostatní školní akce dochází včas. Učitel přichází do školy nejméně 10 min před zahájením své první vyučovací hodiny, školení nebo školní akce. Nemůže-li se z vážných důvodů dostavit, omluví se předem. Rozvržení pracovní doby určuje ředitel školy a řídí se vnitřním předpisem. Případné opuštění pracoviště zaznamená do sešitu v sekretariátu školy.
- Výměny hodiny požaduje učitel jen z velmi vážných důvodů, vždy se souhlasem ředitele školy.
- Informuje ředitele školy neprodleně o všech závažných událostech, které vyplývají z jeho pracovních povinností.
- Na konci kalendářního roku sestavuje inventarizační soupisy dle pokynů vedení školy.
- Plní případné další příkazy a doporučení ředitele školy a ostatních členů vedení školy, týkající se vyučovacího a výchovného procesu.

Řízení školy

- Řídí pedagogické pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím porad vedení, pedagogické rady a předmětových komisí.
- Podílí se na koncepci školy a dohlíží na její plnění.
- Podílí se na zpracování ročních plánů práce s příslušnými přílohami.
- Provádí kontrolní a hospitační činnost na základě obecně závazných pokynů, kontroluje plnění Řádu školy.

Výchovně-vzdělávací proces

- Vykonává přímou výchovně vzdělávací práci se žáky.
- Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků.
- Odpovídá za pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce školy.
- Hodnotí personální a materiálně-technické podmínky výchovně vzdělávací činnosti.
- Vytváří pedagogickým pracovníkům podmínky při realizaci dalších akcí školy, které navazují na výuku.
- Navrhuje řediteli školy přijetí ke studiu, přerušení studia, podmíněčné vyloučení ze studia a vyloučení ze studia, přestup žáků na jinou školu, opakování ročníku, uvolnění žáka od účasti ve vyučovacím předmětu nebo tělesných úkonů spojených s výukou některým vyučovacím předmětům na základě vyjádření příslušného lékaře, v případě žáka se změněnou pracovní schopností na základě vyjádření posudkového lékaře sociálního zabezpečení.
- Navrhuje umožnění zdravotně postiženému nebo dlouhodobě nemocnému žákovi přípravu a vykonání zkoušek v termínech, které stanoví.
- Navrhuje předměty, z kterých budou vykonány rozdílové zkoušky
- Navrhuje podrobnosti, týkající se konání komisionálních zkoušek.
- Předkládá ke schválení navržené úvazky učitelů.
- Navrhuje řediteli školy termíny řádných a opravných závěrečných zkoušek, maturitní zkoušky, (písemných, ústních a praktických zkoušek).
- Předkládá řediteli školy ke schválení volitelné předměty a navrhuje témata maturitní zkoušky.
- Navrhuje řediteli školy seznam používaných učebnic a učebních textů ve škol. roce.
- Navrhuje vyslání zaměstnanců na pracovní cesty.

Příloha 6 - Vymezení činnosti zástupce ředitele školy pro pedagogickou činnost část 2.

- Kontroluje dodržování pracovního řádu pedagogických pracovníků.
- Projednává výsledky kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci.
- Zabezpečuje uvádění nových, především začínajících pedagogických pracovníků do praxe a jejich pracovní adaptaci.
- Sleduje efektivnost využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení.
- Odpovídá za vedení pedagogické dokumentace školy.

Externí vztahy

- Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o koncepci výchovně vzdělávací práce školy, o podmínkách zabezpečení školy v oblasti materiální a personální, o průběhu vzdělávání a výchovy.
- Projednává se zřizovatelem koncepci rozvoje školy, plánovaný počet přijímaných žáků.
- Připravuje zpracování statistických výstupů ze školy pro MŠMT ČR, Krajský úřad, Úřad práce, Českou správu sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny a statistický úřad.
- Shromažďuje žádosti pedagogických pracovníků o uzavření pracovního poměru a vytváří databázi případných uchazečů o pracovní poměr.