

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vybraných manažerských funkcí v podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Dudová**
Osobní číslo: **E18277**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza vybraných manažerských funkcí v podniku .**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza vybraných manažerských funkcí v podniku. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a možná doporučení ke zvýšení efektivity .

Osnova:

- Základní pojmy z managementu.
- Manažerské funkce.
- Analýza manažerských funkcí ve společnosti.
- Shrnutí poznatků a návrhy na zvýšení efektivity.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. 1. vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 str. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HÁŠA, Stanislav. Co je nového v managementu. 1. vyd. Nová beseda, 2016. 100 str. ISBN 978-80-906089-9-3.
- MULLINS, Laurie J. Management and Organisational Behaviour. 11. vyd. Pearson, 2016. 680 str. ISBN 978-1-292-08848-8
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 5. vyd. Grada, 2018. 208 str. ISBN 978-80-271-0629-5.
- VEBER, Jaromír. Management inovací. 1. vyd. Management Press, 2016. 288 str. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza vybraných manažerských funkcí v podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13. 4. 2021

Markéta Dudová v.r.

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA, za odborné vedení, poskytnuté rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě bakalářské práce.

Také bych tímto způsobem ráda poděkovala Ing. Martinu Vomočilovi, provoznímu řediteli firmy eBRÁNA s.r.o., za poskytnuté informace, ochotu a věnovaný čas.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných manažerských funkcí v podniku. První tři kapitoly jsou zaměřeny na teoretickou část, a to na pojem management a na manažerské funkce. Čtvrtá kapitola obsahuje informace o vybraném podniku. Pátá kapitola je věnována sekvenčním manažerským funkcím v podniku. Šestá kapitola porovnává manažerské funkce v podniku s teorií a rovněž obsahuje možná doporučení a návrhy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, manažerské funkce, plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování, realizace

TITLE

Analysis of selected managerial functions in the company.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analysis of selected managerial functions in a company. The first three chapters are focused on the theoretical part, namely the concept of management and managerial functions. The fourth chapter contains information about the selected company. The fifth chapter discusses managerial functions in the company. The sixth chapter compares sequential managerial functions in the company with the theory and also contains possible recommendations and suggestions.

KEYWORDS

Management, manager, managerial functions, planning, organization, human resources, leadership, control, analysis, decisions, realization

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	9
Úvod.....	10
1 Základní pojmy z managementu	11
1.1 Management	11
1.1.1 Úrovně managementu	11
1.2 Manažer.....	12
1.2.1 Předpoklady a vlastnosti manažera.....	13
1.3 Manažerské nástroje.....	13
1.4 Historie managementu	15
1.4.1 Konec 19. století a začátek 20. století.....	15
1.4.2 40. až 70. léta 20. století	15
1.4.3 Konec 20. století	17
1.4.4 Moderní přístupy 21. století.....	17
2 Sekvenční manažerské funkce.....	18
2.1 Plánování.....	18
2.1.1 Druhy plánů	19
2.2 Organizování	19
2.2.1 Základní prvky organizování	19
2.2.2 Organizační struktury	20
2.3 Personalistika	21
2.3.1 Personální plánování.....	22
2.3.2 Získávání zaměstnanců	22
2.3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	23
2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	24
2.4 Vedení lidí.....	24
2.4.1 Motivace	24
2.4.2 Styly vedení	25
2.5 Kontrola.....	25
2.5.1 Fáze kontrolního procesu.....	26
2.5.2 Typy a úrovně kontrol.....	26
3 Průběžné manažerské funkce	28

3.1	Analýza	28
3.1.1	Logika analýzy.....	28
3.2	Rozhodování	28
3.2.1	Struktura rozhodování.....	28
3.2.2	Rozhodování za rozdílných podmínek	29
3.3	Realizace	29
4	Představení společnosti	30
4.1	Základní údaje.....	30
4.2	Mise, vize	30
4.2.1	Mise	30
4.2.2	Vize.....	31
4.3	Konkurence	31
5	Analýza sekvenčních manažerských funkcí v podniku.....	32
5.1	Plánování.....	32
5.1.1	Příjmová část.....	32
5.1.2	Výdajová část.....	33
5.2	Organizování	33
5.3	Personalistika	34
5.3.1	Plánování	34
5.3.2	Získávání zaměstnanců	35
5.3.3	Hodnocení	35
5.3.4	Odměňování.....	35
5.3.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	35
5.4	Vedení lidí	36
5.5	Kontrola.....	36
6	Porovnání teorie a praxe a možná doporučení	38
6.1	Plánování.....	38
6.2	Organizování	39
6.3	Personalistika	40
6.4	Vedení lidí.....	42
6.5	Kontrola.....	42
	Závěr	45
	Zdroje.....	47

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce plánování	38
Tabulka 2: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce organizování	39
Tabulka 3: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce personalistika	40
Tabulka 4: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce vedení lidí	42
Tabulka 5: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce kontrola	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
ICT	Informační a komunikační technologie
kč.	Korun českých
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
mil.	Milion
např.	Například
PPC	Platba za kliknutí
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SEO	Optimalizace pro vyhledávače
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaný

Úvod

Téma managementu a manažerských funkcí jsou neustále aktuální, jelikož se v těchto ohledech neustále něco mění a vyvíjí. I když ve velkých společnostech na pozicích manažerů jsou zaměstnaní ti, co takové obory studovali, autorka si vybrala firmu, kde manažerské funkce provádějí „nestudovaní“ lidé dle svého laického uvážení. Autorka si pro svou práci vybrala firmu z podnikatelské oblasti, eBRÁNA s.r.o., která se zabývá online marketingem, vytváří weby a e-shopy nebo také poskytuje různá školení. Tato firma byla zvolena z důvodu porovnání teorie s praxí, jak to v takové firmě funguje.

Bakalářská práce s názvem analýza vybraných manažerských funkcí v podniku je rozdělena do dvou částí. První část se skládá ze tří kapitol, kde všechny tyto kapitoly jsou věnovány teorii. První kapitola je zaměřena na pojem management, který se skládá ze tří rovin: skupina vedoucích pracovníků, specifická aktivita a vědní obor. Dále se zde můžou čtenáři setkat s osobou manažera a také se stručnou historií managementu. Druhá kapitola se již podrobně zajímá o sekvenční manažerské funkce a třetí kapitola je zaměřena na průběžné manažerské funkce.

Druhá praktická část je zaměřena na vybraný podnik a také na manažerské funkce v ní. Čtvrtá kapitola čtenáře seznámí s podnikem, misí a vizí společnosti a konkurencí na území města Pardubic. V páté kapitole nastává čas na popsání sekvenčních manažerských funkcí (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola) v podniku. Autorka v poslední šesté kapitole bude porovnávat manažerské funkce dle teorie s manažerskými funkcemi, které probíhají v podniku. Pokud zde bude možnost ke zvýšení efektivity, budou možná doporučení a návrhy předloženy.

Cílem práce je analýza vybraných manažerských funkcí v podniku. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a možná doporučení ke zvýšení efektivity.

1 Základní pojmy z managementu

Celá první kapitola je zaměřená na základní pojmy z managementu. Autorka práce vysvětlí pojmy, díky nimž bude snazší pochopit, co management je, co je jeho úkolem a také, co je jeho cílem. V této kapitole taktéž autorka přiblíží osobu manažera a zabrousí trochu do historie samotného managementu.

1.1 Management

Management. Slovo pocházející z anglického výrazu „manage“. Nejčastěji je toto slovo překládáno do češtiny jako řízení. Ve slovnících ale je možno najít mnoho překladů tohoto slova, jako třeba vést, spravovat, postarat se, hospodařit a mnoho dalších.

Pojem management někteří autoři uchopili třemi způsoby:

- Management ve smyslu specifická aktivita
- Management ve smyslu řídicí pracovníci
- Management ve smyslu vědní disciplína [2] [6] [8]

Management ve smyslu specifická aktivita: V této rovině vidíme management jako souhrn činností nebo aktivit, kdy manažer prostřednictvím skupiny lidí naplňuje stanovené cíle organizace. Manažer má za úkol lidi vést, koordinovat, a především je motivovat. [7]

Druhé pojetí managementu je **ve smyslu řídicích pracovníků (manažeri)**. Management můžeme chápat jako manažery, nebo taky řídicí pracovníky, kteří řídí organizaci na různých úrovních. [8] Později tyto úrovně autorka popíše.

Management jde rovněž chápat jako **vědní disciplínu**. Jako věda neposkytuje fakta, ale pouhá doporučení, kterými se organizace mohou řídit. V tomto smyslu management využívá informace z různých věd, např. sociologie, psychologie atd. Definice, které se v managementu objevily na začátku tohoto století, jsou již v dnešní době zastíněné definicemi moderní doby. Management se neustále mění a vyvíjí, takže to, co platilo kdysi, nemusí platit dnes. V dnešní době se nemění jen organizace, ale také chování jedinců i skupin. Proto management jako věda nám poskytuje pouze doporučení. [8]

1.1.1 Úrovně managementu

Jak již bylo dříve zmíněno, management má zpravidla tři úrovně. Na jednotlivých úrovních operují manažeri, kteří mají v organizaci jiné úkoly a mají jiný rozsah odpovědnosti. [19]

Nižší manažeři (nebo také manažeři první linie) se nacházejí v hierarchii řízení na nižší úrovni. Platí to, že čím víc je manažer v hierarchii níž, musí mít víc praktických znalostí a dovedností, aby rozuměl práci svých podřízených a dokázal je kontrolovat a řešit problémy v provozu. [1]

Střední manažeři pracují se strategickými úkoly zadaných od vrcholových manažerů. Střední manažeři tyto strategické úkoly přetransformují na úkoly pro nižší manažery a poté dohlížejí na jejich plnění. Mají zodpovědnost za liniové manažery. [8]

Nejen v čele organizací, ale taky na vrcholu hierarchie řízení stojí **vrcholoví manažeři (top manažeři)**. Jak již bylo zmíněno dříve, tak hlavním úkolem vrcholových manažerů je vytváření strategie podniku a také dohlížení na plnění cílů organizace. V organizaci se jedná o nejmenší skupinu manažerů. [1]

1.2 Manažer

I když Háša [7] ve své knize zmiňuje, že potřeba profese manažera se snižuje, jelikož lidé se umí sami kontrolovat a motivovat, stále je tato pozice důležitou součástí managementu. Studenti, kteří studují management, v dnešní době spíš upřednostňují práci manažera v menších nebo středních podnicích než ve velkých organizacích. Kdysi to bylo přesně naopak. Studenti poptávali práci ve velkých organizacích, jelikož ve velké organizaci viděli jistotu a chtěli zabezpečit své rodiny. Dnešní generace to má jinak. Chtějí, aby je jejich práce bavila, naplňovala, aby měla nějaký smysl. Je to proto, protože dnešní generace chce mít rovnováhu mezi prací a soukromým životem.

Před průmyslovou revolucí byly firmy malé a sami majitelé zastávali i funkci manažerů. Průmyslová revoluce započala rozvoj firem, nejen technologicky ale i co do velikosti. Majitelé se rozhodli přenechat část svých pravomocí a řídicích činností jiným lidem v organizaci. Lze tedy říct, že manažer je v podstatě zástupce vlastníka podniku. [8]

Práce manažera se na určitých úrovních liší, ale základ je stejný. Manažer pracuje s lidmi. Má za úkol plnit cíle organizace prostřednictvím nejen lidských zdrojů, ale také pomocí informačních a finančních zdrojů. [17]

1.2.1 Předpoklady a vlastnosti manažera

Aby manažer měl v organizaci úspěch, musí mít podle J. S. Livingstona tyto tři předpoklady:

- Úspěšný manažer by měl mít **potřebu řídit**. Pro ty, kteří chtějí řídit ostatní lidi, je pozice manažera ideální a dělá jim radost.
- **Potřeba moci**. Manažeři také musí na ostatní působit autoritativně. K tomu, aby takhle působili, musí mít zkušenosti, znalosti a dovednosti na špičkové úrovni
- Poslední předpoklad je **schopnost vcítit se**. Tato schopnost je pro manažera podle autorky velice důležitá, jelikož, jak již bylo dříve zmíněno, dnes lidé hledají práci podle toho, jestli má nějaký smysl a jestli je baví. Jestli se u nich na pracovišti objeví manažer, který nemá cit a pochopení pro ostatní, tak může dojít k nespokojenosti zaměstnanců a může se to odrazit na výkonu jejich práce. [6]

Proto, aby člověk mohl pracovat jako manažer a být úspěšný, nestačí mít pouze tyto předpoklady, ale musí mít také vhodné vlastnosti.

Vlastností, které by měl manažer mít, je mnoho, ale mezi ty nejdůležitější autorka vybrala tyto:

- Manažer by se měl umět **rozhodovat** z minuty na minutu.
- Měl by být **samostatný**.
- Základem je také být **dobrým vůdcem, být sebejistý**. Umět přesvědčit a získat si lidi na svou stranu, aby plnili jeho úkoly, cíle.
- Důležitá je rovněž **spolehlivost**.
- **Spravedlnost**. Práce s lidmi musí být objektivní.
- Správný manažer nemůže spoléhat pouze na svůj talent a umění řídit, ale musí také počítat s tím, že je potřeba **se vzdělávat a pracovat na sobě**. [20] [21]

1.3 Manažerské nástroje

Manažerské nástroje chápeme jako prostředky, které manažer využívá v řízení, aby byla jeho práce co nejvíce efektivní. Platí, že čím větší firma, tím více nástrojů se používá. Dále, pokud manažer bude opakovaně měnit nástroje, které používá, tak bude pomalu ztrácet důvěru zaměstnanců. K tomu, aby manažerské nástroje mohly být efektivní, je třeba aby podnik měl praktický strategický plán. [3]

Benchmarking

Tento manažerský nástroj je postaven na sledování firmy, jejím hodnocením a srovnáváním s jinými podniky, které jsou na špičce daného oboru. Nemusí se srovnávat podniky pouze stejného oboru, ale také mimo daný obor. Podnik sleduje u konkurence to, co jí vyzdvihuje na vrchol. Cílem tohoto sledování je převzít procesy konkurence a urychlit tak pokrok v dané společnosti. Tyto pokroky by měly dostat společnost na stejnou úroveň, nebo dokonce vyšší úroveň, než je konkurence. [11]

Outsourcing

V outsourcingu se jedná o spolupráci mezi podniky. Firma vyčlení nějakou činnost a tuto vyčleněnou činnost převezme jiná firma. Firmy činnosti vyčleňují buď z toho důvodu, že činnosti nechtějí provádět, nebo že činnosti provádět nemůžou. Mnohdy toto řešení je pro firmy levnější, než kdyby činnosti měly vykonávat samy. Outsourcingová firma, která činnost převezme, je většinou na tuto činnost specializována a provádí ji levněji. Může se například jednat o účetnictví, logistiku, marketing a další. [15]

Outplacement

S outsourcingem souvisí outplacement. Pokud firma vyčlení činnosti nesouvisející s podnikáním, tudíž dojde k propouštění zaměstnanců. Těmto zaměstnancům je třeba poskytnout pomoc. Nemusí se ale jednat pouze o propouštění zaměstnanců z důvodu outsourcingu. Zaměstnanci mohou přijít o práci rovněž z důvodu změny majitele nebo neuspokojivého výkonu, ať už se jedná o výkon firmy nebo výkon jednotlivce. [11]

Teambuilding

S předchozími pojmy souvisí následující a to teambuilding. Při outsourcingu a outplacementu mnohdy dochází ke změně struktury ve firmě a k utváření nových pracovních skupin. Teambuilding byl kdysi spojování s vybudováním týmu, ke zlepšování spolupráce a komunikace v týmu. Obecně ke zvýšení efektivity práce týmu. Dnes se jedná o jakékoliv aktivity, které jsou daným týmem prováděny. Může se jednat například o pobyty, večírky nebo výlety. [11]

Balanced scorecard

Pomocí metodou balanced scorecard se měří výkonnost firmy. Výkonnost se měří pomocí několika ukazatelů výkonu. Jedná se jak o finanční ukazatele, tak i o ukazatele, které se týkají

zákazníků (získávání a udržení zákazníků a jejich spokojenost), ale také firem (doba vývoje produktu, spokojenost zaměstnanců). Samotné finanční ukazatelé nejsou dostačující. [9]

Řízení vztahů se zákazníky

Tento pojem lze přeložit jako customer relationship management. Jak už název napovídá, je to management zaměřený na vztahy se zákazníky. Jak na straně zákazníka, tak i na straně organizace musí být tyto vztahy profitující. Cílem řízení vztahů se zákazníky je shromažďovat informace o zákaznících a následně tyto informace využívat k řešení problémů a ke zlepšení vztahů se zákazníky, získat si nové zákazníky, udržet si ty stávající a vyslyšet jejich přání. [3]

Reengineering

Jedná se o zásadní změnu procesů v organizaci. Tato změna má vést ke zlepšení ukazatelů výkonnosti, jako jsou třeba náklady, služby nebo kvalita. Organizace musí mít jasně definované cíle, kterých chce dosáhnout. K realizaci je důležitá komunikace. [8]

1.4 Historie managementu

Slovo management může lidi mylně uvádět v omyl, že se jedná o záležitost moderní doby. Opak je ale pravdou. Samotný management se vyvíjí už tisíce let. Již faraoni nebo císaři mívali po svém boku rádce, kteří jim s vládnutím radili a pomáhali. Nemuselo se jednat ale pouze o rádce. Šlo také o delegování moci úředníkům. [1]

1.4.1 Konec 19. století a začátek 20. století

V tomto období se vyskytuje klasický management. Ten se vyvíjel ve dvou větvích, a to americké a evropské.

V tomto období podle mnohých je člověk motivován pouze hmotnými výhodami. Také se zde objevily první manažerské funkce, které vymezil **Henri Fayol**: předvídání (plánování), organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

Představitelé americké větve jsou **Frederic Winslow Taylor**, **Henry Ford**, **Frank Bunker Gilbreth** a **Lilian Moller Gilbreth** a další.

V evropské větvi se nacházejí **Max Weber**, již zmíněný **Henri Fayol** nebo **Tomáš Baťa**.

1.4.2 40. až 70. léta 20. století

V této etapě v historii managementu se objevuje několik přístupů, které autorka čtenářům přiblíží.

Sociální přístupy

Zde se poprvé mluví o tom, že člověk není stroj, nýbrž lidská bytost, které nestačí pouhé hmotné výhody, jak bylo zmíněno dřív. Člověk rovněž potřebuje nehmotné ohodnocení.

V sociálních přístupech figurují následující představitelé: **Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor a Vilfredo Pareto.** [8]

Procesní přístupy

V procesních přístupech je především důležité vhodné vymezení manažerských funkcí, jejich správná aplikace v podniku a dále by se měl proces řízení strukturalizovat. [8]

Harold Koontz a Heinz Weihrich přepracovali manažerské funkce, které definoval Henri Fayol, a rozčlenili je následovně: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Tyto sekvenční manažerské funkce, společně s průběžnými (analýza, rozhodování, realizace) budou rozpracované v druhé a třetí kapitole.

Další reprezentanti procesních přístupů jsou **Lyndall Urwick a Luther Gulick.** [12]

Systémové přístupy

Princip spočívá v tom, že skupina propojených prvků tvoří organizaci. K bližšímu pochopení subjektu je třeba definovat prvky a vztahy mezi nimi. Jestliže se v organizaci vyskytuje nějaký problém, musí se řešit ve všech propojených prvcích pomocí manažerských funkcí.

Hlavními představiteli jsou **Chester Barnard, Jay Forrester a Herbert Simon.** [12]

Kvantitativní přístupy

Pomocí těchto přístupů se mohou organizace snadněji rozhodovat, pokud mají nějaké problémy, které mají vícero řešení. Patří zde matematické programování, strukturní analýza, teorie zásob, teorie her a analýza projektů. [8]

Mezi hlavní představitelé patří **Kenneth Arrow, Ragnar Frisch, John von Neumann, Paul Anthony Samuelson** a další. [8]

Pragmatické přístupy

Pragmatické, nebo také empirické přístupy vycházejí ze zkušeností jednotlivých autorů. Management se bere jako umění řídit. V Americe se jedná o jeden z nejpoužívanějších přístupů. [8]

Za nejvýznamnějšího představitele se považuje **Peter Ferdinand Drucker**, zakladatel moderního managementu. Dále zde patří **Alfred DuPont Chandler**, **Philip Kotler** a další. [8]

1.4.3 Konec 20. století

Stejně jako v minulém období, i zde na konci 20. století hrají velkou roli empirické přístupy. Dochází k velkým změnám. Místo nedostatku zboží je nedostatek zákazníků.

Na scéně zůstává **Peter Ferdinand Drucker**. Další zástupci jsou **Thomas Peters**, **Robert Waterman** a další. [2]

1.4.4 Moderní přístupy 21. století

Ve 21. století přestávají stačit přístupy, které manažeři používali ve 20. století. To, co fungovalo kdysi, nemusí fungovat dnes. V dnešní době manažeři musí zcela jinak uvažovat a musí používat takové manažerské nástroje, které pomůžou k dosažení cílů. Nejcennějším kapitálem jsou v této době znalosti. [3]

Manažerské nástroje, které se dnes hojně využívají, autorka popsala již předešlé podkapitole.

Ve 21. století se mnohokrát objevuje pojem **ICT**. ICT lze přeložit jako informační a komunikační technologie, které jsou nedílnou součástí komunikace v organizaci. [3]

2 Sekvenční manažerské funkce

Sekvenční manažerské funkce jsou činnosti manažera, které na sebe logicky navazují. [8]

První, kdo kdy definoval manažerské funkce byl **Henri Fayol**. Ten manažerské funkce vymezil takto: předvídání (plánování), organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Těmito manažerskými funkcemi se inspirovali **Harold Koontz a Heinz Wehrich**. Manažerské funkce přepracovali na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu. [8]

2.1 Plánování

První sekvenční (postupná) manažerská funkce je plánování. Každá organizace má vytýčený cíl, kterého chce dosáhnout. K tomu, aby tohoto cíle dosáhla, musí zvolit hodící se způsoby a prostředky. Dále si organizace musí stanovit čas, ve kterém chce výsledků dosáhnout a také požadovanou úroveň. Plánování předchází všem manažerským funkcím. [1]

Postup plánování

Plánování má několik kroků, které na sebe navazují:

- Uvědomění si příležitostí a potřeb
 - Uvědomění si silných a slabých stránek firmy
 - Jaká je situace na trhu – zabývat se zákazníky a jejich potřebami, ale také se zabývat konkurencí
- Stanovení cílů
 - Stanovení si cílů v organizaci – kde chceme, aby firma v budoucnosti byla, jak a kdy toho chce organizace dosáhnout
- Úvaha nad plánovacími předpoklady
 - V jakém prostředí se budou plány realizovat – vnitřní, vnější
- Stanovení alternativ
 - K dosažení cíle vede několik cest
- Porovnání alternativ
 - Zvítězí ta alternativa, která dosáhne cíle s co největším ziskem a s co nejmenšími náklady
- Výběr nejvhodnější alternativy
- Formulace podpůrných plánů
 - Nákup materiálu, zařízení
 - Přijímání nových zaměstnanců

- Vytvoření rozpočtu [8]

2.1.1 Druhy plánů

Plány můžeme dělit dvěma způsoby. První způsob dělení je podle úrovně rozhodovacího procesu a druhý způsob dělení je podle časového horizontu. [3]

Plánování podle úrovně rozhodovacího procesu se dělí následovně:

- Strategické
- Taktické
- Operativní [3]

Strategické plánování probíhá na úrovni top managementu. Souvisí se strategickými cíli organizace. Má dlouhodobý charakter. [3]

Taktické plánování provádí manažeři střední úrovně. Vychází ze strategického plánování. Manažeři se zaměřují buď na specifikaci cílů jednotlivých organizačních článků, nebo na řešení problémů. [3]

Operativní plánování vychází z taktického plánování. Provádí jej nižší manažeři. Operativní plánování má krátkodobý charakter. Může se například jednat o plán výroby. [6]

Další dělení je podle časového horizontu.

- Krátkodobé plány – plány na jeden rok a méně
- Střednědobé plány – plány vytvořené pro časový úsek jeden až pět let
- Dlouhodobé plány – plány na pět let a více [6]

2.2 Organizování

Další manažerská funkce je organizování. Když už organizace má stanovený cíl, jako další krok je zorganizovat firmu tak, aby bylo cíle dosaženo. Proto, aby podnik plnil svou funkci je zapotřebí vytvořit organizační strukturu, zajistit stroje, pracovní sílu a uspořádat útvary v podniku, aby pracovaly samostatně. Výsledkem organizování je tedy funkční organizační struktura. [12]

2.2.1 Základní prvky organizování

Základní prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. [8]

Specializace

Každý zaměstnanec v organizaci má jasně danou svou úlohu v ní. Specializace zvyšuje produktivitu zaměstnance, zjednodušuje kontrolu, ale zároveň se zvětšují požadavky na koordinaci. [8]

Koordinace

Tento prvek má za úkol zharmonizovat činnosti v podniku. Zaměstnanec je pověřen úkolem a pravomocemi k jeho vykonávání. [8]

Vytváření útvarů

Základní kritéria při vytváření útvarů jsou:

- Čas
- Procesy a funkce
- Zákazníci nebo klienti
- Dané místo, kde je práce vykonávána
- Charakter produktů nebo služeb
- Specializace a kvalifikace pracovníků [8]

Rozpětí řízení

Rozpětí řízení můžeme chápat jako vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Nadřízený má kapacitu, která mu umožňuje řídit a vést pouze určitý počet osob. Graicunas provedl výpočet, podle kterého zjistil, že optimální počet podřízených na jednoho vedoucího je pět. [3]

Dělbá kompetencí

Jak už z názvu vyplývá, jde o delegování pravomocí a odpovědností v podniku. Kompetence mohou být buď centralizované nebo také decentralizované. Centralizované kompetence má menší počet lidí na vyšších organizačních úrovních. Decentralizované kompetence má naopak větší počet lidí, kteří jsou na nižší organizační úrovni. [8]

2.2.2 Organizační struktury

Organizační strukturu lze popsat jako formální strukturu vztahů nadřízených a podřízených. V organizaci také existuje i neformální struktura, nebo spíše vztahy, které vznikají samovolně na pracovišti mezi zaměstnanci. Jedná se například o přátelství. [5]

Organizační struktury se dělí na dva typy:

- **Jedno-liniové** – zde patří liniový typ a liniové štábní typ
- **Více-liniové** – zde se řadí funkční typ, liniové funkční typ a maticový typ [3]

Jedno-liniové organizační struktury

- **Liniový typ** – Jedná se o nejjednodušší organizační strukturu. Zaměstnanec je podřízen pouze jednomu nadřízenému, který jasně zadává úkoly. Zároveň musí mít znalosti a přehled v dané oblasti, kterou řídí. Tento typ se hodí pro menší firmy, dnes se ale vyskytuje málokdy. [6]
- **Liniově štábní typ** – Vznikl v době, kdy manažer měl na starosti spousty věcí a začal být přetížen. Manažer se tedy rozhodl vytvořit štáb. Štáb sice nemá rozhodovací nebo příkazovací právo, ale má moc. Pro štáb jsou základem moci vědomosti dané oblasti. Štáb poskytuje manažerům různá doporučení. [6]

Více-liniové organizační struktury

- **Funkční typ** – Vyskytuje se zde více manažerů. Tito manažeři jsou odborníky různých oblastí například finance, lidské zdroje atd. Výhoda tohoto typu je jednoznačně to, že manažeři jsou specializovaní na určitou oblast. Nevýhoda je, že může docházet díky velkému množství vztahů na pracovišti ke konfliktům a není jasné, kdo nese odpovědnost, za jakou práci. [8]
- **Liniově funkční typ** – Zde vedoucí pracovníci řídí přímo podřízené útvary. Vedoucí pracovníci mají příkazovací i rozhodovací právo vůči podřízeným útvarům. V liniově funkčním typu se zároveň respektuje metodické řízení. Pokud dojde ke konfliktu příkazů, má vždy přednost příkaz přímého vedoucího pracovníka. [6]
- **Maticový typ** – U tohoto typu je důležitá dvojitá podřízenost. Zaměstnanci dostávají úkoly od vedoucího projektu a zároveň od útvarových vedoucích. Útvarový vedoucí se zabývá vedením pracovníků, vedoucí projektu mají zodpovědnost za dosažení cílů a také rozhoduje jak o organizačním, tak časovém postupu. [6]

2.3 Personalistika

Personalistika, nebo také řízení lidských zdrojů, je v pořadí třetí sekvenční manažerskou funkcí. Personalistika pracuje s jedním nejdůležitějších zdrojů organizace, a to jsou lidské zdroje. Definicí je nespočet, ale význam mají stejný. Personalisté pracují s lidskými zdroji, které vedou organizaci k dosažení vytýčených cílů. Personalisté mají za úkol specifikovat

požadavky na pracovníka, vybírat a umístit nové pracovní síly, mohou povyšovat, ale také degradovat pracovníky, plánovat, hodnotit a školit. [3]

2.3.1 Personální plánování

Personální plánování slouží k dosažení podnikových cílů, a to v několika krocích. Nejdříve je třeba předpovědět potřebu lidských zdrojů. V dalším kroku dochází k analýze lidských zdrojů, jaká je jejich nabídka na trhu práce, zda organizace bude čerpat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V třetím kroku se vytvoří plán, který uspokojí jak nabídku, tak poptávku. V poslední kroku dojde k uskutečnění plánů a také jeho kontrola. [8]

Personální plánování musí vždy vycházet ze strategie organizace a musí se jí řídit. [4]

Personální plány, které vycházejí z personálního plánování, lze dělit na několik druhů. První rozdělení je následující:

- Plány přijímání nových zaměstnanců
- Plány vzdělávání zaměstnanců
- Plány hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Plány umístění zaměstnanců
- Plány propouštění zaměstnanců [4]

Další rozdělení je podle časového horizontu, které je stejné jako u manažerské funkce plánování:

- Krátkodobé personální plány – plány do jednoho roku
- Střednědobé personální plány – plány na období jednoho až pěti let
- Dlouhodobé personální plány – období pěti let a více [4]

2.3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je nedílnou součástí práce personalistů. Ještě před samotným získáváním je třeba analyzovat lidské zdroje, jestli je jich v podniku dostatek. Po analýze přichází na řadu získávání zaměstnanců. Nejdříve personalisté musí definovat požadavky na uchazeče. Firma rovněž musí rozhodnout, jak budou zájemci informováni o novém pracovním místě.

Existují dva zdroje, ze kterých mohou organizace získávat pracovníky – **interní zdroje** a **externí zdroje**. Interními zdroji se rozumí již stávající zaměstnanci. Externí zdroje jsou lidé mimo organizaci. [3]

Poté, co se na volnou pracovní pozici přihlásí uchazeči, začíná **předvýběr**. Předvýběr je výběr uchazečů na základě zaslaných dokumentů. Pokud se tito uchazeči hodí na pracovní pozici, postupují dále do výběru uchazečů. Většinou je užší výběr složen z 5 nebo až 10 uchazečů. Po předvýběru následuje **výběr uchazečů**. Zde se hodnotí schopnost uchazeče vykonávat danou práci. Může se jednat o pohovory, psychologické testy, testy znalostí, nebo také fyzické testy. Na základě hodnocení se vybere nejvhodnější uchazeč, který nejvíc vyhovuje požadavkům na pracovní pozici. Pokud uchazeč pracovní pozici přijme, je přijímací řízení u konce. [3]

2.3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců, se hodnotí jejich pracovní výkon. Zaměstnance můžou hodnotit tito hodnotitelé: přímý nadřízený, spolupracovník, podřízený, personální manažer, agentura, lidé mimo organizace nebo také sám pracovník. [4]

Proč vlastně dochází k hodnocení zaměstnanců? Důvodu je několik. Hodnocení může sloužit k tomu, aby se zefektivnila práce zaměstnance, ke zjištění slabin a předností zaměstnance. Z hodnocení se získávají informace pro personální plánování, pro odměňování nebo také, zda je třeba odborného vzdělání. [4]

V personalistice jsou 3 metody, kterými dochází k hodnocení zaměstnanců:

- Porovnávají se plány a skutečné výstupy zaměstnanců,
- Hodnotí se kvantifikované výstupy jako například tržby, dodržování pracovní doby atd.,
- Zaměstnanec se může rovněž hodnotit podle dosažení specifického cíle. [3]

Po hodnocení následuje odměňování. Za odvedenou práci zaměstnanec dostává odměnu. Většinou se jedná o mzdu.

Mzda se řadí do hmotné stimulace. Hmotná stimulace se dá rozdělit dvěma způsoby – **nepřímá a přímá hmotná stimulace**. Do přímé hmotné stimulace se řadí již zmíněná mzda. Můžou zde patřit také provize nebo odměny. V nepřímé hmotné stimulaci se nacházejí důchody, dovolená, zdravotní pojištění a další. [3]

Mzdy lze rozdělit na **tarifní mzdu a úkolovou mzdu**. Tarifní mzdu dostává zaměstnanec každý měsíc a je pevně daná. Na rozdíl od úkolové mzdy. Ta záleží na výkonu zaměstnance. Zaměstnanec má zaručenou minimální tarifní mzdu, která odpovídá minimálnímu výkonu. Čím víc je zaměstnanec výkonnější, tím víc se jeho mzda zvyšuje. [3]

2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Organizace se zaměřují na neustálé vzdělávání zaměstnanců, které vede ke zvyšování výkonů v organizace. Vzdělávání je důležité nejen pro organizaci, ale také pro zaměstnance samotného. Pokud chce zaměstnanec obstát v konkurenčním prostředí, je důležité, aby se neustále vzdělával a využíval příležitostí ke vzdělání, které mu jeho organizace nabízí. [8]

Vzdělávání zaměstnanců probíhá dvěma způsoby. První způsob je **vzdělávání přímo na pracovišti**, kde školitelem je většinou nadřízený nebo jiný pracovník, který má v dané oblasti zkušenosti. Druhý způsob je **vzdělávání mimo pracoviště**. Toto vzdělání se většinou týká vedoucích pracovníků a školení zde provádí externí školitel. Náklady na vzdělávání mimo pracoviště jsou větší než náklady na vzdělávání na pracovišti. [3]

2.4 Vedení lidí

Vedení lidí lze označit také jako leadership. Tato manažerská funkce nespočívá pouze v usměrňování a motivování lidí k práci, aby bylo dosaženo cílů organizace. Taktéž jsou důležité schopnosti a dovednosti manažera, aby dokázal lidi vést. [8]

Proto, aby byl člověk schopný manažer mu nestačí zdědit určité vlastnosti. Vlastnosti a předpoklady manažera autorka popsala v předešlé kapitole. Hlavní předpoklady jsou potřeba moci, potřeba řídit a schopnost vcítit se. Manažer by měl mít následující vlastnosti: rozhodný, samostatný, spolehlivý, spravedlivý a mnoho dalších. Vlastnosti tvoří většinu úspěchu manažera, ale nemůže se spoléhat jen na ně. Důležité je také se učit. Každý člověk se rodí do jiné doby a je třeba vědět, co koho v jaké době motivuje. Rovněž je důležité vědět, že každý člověk je jiný a chová se jinak. [10]

2.4.1 Motivace

Jak ji bylo zmíněno dříve, jeden z úkolů manažera je motivovat zaměstnance k dosažení podnikových cílů. Motivací se rozumí vnitřní stav lidí. Tento jejich vnitřní stav poté ovlivňuje chování jedince.

S motivací jsou bezprostředně spjatá dvě slova: motiv a stimul. Motiv je vnitřní pohnutka člověka, která ho pobízí k určitému chování. Stimul je naopak vnější podnět, který ovlivňuje jednání zaměstnanců a rovněž jejich motivaci. [8]

Existuje spousta motivačních teorií například teorie X a Y od McGregora, Herzbergova teorie dvou faktorů nebo třeba ta nejznámější Maslowova hierarchie potřeb. Podle Maslowa jsou potřeby seřazeny hierarchicky. Jakmile bude potřeba nižší úrovně uspokojena, objevuje se

další potřeba. Pokud nedojde k uspokojení potřeby nižší úrovně, nemůže se přejít na další úroveň. Maslow rozdělil potřeby do pěti úrovní: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, uznání a seberealizace. [3]

2.4.2 Styly vedení

Styly vedení se dělí do těchto tří okruhů:

- Autokratický,
- Demokratický,
- Liberální. [3]

V **autokratickém okruhu** má moc pouze vedoucí pracovník, který nebere ohled na názory podřízených. Autokratický okruh má tři styly vedení, které se liší ve vztazích mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. První *styl* je *autoritativní*. V tomto stylu vedoucí pracovník zneužívá svého postavení jak v organizační struktuře, tak i mimo ni. V *autokratickém stylu* vedoucí pracovníci svým chováním maskují své nedostatky ve zkušenostech a schopnostech. Jako poslední je *diktátorský styl*, kde manažer uznává pouze sebe. Pokud se objeví nesouhlas nebo jakýkoliv jiný názor, tak dochází k likvidaci. [3]

Pro **demokratický okruh** je typická komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Demokratický okruh lze dělit do dvou stylů. První je *demokratický styl*, kde určitá skupina podřízených se podílí na rozhodování. Další *styl* je *participační*, kde jednotliví zaměstnanci se mohou účastnit na řízení, mohou vyjádřit svůj názor a myšlenky, ale zároveň vedoucí pracovník je respektován. [3]

Jako poslední okruh je **liberální okruh**. V tomto okruhu mají větší moc podřízení. Manažer má slabší postavení. Tento okruh může vést k prosazení zájmů podřízených nebo také neplnění úkolů. Okruh se může rozdělit do tří stylů vedení. První z nich *liberální styl*. Tento styl se snaží o nekonfliktní vztahy mezi manažery a podřízenými. Manažeři často podřízeným ustupují. Další je *pasivní styl*. Jak je z názvu patrné, v tomto případě je vedoucí pracovník pasivní a podřízení naopak aktivní. Poslední třetí *styl* je *laissez-faire*. Tento styl je typickým tím, že podřízení apelují na vedoucí pracovníky, aby jim nezasahoval do práce. [3]

2.5 Kontrola

Poslední manažerská funkce, která ještě spadá do sekvenčních funkcí je kontrola. Kontrola je velmi důležitá na všech úrovních manažerského řízení.

Účelem kontroly je zjištění skutečného stavu, zjištění možných odchylek od plánů, jaké jsou jejich příčiny a poté následná změna plánu nebo odstranění odchylek. [12]

2.5.1 Fáze kontrolního procesu

První krok kontroly je si **stanovit cíl kontroly**. Bez cíle nemůže být kontrola efektivní. V druhém kroku je třeba si **stanovit standardy a měřítka**, podle kterých budou manažeři vyhodnocovat práci. V dalším kroku dochází již ke **sběru informací**. Poté se tyto informace **analyzují a zhodnotí**. Podle zhodnocených informací se **vyberou nápravné opatření**, pokud při analýze informací jsou zjištěny odchylky. Další předposlední krok je **realizace vybraných nápravných opatření**. V posledním kroku dochází ke **kontrole zavedených nápravných opatření**. [12]

2.5.2 Typy a úrovně kontrol

Kontroly se rozdělují na tři základní typy:

- Preventivní
- Průběžná
- Zpětná vazba [6]

Preventivní kontrola má za úkol odhalovat kvalitativní a kvantitativní odchylky zdrojů v organizaci. Jedná se o materiálové, kapitálové, finanční a lidské zdroje. U zaměstnanců se zjišťuje to, zda jsou fyzicky a intelektuálně schopni vykonávat úkoly v organizaci. U ostatních zdrojů se pracuje s tím, zda jsou k dispozici a zda jich je dostatek. [3]

Průběžná kontrola se zabývá probíhajícími operacemi v podniku. Tato kontrola je zaměřena na procesy, zda jsou v souladu s předem daným cílem organizace. K tomuto porovnání slouží standardy vytvořené na základě plánů aktivit. Průběžnou kontrolu nejčastěji provádějí provozní manažeři, kteří pozorováním sbírají a hodnotí informace, zda operace probíhají v souladu s cíli. Manažeři mají pravomoc využít finanční nebo jiné stimuly. [6]

Poslední typ kontroly je **kontrola zpětnou vazbou**. Kontrola zpětnou vazbou se věnuje konečným výsledkům. Zpětně se zkoumají operace a použité zdroje. Pokud bude třeba, tak se pro budoucí práci přijmou korekční opatření. V případě, že se v budoucnu využijí korekční opatření, musí rovněž dojít ke kontrole jejich účinnosti. [3]

Následující typ kontroly Hálek ve své knize nezmiňuje. Jedná se o **kontrolu dopřednou vazbou**. Během této kontroly dochází k průběžným předpovědím výsledků a k následné opravě plánu. Rozdíl mezi zpětnou a dopřednou vazbou je, že při dopředné vazbě dochází ke korekci

na základě předpovědí na rozdíl od zpětné vazby, kdy ke korekci dochází na základě dosažených výsledků. [18]

Další dělení kontrol je podle úrovně. Toto rozdělení je následovné:

- Strategická
- Manažerská
- Operativní [1]

Strategickou kontrolou se zabývá top management. Top management se zaměřuje na hodnocení strategie, celkové hospodářské výsledky, jakým směrem se firma vyvíjí, rovněž se zaměřuje na vztahy napříč organizační strukturou a další. Strategická kontrola se nejvíc zaměřuje na budoucnost a provádí se v dlouhých intervalech. [1]

Další v pořadí je **manažerská kontrola**. Ta přiděluje v organizace zdroje, harmonogramy prací a postupy prací. Kontroly se pravidelně opakují. [1]

A jako poslední je **operativní kontrola**, která se zaměřuje na dílčí úkoly v podniku. Zabývá se tím, zda úkoly byly uskutečněny v souladu s pravidly, postupy a zda byly provedené v daném termínu. Na rozdíl od strategické kontroly, časový interval kontrol je krátký. [1]

3 Průběžné manažerské funkce

Všechny sekvenční manažerské funkce jsou prostoupeny průběžnými manažerskými funkcemi. Do průběžných manažerských funkcí patří analýza, rozhodování a realizace. [8]

3.1 Analýza

Další manažerská funkce, která se již řadí mezi průběžné manažerské funkce je analýza. Analýza je součástí všech sekvenčních manažerských funkcí. Lze říct, že analýza je soubor metod a postupů. Tyto postupy a metody jsou zaměřeny na spolehlivé poznávání zkoumaných procesů a jevů v sekvenčních manažerských funkcích. Jelikož je každá manažerská funkce rozmanitá a jinak složitá, je důležité při analýze zachovat pravidlo **přiměřenosti zkoumání**. Toto pravidlo znamená, že je třeba vyjasnit si hloubku analýzy i konkrétní zaměření. [14]

3.1.1 Logika analýzy

Pro tuto manažerskou funkci je důležité pochopit věcnou a obsahovou stránku požadavků. Základní logikou analýzy je následující:

- Vymezení úkolu, který bude v rámci manažerské funkce posuzován
- Formulování problému, v čem úkol analýzy spočívá
- Stanovení si požadavků na analýzu
- Pro řešení analýzy se vytvoří vhodný model a stanovení si způsobu řešení
- Provedení rozboru, vyhodnocení výsledku
- Výsledky analýzy se využijí v organizaci [14]

3.2 Rozhodování

V rozhodování dochází k hodnocení několika variant řešení, k porovnávání a k přijetí nejvhodnější varianty. Zároveň se hodnotí rizika, ke kterým může dojít a následně se přijme konečné rozhodnutí. K tomu, aby manažeři vybrali co nejvhodnější variantu, je třeba, aby znali pravidla a kritéria pro rozhodování, a zároveň musí mít dostatek informací, ze kterých mohou čerpat. [8]

3.2.1 Struktura rozhodování

Rozhodování má celkem sedm kroků:

- Uvědomění si problému
- Bližší poznání problému
- Vytvoření několika variant pro vyřešení

- Formulace kritérií hodnocení variant
- Stanovení předpokládaných dopadů variant
- Vyhodnocení a výběr nejvhodnější varianty
- Realizace dané varianty [3]

3.2.2 Rozhodování za rozdílných podmínek

Existují tři situace, při kterých se manažeři rozhodují – rozhodování za jistotu, rizika a nejistoty.

Jako první je **rozhodování za jistoty**. Manažer disponuje úplnými informacemi. Informace se týkají důsledků výběru jednotlivých variant. [1]

Druhá situace je **rozhodování za rizika**. Manažer zná pouze možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Tím, že zná možné situace, zná i možné důsledky jednotlivých variant. [3]

Rozhodování za nejistoty je poslední situace. Zde rozhodující manažer nemá žádné informace, jež by mohly manažerovi nastínit důsledky variant. [1]

3.3 Realizace

Poslední jak průběžná, tak i manažerská funkce, která uzavře kapitolu manažerských funkcí je realizace (implementace).

Realizace uzavírá jakoukoliv sekvenční manažerskou funkci. Po analýze problému, rozhodováním a zvolením vhodné varianty řešení, přijde čas na realizaci varianty. Pokud se jedná o strategické rozhodnutí, doporučuje se varianty realizovat formou pilotních projektů. [8]

Výsledkem realizace v **plánování** je nějaký typ plánu. Může se jednat o strategii podniku nebo roční plán závodu. V manažerské funkci **organizování** je výsledkem realizace struktura například funkcionální nebo výrobní. Výsledkem nemusí být pouze struktura, ale může to být také nová dělba práce. Výstupem v **personalistice** je obsazení pozic v nových personálních strukturách vhodnějšími zaměstnanci, kteří splňují požadavky na danou pozici. Ve **vedení lidí** může být výsledkem realizace například zvládnutí reorganizace nebo třeba vedení k rozvoji úspěšné inovace. U poslední sekvenční manažerské funkce **kontroly** může být výstupem realizace vytvoření systému, který průběžně sbírá a vyhodnocuje jakékoliv výsledky práce, prověrka plnění kteréhokoliv plánu v organizaci a další. [14]

4 Představení společnosti

Cílem čtvrté kapitoly je představení společnosti eBRÁNA s.r.o. Autorka se zaměří na charakteristiku samotné firmy, rovněž na misi a vizi společnosti a na konkurenci na území města Pardubic.

4.1 Základní údaje

Společnost eBRÁNA s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku 24. února 2003. Jejími jednateli jsou Martin Semerád, který je zároveň výkonným ředitelem a Jiří Janků. Základní kapitál je 200 000 Kč. Každý jednatel vložil polovinu této částky, tudíž mají stejný podíl ve společnosti. Firma eBRÁNA, jejíž právní norma je společnost s ručením omezeným sídlí v Pardubicích, v ulici Milheimova 1010, 530 02. Se svými asi 120 zaměstnanci se firma řadí mezi malé a střední podniky.

Pardubická firma eBRÁNA je digitální agentura, která se zaměřuje na malé a střední podniky. V současné chvíli má firma asi 1 700 klientů z řad malých a středních podniků, kterým poskytuje online služby, aby se samotní klienti mohli věnovat svému podnikání a nemuseli se zabývat digitálním světem, který v tomto případě nechávají na společnosti eBRÁNA. [16]

Firma eBRÁNA poskytuje služby *online marketingu* jako například reklama na sociálních sítích, PPC reklama a audit a SEO. Mezi další služby se řadí *tvorba webů a e-shopů, informačních systémů a realitních softwarů*. A jako poslední eBRÁNA poskytuje *školení*.

4.2 Mise, vize

Mise a vize se společně zaměřují na malé a střední podniky v ČR.

4.2.1 Mise

Mise, nebo také poslání organizace je pomoci malým a středním podnikům. Prostřednictvím poskytovaných služeb zajistit jejich růst na českém i zahraniční trhu ve světě online marketingu.

Rovněž misí firmy eBRÁNA je vytvořit stabilní prostředí, ve kterém se pracovníci budou cítit příjemně. Společnost se snaží odlišit od ostatních firem svým neformální a přátelským prostředím, kde si všichni zaměstnanci tykají a mohou prosazovat své nápady. Ve firmě dochází k neustálým inovacím, aby byli spokojeni nejen klienti, ale také zaměstnanci. Již od vzniku firmy je eBRÁNA inspirována Baťou a jeho principy. V těchto principech se jedná hlavně o to, aby firma byla svobodná a kladl se důraz na podnikání, které je udržitelné a odpovědné.

4.2.2 Vize

Firma eBRÁNA má jedinou vizi, a to se stát do roku 2021 nejužitečnější digitální agenturou, která pomáhá malým a středním podnikům v ČR. Podle autorky to není nemožné díky nabízeným službám, které jsou komplexní.

4.3 Konkurence

Konkurenceschopnost je pro podnik velmi důležitá. Konkurence je součástí tržní ekonomiky a nabývá na síle při přebytku nabídky v určitém oboru. Konkurence souvisí s komparací, kde dochází k porovnávání buď produktů nebo produktové řady, ale také může docházet ke srovnávání s jednotlivými podnikatelskými subjekty. [13]

Napříč celou Českou republikou je konkurenčních podniků hodně. Autorka se ale bude zaměřovat na konkurenci nacházející se pouze ve městě Pardubice.

V Pardubicích je nespočet firem, které buď vytváří weby a e-shopy, nebo poskytují služby spojené s online marketingem. Počet konkurenčních firem se zmenšuje, pokud autorka bere v potaz pouze firmy, které poskytují stejné komplexní služby pro podniky jako eBRÁNA. Především se jedná o online marketing, tvorba e-shopů a webů, PPC reklama a audit a školení.

Z pohledu autorky prvním významným konkurentem je firma DF Marketing s.r.o. Tato firma nabízí podobné, ne-li stejné služby jako eBRÁNA. I když firma vznikla až v červnu v roce 2017, spolupracuje s významnými klienty.

Další firma, která nabízí stejné služby je CEDUS Solutions s.r.o. Tato firma mimo služeb online marketingu a školení nabízí i služby vizualizace například fotografování, natáčení spotů a virtuální prohlídky.

Následující firmy taktéž lze řadit mezi konkurenci, ale nenabízí jednu nebo více služeb stejně jako firma eBRÁNA – MAXX CREATIVE s.r.o., SYMBIO Digital s.r.o., FOX Promo s.r.o., VILMAN s.r.o., BARTH Reklamka a.s. a poslední MM marketing CZ s.r.o.

5 Analýza sekvenčních manažerských funkcí v podniku

V této kapitole se autorka zabývá analýzou sekvenčních manažerských funkcí. Všechny sekvenční manažerské funkce, které jsou teoreticky popsány v druhé kapitole, autorka prakticky rozebere. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu.

Autorka čerpá informace pro tuto kapitolu z komunikace s provozním ředitelem firmy eBRÁNA s.r.o.

5.1 Plánování

Společnost eBRÁNA s.r.o. využívá jeden hlavní plán, který nazývá centrální plán. Mimo centrální plán si společnost dělá výhledové plány na 5 let.

Centrální plán je vždy stanoven na dobu jednoho roku a po celou tuto dobu je plán neměnný. V průběhu roku společnost sleduje pouze odchylky. Centrální plán se dále rozděluje na dva plány: kvartální a měsíční plány. Pro vyhodnocování se používá kvartální plán, který je pro společnost základní.

Plán má dvě části – příjmovou část a výdajovou část.

5.1.1 Příjmová část

Firma eBRÁNA s.r.o. prodává určité produkty a služby. Podle těchto produktů a služeb je plán rozdělen do částí. Firma vychází z tržeb z jednotlivých produktů a služeb za minulé období. Ví, o kolik je schopna meziročně vyrůst a tuto znalost zasadí do plánu.

Plánování příjmové části se zúčastní vedoucí výrobních oddělení a obchodní ředitel.

Příjmová část je rozdělena do tří částí – produkty, online marketing a ostatní služby. Produkty jsou dále rozděleny na weby a e-shopy. Online marketing se skládá z online, PPC a social media. A jako poslední jsou ostatní služby, které firma dělí na webhosting a technickou podporu.

Plán pak vypadá následovně:

Produkty: 22 mil. Kč

- Weby: 10 mil. Kč
- E-shopy: 12 mil. Kč

Online marketing: 42 mil. Kč

- Online: 30 mil. Kč
- PPC: 7 mil. Kč
- Social media: 5 mil. Kč

Ostatní služby: 7 mil. Kč

- Webhosting: 4 mil. Kč
- Technická podpora 3 mil. Kč

Celkový příjmový plán tedy činí 71 mil. Kč.

Tento roční plán se poté rozděluje do kvartálních a měsíčních, kde se reflektuje růst. Firma ví, že chce za měsíc získat přírůstek nových smluv v hodnotě 20 tis. Kč, poté je prosincový plán vyšší o 240 tis. Kč než plán lednový.

5.1.2 Výdajová část

Výdajová část plánu je tvořena mzdovými náklady a režii. Mzdové náklady se plánují společně s vedoucími oddělení. Opět se během tohoto plánování vychází z předchozího období. Při plánování se probírají plánované změny v počtu zaměstnanců a výše mezd. Režijní náklady plánuje finanční ředitelka organizace. Na zbylé akce se vytvoří budget, ze kterého se v průběhu roku čerpá. Může se jednat například o vzdělávání zaměstnanců.

Při plánování se většina lidí drží jistot. Při prvních nástřelů plánu jsou příjmy podhodnocené a v nákladech se objevuje vše, na co si lidé vzpomenou. Obě části plánu tudíž musí projít několika iteracemi, kde se sladí.

5.2 Organizování

Společnost eBRÁNA s.r.o. využívá k organizaci práce vlastní informační systém. V tomto informačním systému má každý úkol svou aktivitu, je vyplněn termín, dokdy má být úkol splněn a jaká je plánovaná náročnost dle kalkulace. Nespornou výhodou je to, že zaměstnanci mohou k úkolu přidávat výkazy práce a poznámky, tudíž je možné sledovat, v jaké fázi úkolu zaměstnanci jsou a zda splnili kalkulaci.

Organizování práce závisí na typu vykonávané činnosti.

Administrativní pracovník

U administrativního pracovníka se práce organizuje procesně. Pracovník přesně ví, že každý den má provést určité činnosti, nebo k nějakému datu. Může se například jednat o kontrolu banky, označení zaplacených faktur atd.

Výrobní pracovník

Všechny zakázky, které jdou do výroby, jsou naceněné pomocí kalkulace. V kalkulaci je stanoveno, jaké činnosti je třeba vykonat a v jakém čase. Každá činnost má poté založenou vlastní aktivitu v systému. Tyto aktivity jsou přiřazeny na frontu oddělení, ze kterého si pracovníci berou jednotlivé úkoly, dle stanovených pravidel. Na to, že jsou úkoly odbavovány dohlíží vedoucí daného oddělení.

Vývojový pracovník

U vývojového pracovníka se práce organizuje projektově. Řeší se zde bloky práce, na které jsou přiřazováni zaměstnanci. Přiřazování zaměstnanců a vyhodnocování práce probíhá na týdenní bázi.

5.3 Personalistika

K měření velikosti firmy používá společnost metriku, kterou nazývají počet hlav. Každou formu úvazku ohodnotí tzv. velikostí hlavy.

- Pracovník na plný úvazek – 1 hlava
- Částečný úvazek, dle velikosti úvazku, např. poloviční úvazek – 0,5 hlavy
- Student pracující na poloviční úvazek – 0,2 hlavy (student má nižší výdělek, neproplácí se dovolené a svátky)
- Pracovník na dohodu při plném úvazku – 0,4 hlavy.

5.3.1 Plánování

Pro plánování v personalistice využívá společnost eBRÁNA s.r.o. centrální plán, který autorka zmínila již dříve.

Společnost má v centrálním plánu jednotlivé sloty, ohodnocené velikostí hlavy. Tyto sloty jsou přiřazené konkrétním lidem nebo je slot volný, jako plánovaný. V průběhu roku je možné na základě žádostí navýšit počet hlav oproti plánu. Například vedoucí pracovník potřebuje na svém oddělení nového zaměstnance. Podá si žádost vedení a vedení následně vypíše inzerát na pracovní pozici.

5.3.2 Získávání zaměstnanců

Většinou společnost vybírá na juniorské pracovní pozice studenty, kteří se ve firmě učí a poté, pokud je volná seniorská pozice, na ní přejdou. Pokud ve firmě není volná seniorská pozice, tak jsou alespoň schopni se kvalifikovat na trhu práce. Na seniorské pracovní pozice jsou využívány interní zdroje podniku. Pro firmu je jednodušší a výhodnější využít vnitřní zdroje než adaptovat seniorní pracovníky z vnějšího prostředí.

U uchazeče na juniorskou pracovní pozici firma neklade velký důraz na odborné znalosti. Klade důraz na to, zda je student schopen se učit a zda je schopen zapadnout do firemní kultury. U takových pozic probíhají tři kola pohovorů: s vedoucím, se spolupracovníkem a s majitelem firmy. Pokud kdokoli z nich má o uchazeči pochybnosti, není přijat a firma hledá dále.

5.3.3 Hodnocení

Vedoucí pracovník má s každým zaměstnancem minimálně jednou měsíčně sezení, kde zaměstnanec dává vedoucímu zpětnou vazbu a naopak. Vedoucí pracovník dává zaměstnanci zpětnou vazbu ohledně věci ve firmě.

Jednou do roka probíhá celofiremní hodnocení nazvané Star. Vedoucí si vybere zpětnou vazbu na hodnocené lidi od svých podřízených a poté v rámci hodnotícího dne předá vedoucímu hodnoceného člověka a ten tak dostane komplexní zpětnou vazbu.

Hodnotí se všichni zaměstnanci – od studentů až po majitele firmy.

5.3.4 Odměňování

Odměna se skládá ze tří složek:

- Hodinová mzda, na základě počtu odpracovaných hodin
- Pohyblivá složka, předem stanovené klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), při jejichž splnění má pracovník v daném měsíci nárok na prémii
- Podíl na zisku, v případě, že je kvartální výsledek v plusu, část zisku je rozdělena mezi zaměstnance

5.3.5 Vzdělávání zaměstnanců

Každý zaměstnanec společnosti má nárok si zažádat o jakýkoliv kurz nebo účast na konferenci. Takový kurz nebo účast na konferenci se musí vejít do rozpočtu. Dále vedoucí pracovník musí usoudit, zda je to pro zaměstnance přínosné. Z absolvovaného školení daný zaměstnanec provádí školení pro své kolegy nebo sepíše článek.

Firma pořádá soft skills vzdělávání napříč odděleními. Přijede školitel, vezme několik lidí z každého oddělení a všichni se účastní školení společně. Tím se utužuje kolektiv.

Dále školení, které společnost provádí každý měsíc je interní školení. Pokaždé je vybráno jedno téma, kde se aktuálně řeší zlepšení kvality směrem ke klientovi. Opět dochází v rámci takového školení ke schůzce lidí z různých oddělení.

5.4 Vedení lidí

Organizační struktura společnosti je plochá. Majitel (jednatel) má pod sebou ředitele divizí a ty mají pod sebou již konkrétní zaměstnance. Ve firmě panuje neformální nálada, všichni si tykají. Vedoucí využívají spíše neformální styl řízení. Jedná se o participační styl řízení. Vedoucí pracovník je svým lidem spíše partnerem. V rámci pravidelných sezení se probírají jak pracovní, tak i osobní věci.

Finanční motivace lidí ve firmě probíhá na základě pohyblivé části platu. Zaměstnanec má jasně stanovená KPI, za kterých odměnu získá. Ve firmě se ale také používá nehmotná motivace lidí. Tato motivace spočívá v benefitech jako například to, že zaměstnanci mohou využívat firemní tělocvičnu, mohou se účastnit vzdělávání nebo jazykových kurzů. Tato forma motivace láká studenty, kteří nejenže získají praxi ve firmě, ale také jsou více připravení na trh práce. Pořádají se též teambuildingové akce. Teambuildingy nejsou jen v rámci porad, kde se scházejí lidé z různých oddělení, ale taky se pořádají různé volnočasové aktivity.

5.5 Kontrola

Společnost eBRÁNA s.r.o. se řídí heslem „co neměříš, to neřídíš“. Firma je pokryta statistikami. Zároveň má vlastní informační systém, kde se mohou programovat libovolné statistiky. Jako doplněk kontroly firma používá PowerBI. PowerBI je služba poskytovaná Microsoftem. Pracuje s daty společnosti, které následně přepracuje do vizuální podoby a je tak snadnější data pochopit.

Kontrola centrálního plánu probíhá denně. Lze vidět zaplacené faktury, tudíž společnost vidí aktuální příjem a na jakém typu projektu. Dále ve společnosti vidí, za kolik peněz jsou vystaveny faktury a kolik ještě musí dofakturovat, aby byli schopni splnit plán. Také pomocí faktur dochází ke kontrole produktů, zda plní plánovaný růst nebo ne.

Jak již bylo dříve zmíněno, ke kontrole zaměstnanců dochází díky systému, kde jsou zaznamenány úkoly zaměstnanců, jaký čas na daném úkolu má pracovník dle kalkulace strávit a kolik na něm reálně strávil. Když se všechny tyto úlohy spojí u všech úkolů, společnost je

schopna vidět, jak je zakázka nákladově vydařena. Zde se může jednat jak o preventivní, tak průběžnou kontrolu.

Na dlouhodobější úrovni firma sleduje, jaké jsou příjmy v pravidelných službách. Jedná se například o webhosting, pravidelnou správu online marketingu a další. Firma poté pracuje s tím, kolik smluv a v jaké hodnotě musí nahradit, nebo kolik musí získat zakázek s jednorázovou platbou. Tady se jedná o kontrolu dopřednou vazbou.

6 Porovnání teorie a praxe a možná doporučení

Cílem šesté kapitoly je porovnání teoretické části s praktickou částí. Po následné komparaci autorka zpracuje možné návrhy a doporučení ke zvýšení efektivnosti využívání manažerských funkcí v podniku eBRÁNA s.r.o.

6.1 Plánování

V první tabulce autorka porovnává teorii a praxi u manažerské funkce plánování.

Tabulka 1: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce plánování

Plánování	Teorie	Praxe
Úrovně plánů	Existují tři úrovně plánování – strategické, taktické a operativní.	Firma využívá plánování na strategické a operativní úrovni.
Časové rozlišení plánů	Z časového hlediska jsou plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.	Firma vytváří krátkodobý plán (centrální plán) na jeden rok. Dále si stanovuje dlouhodobý výhledový plán na pět let.
Postup při plánování	Uvědomění si příležitostí a potřeb. Stanovení cílů. Úvaha nad plánovacími předpoklady. Stanovení alternativ. Porovnání alternativ. Výběr nejvhodnější alternativy. Formulace podpůrných plánů. Vytvoření rozpočtu.	Uvědomění si příležitostí a potřeb. Stanovení cílů. Úvaha nad plánovacími předpoklady. Formulace podpůrných plánů. Vytvoření rozpočtu.

Zdroj: Vlastní zpracování

V praktické části bylo zmíněno, že firma eBRÁNA s.r.o. si stanovuje na jeden rok jeden centrální plán, který je rozdělen na kvartální a měsíční plán. Podle úrovně rozhodovacího procesu lze zařadit centrální plán do strategického, ale zároveň do taktického plánování, jelikož se na plánování podílí jak jednatel společnosti, tak vedoucí jednotlivých oddělení. Centrální plán ale nemá dlouhodobý charakter. Z tohoto pohledu se jedná spíše o taktický plán.

Z tabulky lze vyčíst, že z časového hlediska firma využívá dva druhy plánů. Centrální plán, jakožto plán na jeden rok lze označit jako krátkodobý plán. Firma si rovněž stanovuje dlouhodobý výhledový plán na pět let. Střednědobý plán se ve firmě nevyužívá.

Společnost eBRÁNA s.r.o. postupuje při plánování centrálního plánu podobně, jako je uvedeno výše v teoretické části. Prvním krokem si firma uvědomí příležitosti. Jak moc je schopná oproti minulému roku svým ziskem vzrůst. Poté si stanoví cíl. Cílem pro firmu se rozumí určité příjmy a výdaje za rok, které jsou uvedené v příjmové a výdajové části centrálního plánu. Následně si firma stanovuje cestu, kterou chce dojít k předem určeného cíle. Firma si nevolí žádné alternativy.

V případě plánování lze říct, že firma dobře pracuje s čísly z minulého období, uvědomuje si své příležitosti a své postavení na trhu. Autorka nemá k manažerské funkci plánování žádné výhrady a podle autorky nejsou třeba žádné návrhy na zlepšení třeba.

6.2 Organizování

Organizování ve společnosti eBRÁNA s.r.o. se vyznačuje především vlastním informačním systémem, který napomáhá při koordinaci práce. Tento informační systém autorka cení. Informační systém nejvíce využívají výrobní pracovníci.

V následující tabulce autorka pracuje s manažerskou funkcí organizování a opět porovnává teorií s praxí.

Tabulka 2: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce organizování

Organizování	Teorie	Praxe
Specializace	Každý pracovník má jasně dané místo v organizaci.	Praxe se shoduje s teorií.
Koordinace	Koordinace má za úkol zharmonizovat všechny činnosti v podniku.	Praxe se shoduje s teorií.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci mají svou specializaci. I když je na nové pracovní místo přijat student, který nemá žádnou praxi, tak právě prací ve firmě praxi a specializaci získá od zkušenějších kolegů na seniorských pozicích.

Společnost je rovněž rozdělená do útvarů, nebo také oddělení, kde pracují kvalifikovaní zaměstnanci. Každý útvar má na starosti určitou činnost a má své klienty. Zároveň každý útvar

má vedoucího, který kontroluje pracovníky. Vedoucí pracovník většinou provádí kontrolu prostřednictvím informačního systému tím způsobem, zda jednotlivé úkoly k zakázkám jsou odbavovány.

V oblasti manažerské funkce organizování funguje organizace práce a rozdělení pravomocí a odpovědnosti v rovnováze. Dle autorky nejsou potřebná zlepšení na používání manažerské funkce organizování. Firma efektivně využívá organizování ve firmě.

6.3 Personalistika

Tabulka 3: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce personalistika

Personalistka	Teorie	Praxe
Časový horizont plánů	Existují tři rozdělení plánů dle časového horizontu – dlouhodobý, střednědobý, krátkodobý.	Firma pro personální plánování využívá pouze krátkodobé plánování.
Zdroje při získávání zaměstnanců	Při získávání zaměstnanců se využívají externí a interní zdroje.	Praxe se shodují s teorií. Externí zdroje se využívají pro juniorské pracovní pozice. Interní zdroje se používají pro seniorské pracovní pozice.
Získávání zaměstnanců	Předvýběr, výběr a přijetí uchazeče.	Praxe se shoduje s teorií.
Hodnocení zaměstnanců	Z hodnocení se získávají informace pro personální plánování, pro odměňování nebo také, zda je třeba odborného vzdělání.	Firma hodnocení nevyužívá pro následné odměňování.
Mzdy	Mzda se skládá buď z tarifní mzdy nebo úkolové mzdy.	Ve společnosti je mzda postavena ze tří složek: hodinová mzda nebo taky tarifní, pohyblivá složka a podíl na zisku.

Vzdělávání zaměstnanců	Vzdělávání zaměstnanců probíhá buď na pracovišti nebo mimo pracoviště.	Praxe se shoduje s teorií. Ve firmě se využívají oba druhy vzdělávání.
-------------------------------	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma eBRÁNA s.r.o. využívá personálního plánování. Jelikož je toto plánování obsaženo v centrálním plánu, jedná se o krátkodobé plánování.

Získávání zaměstnanců probíhá ve společnosti tak, jak je uvedeno výše v teoretické části. Předvýběr, výběr a přijetí uchazeče. Výběr je složen ze tří pohovorů: pohovor s vedoucím, pohovor se spolupracovníkem a pohovor s majitelem firmy. Při získávání zaměstnanců firma využívá jak interní, tak externí zdroje. Záleží ale na pracovní pozici. Na juniorskou pracovní pozici se využívají externí zdroje. Naopak pro seniorskou pozici se převážně používají interní zdroje. Autorka cení společnost za to, že na juniorské pracovní pozice obsazuje studenty, kteří takovouto příležitostí dostanou možnost získat praxi. Pro studenty je složité si najít ať už brigádu nebo práci na plný úvazek během nebo po studiu. Většinou (nejen) v marketingových firmách požadují předchozí praxi, kterou díky společnosti eBRÁNA s.r.o. mají možnost získat.

Další část personalistiky je hodnocení. Hodnocení zaměstnance provádí přímý nadřízený. Nadřízený při sezení s pracovníkem bere zpětnou vazbu a následně i nadřízený pracovník dává zpětnou vazbu o firmě pracovníkovi. V tomto případě hodnocení neslouží pro následně odměňování. Odměňování je postaveno na základě tří složek: hodinová mzda nebo taky tarifní, pohyblivá složka a podíl na zisku.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá oběma způsoby, které byly zmíněny již v teoretické části. Jedná se o vzdělávání mimo pracoviště a na pracovišti.

V personalistice dle názoru autorky nejsou téměř žádné nedostatky. Autorka by pouze doporučila zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Zde by bylo vhodné provádět víc školení na pracovišti. Při vyslání jednoho zaměstnance na školení a následná prezentace školení ostatním kolegům může vést k vynechání některých částí školení, i když by si zaměstnanec vedl poznámky. Pokud je to možné, firma by mohla na dané téma uspořádat školení pro celou firmu a sehnat si externího školitele. Poslední doporučení se týká hodnocení zaměstnanců. Ačkoli podle autorky je hodnocení ve stylu pravidelného sezení vedoucího s pracovníkem prospěšné pro komunikaci ve firmě, pro ušetření času vedoucímu pracovníkovi by autorka doporučila vytvoření dotazníku nebo používání e-mailové či jiné komunikace pro již zmíněnou zpětnou vazbu.

6.4 Vedení lidí

Ve firmě eBRÁNA s.r.o. funguje plochá organizační struktura.

Jako styl vedení se využívá ve společnosti demokratický okruh, přesněji participační styl. Na vedení se podílejí jednotliví zaměstnanci, zároveň vedoucí pracovník je respektován. Autorka cení neformální náladu ve firmě. Tuto neformální náladu mohou ocenit i jiní mladší uchazeči na juniorské pozice. Zároveň tuto neformálnost mohou brát svým způsobem i jako jednu z motivací.

Tabulka 4: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce vedení lidí

Vedení lidí	Teorie	Praxe
Motivace	Zaměstnanci jsou motivováni díky stimulům.	Ve firmě funguje motivace na základě finančních stimulů, ale také díky nehmotným stimulům.

Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace lidí ve firmě, je jak finanční, tak nehmotná.

Manažerská funkce vedení lidí je z pohledu autorky efektivně využívána. Jelikož jsou na pracovní místa přijímáni zaměstnanci, kteří ctí neformální kulturu firmy, jsou zodpovědní a respektují vedoucí pracovníky, tak participační styl ve společnosti funguje. Dle autorky firma ve využívání manažerské funkce vedení lidí nemá nedostatky.

6.5 Kontrola

Kontrola probíhá na několik úrovních. Kontrola se týká buď centrálního plánu, zda je plněn, nebo lidí.

V poslední tabulce autorka srovnává teorií s praxí u manažerské funkce kontrola.

Tabulka 5: Srovnání teorie a praxe u manažerské funkce kontrola

Kontrola	Teorie	Praxe
Fáze kontrolního procesu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanovení cíle kontroly 2. Stanovení standard a měřítek 3. Sběru informací 4. Analýza a hodnocení 5. Výběr nápravného opatření 6. Realizace vybraných nápravných opatření 7. Kontrola zavedených nápravných opatření 	Praxe se do jisté míry shoduje s teorií. Firma praktikuje při kontrole první čtyři kroky. Poslední tři kroky již nepoužívá.
Typy kontrol	Existují čtyři typy kontrol – průběžná, preventivní, kontrola zpětnou a dopřednou vazbou.	Praxe se shoduje s teorií. Firma při kontrole využívá všechny tyto typy kontrol.
Úrovně kontrol	Kontroly se dělí na tři úrovně – strategickou, manažerskou, operativní.	Praxe se shoduje s teorií. Ve firmě jsou využívány všechny úrovně kontrol.

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost má několik fází kontrolního procesu. První krok je stanovení si cíle kontroly. Tento cíl kontroly spočívá v tom, zda společnost plní centrální plán. V dalším kroku se stanovují měřítka, jakým způsobem se bude hodnotit. Následující krokem dochází ke sběru informací. Jelikož je centrální plán zaměřen na příjmy a výdaje, tak informace se sbírají u oddělení administrativy, kde firma vidí faktury, které jsou nebo nejsou zaplacené, nebo jaký je příjem na jaké druhu projektu. Následně dojde k analýze a vyhodnocení sesbíraných dat. Firma poté srovnává skutečnost a centrální plán. Podle toho vidí, kolik je třeba další měsíc dofakturovat. Jelikož je centrální plán po celý rok neměnný, sledují se pouze jeho odchylky a nejsou zaváděna nápravná opatření.

Další kontrola je kontrola na úrovni lidí. Tuto kontrolu provádí vedoucí pracovník skrze informační systém. Sleduje zpracování zadaných úkolů v systémů, zda reálně strávený čas

na úkolu odpovídá kalkulaci za daný úkol. Když se všechny tyto kontroly na úrovni pracovníku spojí, společnost vidí, jak se daná zakázka nákladově podařila.

Firma eBRÁNA s.r.o. používá všechny typy kontrol – preventivní, průběžná, kontrola zpětnou a dopřednou vazbou.

Jak již bylo zmíněno, firma se řídí heslem „co neměříš, to neřídíš“. Ve firmě se provádí všechny úrovně kontrol. Firma ale kontroly striktně nerozděluje, jelikož je firma pokryta statistikami, které pomáhají při kontrole.

Na základě názoru autorky je manažerská funkce kontrola v podniku využívána na dobré úrovni a nejsou třeba žádné návrhy na zvýšení efektivity.

Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza vybraných manažerských funkcí v podniku. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a komparace teorie s praktickým využitím v podniku navrhnutá možná doporučení ke zvýšení efektivity využívání sekvenčních manažerských funkcí v podniku eBRÁNA s.r.o.

Bakalářská práce byla rozdělena celkem do šesti kapitol. První tři kapitoly byly zaměřeny na teoretickou část vycházející ze studia odborné literatury. Poslední tři kapitoly se zabývaly samotnou společností, praktickým využitím sekvenčních manažerských funkcí v podniku a poslední kapitola porovnávala teorii s praxí a na základě této komparace autorka uvedla doporučení a návrhy pro zvýšení efektivity využívání manažerských funkcí.

V první kapitole se autorka zaměřila na základní pojmy z managementu, kde vysvětlila pojem management a úroveň v něm, přiblížila osobu manažera, jaké musí mít manažer předpoklady a vlastnosti, manažerské nástroje a rovněž došlo na samotnou historii managementu, kde patří konec 19. století a začátek 20. století, 40. až 70. léta 20. století, konec 20. století a poslední moderní přístupy 21. století. Druhá kapitola se již zabývala sekvenčními manažerskými funkcemi – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Poslední kapitola z teoretické části, a to třetí kapitola se zabývala průběžnými manažerskými funkcemi – analýza, rozhodování a realizace.

Čtvrtá kapitola, kterou začíná praktická část, čtenáři představuje společnost, základní údaje společnosti, její misi a vizi a konkurenci na území města Pardubic. Pátá kapitola se zabývá již analýzou sekvenčních manažerských funkcí v podniku. Poslední šestá kapitola porovnávala teoretickou část s prakticky využívanými manažerskými funkcemi v podniku a na komparaci postavena doporučení a návrhy ke zvýšení efektivity.

Doporučení nebo taky návrhů nebylo mnoho, jelikož podle autorky firma již tak efektivně využívá manažerské funkce. Mezi tyto doporučení a návrhy patřilo zejména pár oblastí v manažerské funkci personalistika. Zde autorka doporučila v oblasti vzdělávání zaměstnanců omezit reprodukování vědomostí ze školení jedním zaměstnancem, a především se zaměřit více na pořádání školení uvnitř firmy na dané téma externím školitelem. Externí školitel má dané téma více zažité než zaměstnanec, který byl na školení, ze kterého si přivezl poznámky. Zaměstnanec si nemusí pamatovat všechno. Druhé a zároveň poslední doporučení se týká hodnocení zaměstnanců. Jak již byl dříve zmíněno, hodnocení probíhá tím způsobem, že pravidelně dochází k sezení vedoucího pracovníka se zaměstnancem, kde si každý od toho

druhého přebírá zpětnou vazbu. Vedoucí pracovník si vyslechne zaměstnance a zaměstnanec si naopak vyslechne, jak je na tom firma v daném období. Pro ušetření času, zejména vedoucího pracovníka autorka doporučuje vytvoření dotazníku ohledně zpětné vazby, či místo osobního sezení využívat e-mailovou nebo jinou komunikaci.

Po analýze manažerských funkcí v podniku je jisté, že i ne přímo teoretický přístup k využívání sekvenčních manažerských funkcí může být pro firmu úspěšný. Záleží na podnikové kultuře a také na tom, jak dané manažerské funkce uchopí.

Na základě shrnutí v závěru lze považovat cíl bakalářské práce, který byl stanovený v úvodu, za splněný.

Zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti. 1. vyd. Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Grada, 2014. 224 str. ISBN 978-80-247-4492-2.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. 1. vyd. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 105 str. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů pro managery. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 str. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [5] DĚDINA, Jiří a Jiří Odcházal. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Grada, 2007. 328 str. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. 1. vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 str. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [7] HÁŠA, Stanislav. Co je nového v managementu. 1. vyd. Nová beseda, 2016. 100 str. ISBN 978-80-906089-9-3.
- [8] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK a kol. Management. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 str. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [9] MULLINS, Laurie J. Management and Organisational Behaviour. 11. vyd. Pearson, 2016. 680 str. ISBN 978-1-292-08848-8
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 5. vyd. Grada, 2018. 208 str. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [11] ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. 1. vyd. Computer Press, 2009. 397 str. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [12] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu. 1. vyd. Ediční středisko VŠB – TUO, 2007. 197 str. ISBN 978-80-248-1520-6.
- [13] VEBER, Jaromír. Management inovací. 1. vyd. Management Press, 2016. 288 str. ISBN 978-80-7261-423-3.

[14] VODÁČEK, Leo a Olga Vodáčková. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Management Press, 2013. 359 str. ISBN 978-80-7261-232-1

Internetové zdroje

[15] ALTAXO [online]. [cit. 10.11.2020]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/co-je-to-outsourcing>

[16] eBRÁNA kariéra [online]. [cit. 25.3.2021]. Dostupné z: <https://kariera.ebrana.cz/o-nas>

[17] ELSE AZ [online]. [cit. 27.10.2020]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/manazer-manager/>

[18] ManagementMania [online]. [cit. 03.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dopredna-vazba>

[19] ManagementMania [online]. [cit. 27.10.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

[20] Publi [online]. [cit. 27.10.2020]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>

[21] Top vision [online]. [cit. 27.10.2020]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/10-zlatych-vlastnosti-manazeru>