

UNIVERZITA PARDUBICE

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Pavλίna Serbousková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci  
Bakalářská práce

---

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavína Serbousková**  
Osobní číslo: **E20984**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je vytvořit doporučení zlepšení současného stavu na základě analýzy konkrétních manažerských funkcí ve vybrané organizaci a jejich návaznosti na strategii podniku.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
  - Manažerské funkce.
  - Představení organizace.
  - Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci.
  - Shrnutí, doporučení zlepšení současného stavu.
-

---

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

Seznam doporučené literatury:

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní  
VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-  
87865-69-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené  
vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě,  
znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-  
80-88260-43-1.

URBAN, Jan, 2017. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav  
práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci 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 20. 4. 2023

Pavína Serbousková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za poskytnuté rady, odborné vedení a vstřícnost, jenž mi pomohly při tvorbě této práce.

Rovněž chci poděkovat zaměstnancům společnosti ZPA Smart Energy, a.s. za poskytnutí interních dokumentů, rozhovorů a jejich ochotu. A závěrem děkuji mé rodině a nejbližším za jejich podporu.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se věnuje analýze manažerských funkcí ve vybrané společnosti. První tři kapitoly obsahují teoretický základ v oblasti managementu a manažerských funkcí, s důrazem na sekvenční a průběžné funkce. Kapitola čtvrtá se zaměřuje na konkrétní společnost a její charakteristiku. V páté kapitole je provedena analýza všech manažerských funkcí ve vybrané společnosti a v poslední, šesté kapitole jsou navržena možná zlepšení a doporučení na základě porovnání teoretické části s praktickou částí.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Management, manažer, manažerské funkce, plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování, implementace.*

## **TITLE**

*Analysis of managerial functions in a selected organization.*

## **ANNOTATION**

*This bachelor's thesis is devoted to the analysis of managerial functions in a selected company. The first three chapters contain a theoretical foundation in the field of management and managerial functions, with an emphasis on sequential and ongoing functions. Chapter four focuses on a specific company and its characteristics. In the fifth chapter, an analysis of all managerial functions in the selected company is carried out, and in the last, sixth chapter, possible improvements and recommendations are proposed based on a comparison of the theoretical part with the practical part.*

## **KEYWORDS**

*Management, manager, managerial functions, planning, organization, personnel management, leadership, control, analysis, decisions, implementation.*

# OBSAH

ÚVOD.....	13
1 MANAGEMENT .....	14
1.1 Úrovně managementu.....	15
1.2 Manažer .....	15
1.2.1 Předpoklady a vlastnosti manažera .....	16
1.3 Shrnutí .....	17
2 SEKVENČNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	18
2.1 Plánování .....	18
2.1.1 Postup plánování .....	18
2.1.2 Druhy plánů.....	19
2.2 Organizování .....	19
2.2.1 Organizační struktury .....	20
2.3 Personalistika.....	21
2.3.1 Personální plánování .....	21
2.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců .....	22
2.3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	22
2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců .....	23
2.4 Vedení lidí .....	24
2.4.1 Motivace.....	24
2.5 Kontrola.....	25
2.5.1 Kontrolní proces.....	25
2.5.2 Typy a úrovně kontrol.....	26
2.6 Shrnutí .....	27
3 PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	28
3.1 Význam analýzy .....	28
3.1.1 Analytické metody .....	28
3.2 Rozhodování.....	29
3.2.1 Rozhodování za rozdílných podmínek.....	29
3.3 Implementace .....	30
3.4 Shrnutí .....	30
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	31
4.1 Historie společnosti .....	31
4.2 O společnosti .....	32
4.3 Mise, vize .....	32



4.4	SWOT analýza.....	33
4.5	Shrnutí .....	35
5	ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	36
5.1	Plánování ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s. ....	36
5.1.1	Plán výroby .....	37
5.2	Organizování ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.....	37
5.3	Personalistika ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s. ....	38
5.3.1	Získávání a přijímání zaměstnanců .....	38
5.3.2	Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	39
5.3.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	40
5.4	Vedení lidí ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s. ....	40
5.4.1	Motivační odměňování projektových týmů .....	41
5.5	Kontrola ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s. ....	42
5.5.1	Pravidelná kontrola .....	42
5.5.2	Průběžná kontrola.....	43
5.5.3	Zpětná kontrola .....	43
5.6	Průběžné manažerské funkce ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.....	44
5.7	Shrnutí .....	47
6	SHRUTÍ, DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	48
6.1	Komparace teoretických předpokladů a analyzovaných manažerských funkcí .....	48
	ZÁVĚR.....	53
	POUŽITÁ LITERATURA .....	55
	SEZNAM PŘÍLOH .....	57

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1:</b> Členění manažerských rolí podle H. Mintzberga .....	16
<b>Obrázek 2:</b> Logo společnosti ZPA Smart Energy, a.s. ....	31
<b>Obrázek 3:</b> Výsledek SWOT analýzy .....	35
<b>Obrázek 4:</b> Funkční organizační struktura ve společnosti .....	37
<b>Obrázek 5:</b> Barevné označení pro umístění, označení neshodného výrobku .....	43
<b>Obrázek 6:</b> Hierarchie pro snižování rizik .....	45
<b>Tabulka 1:</b> SWOT analýza společnosti ZPA Smart Energy, a.s. ....	34
<b>Tabulka 2:</b> Zařazení projektu podle priorit .....	41
<b>Tabulka 3:</b> Bezpečnostní karta pro úsek Výroba přípravků a vzorků .....	46
<b>Tabulka 4:</b> Matice hodnocení .....	46
<b>Tabulka 5:</b> Porovnání teorie a praxe u manažerských funkcí .....	49

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
E.ON	Distributor elektřiny a plynu
EU	Evropská unie
HDO	Hromadné dálkové ovládání
HPP	Hlavní pracovní poměr
IFS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
MD	Mechanická dílna
MUNI	Masarykova univerzita v Brně
MVP	Mimořádný výrobní příkaz
n.p.	Národní podnik
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
OT	Opportunities-Threats (příležitosti a hrozby)
OÚ	Obchodní úsek
OZO	Odborně způsobilá osoba
PO	Požární ochrana
PRE	Pražská energetika, a.s.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SW	Strengths-Weaknesses (silné a slabé stránky)
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
VOS	Veřejná obchodní soutěž
VUT	Vysoké učení technické
ZH	Zmetkové hlášení
ZPA	ZPA Smart Energy, a.s.

## ÚVOD

Historie manažerských funkcí sahá až do 19. století, kdy se průmyslová výroba stala dominantní formou ekonomické činnosti. V té době se objevili první manažeři, kteří měli za úkol spravovat a řídit pracovníky a procesy v průmyslových podnicích. V té době se objevily první teoretické přístupy k manažerské práci, jako například Taylorův přístup v oblasti vědeckého řízení.

V dnešní době je správné vedení společnosti klíčovým faktorem pro úspěch a konkurenceschopnost na trhu. Významná část podnikového úspěchu se opírá o správné využití manažerských funkcí. Tyto funkce zahrnují plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí, kontrolu, analýzu, rozhodování a implementaci.

V této bakalářské práci bude autorka podrobně zkoumat klíčové aspekty manažerské práce a jejich význam pro efektivní řízení podnikových procesů. Konkrétně se bude zaměřovat na analýzu těchto aspektů ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s., která se specializuje na výrobu a prodej inteligentních elektroenergetických zařízení a řešení pro energetický průmysl.

**Cílem práce je vytvořit doporučení zlepšení současného stavu na základě analýzy konkrétních funkcí ve vybrané organizaci a jejich návaznosti na strategii podniku.**

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První část se skládá ze tří kapitol, jež jsou věnovány teoretickým záležitostem získané studiem odborné literatury. První kapitola je zaměřena na vymezení pojmu management a manažer. V následující kapitole práce autorka definuje pět sekvenčních manažerských funkcí a ve třetí kapitole představí tři průběžné manažerské funkce.

Praktická část začíná čtvrtou kapitolou, kde autorka uvádí charakteristiku podniku a podává základní informace o společnosti, její historii, misi a vizi. Dále se autorka věnuje vnitřnímu prostředí společnosti pomocí zhotovení SWOT analýzy. V páté kapitole je provedena analýza všech manažerských funkcí ve zvolené společnosti.

V poslední kapitole práce se autorka zaměří na porovnání teoretických koncepcí manažerských funkcí s manažerskými funkcemi, které jsou aktuálně prováděny v podniku. Bude se snažit identifikovat oblasti, ve kterých lze zlepšit efektivitu a pokud budou takové oblasti nalezeny, autorka představí návrhy a doporučení, jak tuto efektivitu zvýšit.

# 1 MANAGEMENT

Slovo, které pochází z anglického slova „manage“. Tento výraz má mnoho významů, např. řídit, vést, spravovat, vládnout.

Management je disciplína, která neposkytuje jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by měl manažer znát a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popřípadě i rozvíjet. [15]

H. Koontz a H. Weihrich definují management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. [18]

Podle P. Druckera je management disciplína, vědní obor, ale také jsou to lidé. Každý úspěch managementu je úspěchem manažera, každý neúspěch je neúspěchem manažera. [4]

Pojem management je dnes spojen se všemi oblastmi lidské činnosti. Nejedná se pouze o výrobní, nebo ziskové sféry. Pojem management se rozděluje do třech významů:

- Specifická aktivita,
- Skupina řídicích pracovníků,
- Vědní disciplína.

**Specifická aktivita** ovlivňuje prosperitu všech organizací. Tento význam je definován jako náplň manažerské profese, kde manažeři užívají manažerské funkce, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů. Manažer se snaží splnit podnikové cíle prostřednictvím skupiny, kterou má za úkol vést, koordinovat a motivovat. [15]

Management ve smyslu **řídicích pracovníků** pojednává o personifikaci, tedy o manažerech, kteří management provádějí na různých úrovních organizace. Toto téma následně autorka popíše později. V dnešní době se ve firmách zakládá na spolupráci, to však nijak nesnižuje náročnost práce manažerů, spíš naopak. Manažer se musí o své zaměstnance zajímat, vést je a dávat jim prostor pro samostatnou tvůrčí práci. [2] str. 25

Poslední pojetí pojednává o managementu jako o **vědní disciplíně**, která neposkytuje nezvratná fakta, ale poznatky a závěry, jež jsou pozorovatelné z praxe a jiných vědních oblastí, např. z psychologie, sociologie a statistiky. [15] str. 17

## 1.1 Úrovně managementu

Postupem času podnikatelské subjekty i neziskové organizace začínaly zvyšovat nároky na jejich řízení, tím pádem i nároky na manažery. V současné době se manažeři dělí do tří úrovní. [15] str. 21

**Vrcholoví manažeři** neboli jinak řečeno top manažeři odpovídají za celkovou výkonnost organizace a reprezentaci společnosti navenek. Zároveň vykonávají i ostatní manažerské činnosti jako je plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu. Např. ředitel společnosti, obchodní ředitel, či finanční ředitel.

**Střední manažeři** jsou odpovědní za více organizačních jednotek nebo za určité oblasti. K jejich hlavní činnosti patří poskytování a získávání informací. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení cílů. Střední management je tvořen manažery rizik, bezpečnosti či vývoje.

**Manažeři první linie** patří mezi nejpočetnější skupinu manažerů, která řídí provozní činnosti zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Jsou jimi manažer logistiky, marketingu, či služeb. [1] [21]

## 1.2 Manažer

Role manažera je klíčová pro úspěšný chod jakéhokoliv útvaru, týmu nebo organizace. Manažer musí být schopen přemýšlet koncepčně a vizionářsky, aby byl schopen předvídat a přizpůsobovat se budoucím výzvám. Kromě toho musí mít vynikající schopnosti strategického řízení a být schopen účinně reagovat na změny v prostředí. Manažer je vůdcem týmu a zajišťuje, že jeho podřízení budou pracovat efektivně. To zahrnuje schopnost motivovat zaměstnance, delegovat úkoly a zajišťovat, aby všechny procesy a projekty probíhaly hladce a efektivně. [15]

Plnění potřeb a cílů organizace a s ní propojených osob je nelehký úkol, kde manažer se musí chopit hned několika rolí, které se navzájem prolínají a ovlivňují. Umění manažera spočívá především v tom sladit všechny tyto zmíněné role a efektivně je využít pro prosperitu organizace viz obrázek č. 1. [22]

Klasické dělení Henryho Mintzberga klasifikuje manažerské činnosti do čtyř skupin:

Manažerské role			
<b>Interpersonální</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Představitel</li> <li>• Vůdce</li> <li>• Zprostředkovatel</li> </ul>	<b>Informační</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sběrač podnětů</li> <li>• Distributor</li> <li>• Mluvčí</li> </ul>	<b>Rozhodovací</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnikatel</li> <li>• Řešitel konfliktů</li> <li>• Poskytovatel zdrojů</li> <li>• Vyjednavač</li> </ul>	<b>Administrativní</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrátor</li> <li>• Kontrola úkolů</li> <li>• Správce rozpočtů</li> </ul>

**Obrázek 1:** Členění manažerských rolí podle H. Mintzberga

*Zdroj: [22], [16]*

**Skupina interpersonálních** rolí vyplývá z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka, který udržuje a rozvíjí kontakty s partnery uvnitř i mimo organizaci. Ve **skupině informačních rolí** se vytvářejí, sbírají a třídí informace. Manažerovi poskytuje různé informace pro jeho analytické, rozhodovací i implementační procesy. **Rozhodovací skupina** je nejvíce viditelným projevem jeho cílevědomé práce k dosažení cílů organizace. Jsou to informace, které manažer přemění na hodnoty důležité pro řídicí systém firmy. V nejnovější literatuře zabývající se managementem autoři uvádějí další manažerskou roli a to **administrativní**. Pracovník, který vede administrativní agendu se stará o organizační, provozní a administrativní záležitosti. Organizuje a připravuje firemní jednání a zasedání, vede příslušnou dokumentaci. [22] [16]

### 1.2.1 Předpoklady a vlastnosti manažera

Správný manažer vede svou organizaci k úspěchu a aby toho dosáhl, musí mít dle J. S. Livingstona tyto tři následující předpoklady:

- Úspěšný manažer by měl mít **potřebu řídit** ostatní lidi, i sebe samého. Manažerům řízení přináší radost.
- **Potřeba moci**. Manažer by měl působit autoritativně. Autority od podřízených lze docílit získanými znalostmi, dovednostmi, či zkušenostmi.
- **Schopnost empatie** je klíčovým faktorem, který je velmi ceněn podřízenými u svých nadřízených. Manažer musí být citlivý a vnímavý ke svým zaměstnancům. Pokud tato schopnost chybí, může to vést k nespokojenosti, až k demotivaci týmu.

[8]

Pro výkon manažerské funkce je nedostačující mít pouze zmíněné předpoklady. Manažer musí mít také určité klíčové vlastnosti, které jsou nezbytné pro efektivní řízení týmu.



V této práci se autorka zaměřila na následující vlastnosti:

- Manažer by se měl umět rychle rozhodovat při kritických situacích.
- Měl by být oddaný své práci, tím skvěle inspiruje zaměstnance k podobnému přístupu.
- Správný manažer by měl být ke svým zaměstnancům otevřený a spravedlivý, především, co se týče jejich nových nápadů a myšlenek.
- Důležité je rovněž umění komunikace a získávání důvěry lidí. [19]

### **1.3 Shrnutí**

První kapitola se zaměřuje na obecný pojem management a manažer. Autorka popisuje management od základních pojmů a jeho vymezení, které se skládají ze specifické aktivity, skupiny řídicích pracovníků a vědní disciplíny. Také se zaměřuje na rozdělení managementu dle třech úrovní, které se odvíjejí od stupně rozhodovacích pravomocí a odpovědností za dané činnosti. Ke konci se autorka zabývá vymezením pojmu manažer a jeho typologií. Manažer se musí umět chopit hned několika rolí, které se odvíjí od náplně práce. Je ovlivňován mnoha faktory, jako stupeň řízení, velikostí organizace, ale také i vnějším prostředím. Správný manažer samozřejmě musí splnit tři důležité předpoklady, ale musí mít i vhodné vlastnosti pro výkon této funkce.

## **2 SEKVENČNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE**

Sekvenční funkce mají na sebe jistou vzájemnou závislost a ani nemusejí být vykonávány denně. Za zakladatele je považován Francouz Henri Fayol, který je jedním z prvních průkopníků managementu. Již v roce 1916 definoval pět funkcí, jež v té době nazval funkcemi správy. Jedná se o plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu.

Harold Koontz a Heinz Weihrich se inspirovali těmito manažerskými funkcemi a vytvořili svá členění. Jedná se o jednu z nejrozšířenějších klasifikací, na které např. založili výklad své klasické učebnice managementu. Těmto manažerským funkcím budou věnovány samostatné kapitoly níže. [16]

### **2.1 Plánování**

Plánování je první z pěti uvažovaných manažerských funkcí, které je nedílnou součástí všech oblastí činnosti člověka a je tomu tak i v případě fungování organizací. Jedná se o rozhodovací proces zahrnující stanovení budoucích organizačních cílů a cest k jejich dosažení. K definování cílů plánování je nutné vycházet z konkrétních zdrojů (finančních, personálních, technických apod) a správného stanovení jednotlivých aktivit k jejich dosažení. Je nutné přihlížet na chování konkurence, aby bylo cílů dosaženo dříve, než se to povede jiné společnosti. [15] str. 118

#### **2.1.1 Postup plánování**

Sestavování plánu má několik kroků, které na sebe navazují. V první řadě je nutné si uvědomit, jaká je aktuální situace na trhu vzhledem ke konkurenci a vůči potřebám budoucích zákazníků. Po zjištění aktuální situace je důležité si určit organizační cíle, tzv. vize, kterých chce podnik dosáhnout. Dalším krokem při plánování je stanovení rozhodujících předpokladů týkajících se prostředí, ve kterém se budou plány realizovat. Zejména se jedná o prognózování vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Je mnoha cest, jak dosáhnout určeného cíle, a proto je nutné, aby bylo stanoveno více přípustných plánů. Následovně jsou jednotlivé alternativy hodnoceny podle jejich předností a nedostatků. V dalším kroku organizace rozhoduje o přijetí jedné z alternativ plánu, tzv. hlavního plánu a formuluje k němu další návazné plány, jako jsou například plány nákupu materiálu, plány rozvoje lidských zdrojů apod. Návazně na to realizuje a sleduje vybraný hlavní plán, zda vše probíhá podle předem určených postupů. Z důsledku možných odchylek od plánovacího postupu je nutné provádět nápravná opatření. V posledním plánovacím kroku je provedeno závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků. [1] str. 98

Výstupem plánování je plán, který může mít řadu způsobů svého vyjádření, např. formální dokument schválený poradou vedení, počítačově uchovávaný soubor, ústní domluva členů pracovního týmu apod. Tvorba a realizace každého plánu je založena na zvládnutí tří průběžných funkcí, a to na analýze, rozhodování a implementaci. Těmito průběžným funkcím jsou věnovány samostatné podkapitoly. [16]

### **2.1.2 Druhy plánů**

Plány dělíme dvěma způsoby. První způsob se dělí z časového hlediska a druhý způsob se dělí podle úrovně rozhodovacího procesu.

Podle časového hlediska se plány dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé plány jsou plánovány obvykle na roční nebo i kratší období. Střednědobé plány se určují na období od jednoho až do pěti let. Dlouhodobé plány jsou stanoveny na více než pětileté období. [15] str. 124

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu se rozlišují tři fáze:

- Strategická fáze
- Taktická fáze
- Operativní fáze

**Strategická fáze** pojednává o plánech, které vypracovává top management na delší časový horizont, což udává vývoj organizace.

**Taktická fáze** vyplývá ze strategických plánů pro konkrétní období, které se obvykle sestavuje ve věcné struktuře, tzv. ve funkční nebo útvarové podobě organizace.

**Operativní fáze** zajišťuje konkrétní rozvržení nebo zajištění zdrojů v krátkodobém časovém horizontu. Tato práce náleží střednímu managementu, který v těchto plánech zohledňuje záměry taktických plánů. [15] str. 124

## **2.2 Organizování**

Organizování je základním předpokladem funkčního podniku. Pokud podnik nebude organizovat podnikové činnosti, může dojít k chaosu a nebude schopen vykonávat svou práci správně. Prvním krokem by proto měla být důkladná analýza procesů, jejíž výstupem je schéma, ze kterého by mělo být jasné, jaké konkrétní činnosti musí být provedeny, jak na sebe budou navazovat a které z nich budou řešeny externě a které interně. [12] str. 586

### 2.2.1 Organizační struktury

Organizační struktura představuje spojení jednotlivých článků s vrcholovým vedením. Struktury umožňují zefektivnění činnosti organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, přidělení odpovědností členům organizace, přizpůsobení se změnám a také umožňují sociální uspokojení členů, kteří pracují v dané organizaci. [15]

Organizační struktury z hlediska uplatňování rozhodovací pravomoci se dělí:

- liniové,
- štábní,
- kombinované. [3] str. 204

#### Liniové organizační struktury

Jde o jedno ze základních organizačních uspořádání, které se v současnosti vyskytuje jen v malých organizacích. Tato struktura má přímou příkazovací pravomoc, kde pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. V případě, že rozpětí řízení přesáhne určitou mez, lze situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štabní organizační struktuře. [3] str. 205

#### Štabní organizační struktury

Štabní struktura plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich příslušných útvarových jednotek. Štabní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štabní skupina je tvořena specialisty z nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty apod. Skupinu můžeme dále rozdělit na osobní štáb (sekretářky, asistenti) a odborný štáb vykonávající nepřímé řízení. Štabní organizační struktura nemůže nikdy existovat samostatně, ale pouze v kombinaci s liniovou, funkcionální či jinou organizační strukturou. [3] str. 205

#### Kombinované organizační struktury

**Liniově štabní struktury** – v určité proporcii slučují štabní a liniové funkce. Uspořádání je založené na liniové struktuře, která je rozšířena o takzvané štabní útvary. Tyto útvary zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace. [25]

**Cílově-programové struktury** – mohou mít různé podoby, jako například **projektová koordinace**, která pouze upravuje liniově-štabní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa koordinátora projektu. Hlavní činností koordinátora je zabezpečovat přípravu, realizaci

projektu a zajistit optimální spolupráci mezi jednotlivými útvary organizace. Dalším typem jsou **projektové struktury**, které v rámci liniově štábní struktury formují speciální útvary pro realizaci a přípravu projektů. V neposlední řadě jsou zde **maticové struktury**, kde tyto struktury jsou kombinací liniově-štábních a projektových struktur, které obvykle tvoří speciální organizační řešení, či řešení vztahů mezi podniky, a to v rámci koncernu. [2]

**Funkční struktura** – je velmi běžná v malých a středních podnicích, kde pracovníci s podobnými úkoly a schopnostmi jsou seskupeni v jednom úseku podniku, např. obchodní úsek, personální úsek. Tyto úseky jsou přímo podřízeny řediteli společnosti. [3] str. 215

## 2.3 Personalistika

V minulosti personální práce obsahovala pouhou administrativu a zaměřovala se pouze na přijímání a propouštění zaměstnanců. Dnes již mluvíme o personalistice jako o synonymu k pojmu řízení lidských zdrojů, které zahrnuje popis pracovních míst, výběr a získávání zaměstnanců, motivaci, řízení a hodnocení výkonu, a především trvalé zlepšování řízení lidských zdrojů. [10] str. 11

Mezi hlavní úkoly personálního řízení je zařazování správného člověka na správné místo, tzv. se snažit, aby zaměstnanec byl připraven se přizpůsobit změně požadavků pracovního místa. Dalším úkolem je udržování zdravých mezilidských vztahů, formování týmů a také optimální využívání jejich pracovních sil. Důležité je trvale rozvíjet schopnosti pracovníků a také rozvíjet jejich pracovní kariéry s cílem uspokojení individuálních a zejména podnikových zájmů. Nelze opomenout, že pracovníci mají i svůj osobní život, a právě pojem work-life balance vytváří podmínky k tomu, aby si mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život. Do této oblasti se zahrnuje i udržování kontaktu se zaměstnanci v dlouhodobé nemoci. [10] str. 12

### 2.3.1 Personální plánování

Je bráno jako strategický proces, který je součástí podnikového plánování a přímo navazuje na vizi a strategii podniku. Cílem personálního plánování je zajistit, aby podnik do budoucna disponoval potřebným množstvím pracovníků, kteří budou ztotožněni s podnikovou kulturou a jejími hodnotami. Od zaměstnanců je požadováno odpovídající vzdělání, schopnosti a dovednosti, v souladu s jejich pracovní pozicí, tak aby chod organizace byl efektivní. [9] str. 34

Proces personálního plánování zahrnuje tři základní oblasti. První oblastí je plánování potřeby zaměstnanců, jenž předvídá, kolik zaměstnanců a s jakými kompetencemi bude podnik

pravděpodobně potřebovat. Při odhadech budoucí poptávky po práci se používají různé metody. Jedná se především o odborné odhady, metody vycházející z minulosti či matematické modelování. Druhá oblast pojednává o pokrytí potřeb zaměstnanců. V této oblasti je vhodné provést personální audit a ujasnit si, kolik má podnik aktuálně zaměstnanců. Třetí oblastí je sladování poptávky po práci s nabídkou práce pomocí dílčích plánů, jako například plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plány kariérního růstu apod. [9]

### 2.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a následný výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání zaměstnanců je oslovení optimálního počtu uchazečů v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady, zejména takových, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. [6] str. 80

Koubek člení podmínky získávání pracovníků, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit zájem uchazečů, na vnější (nezaměstnaní na trhu práce) a vnitřní (zaměstnanci organizace). [7]

Šikýř shrnuje proces získávání pracovníků do několika postupných kroků, které počínají **posouzením alternativ** obsazení uvolněného pracovního místa, zda se pozice dočasně neobsadí, zruší, nebo spojí s jinou. Dále se **stanovují požadavky na zaměstnance**, které specifikují volné pracovní místo. Na to navazuje **identifikace zdrojů**, kde se organizace rozhoduje, zda obsadí zaměstnance, které již pracují ve společnosti nebo využije vnější zdroje. Následuje výběr **vhodné metody**, mezi které se řadí inzerce, informování pracovního úřadu, či jiné oslovení vhodného jedince mimo organizaci, např. pomocí sociálních sítí. Po uchazečích je požadováno zaslání životopisu, motivačního dopisu a jiných **dokumentů**, které pomáhají personálnímu oddělení ve výběru vhodných uchazečů. [13]

### 2.3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Jedná se o nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jehož podstatou je systematické získávání a poskytování hodnotící informace a zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Hlavním cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků, kteří mohou být hodnoceni nadřízenými, podřízenými, manažery i lidmi mimo organizaci. [13]

Pracovník je především hodnocen průběžně jeho vedoucím nebo při splnění stanoveného úkolu, který trval delší dobu. V současnosti je zaveden systém hodnocení dlouhodobých výsledků práce, případně kombinovaných s hodnocením chování. [10] str. 62

V personalistice se definují dvě základní skupiny metod zaměřující se na minulost a budoucnost. Níže jsou vybrané metody, které autorka popíše.

- Metody orientované na minulost:
  - Řízení podle stanovených cílů – např. cíle pro manuální pracovníky může být množství vyrobených kusů, kvalita apod.
  - Srovnání pracovníků – v této metodě vedoucí pracovník porovnává výkony jednotlivých zaměstnanců mezi sebou.
- Metody orientované na budoucnost:
  - Sebehodnocení – hodnocený nejprve zhodnotí sám sebe a následně vyslechne hodnocení ze strany svého nadřízeného.
  - 360° zpětná vazba – je používána zejména pro oblast vyhodnocování pracovního výkonu. Jedná se o hodnocení chování jednotlivce z několika pohledů, která probíhá převážně formou elektronického dotazníku. [9]

Po hodnocení následuje odměňování, označované také jako kompenzace za práci. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny za vykonanou práci. Toto ohodnocení je nejefektivnější nástroj motivace pro pracovníky. [6] str. 161

Mezi používané mzdové formy podle Šikýře je časová mzda a plat, která je považována za základní mzdovou formu a rozděluje ji na hodinovou a měsíční mzdu. Mezi obvyklé mzdové formy se také řadí úkolová mzda, jež se používá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Mzda je závislá na výkonu tzv. se jedná o částku za každou jednotku odvedené práce. Další formou může být provize, prémie, či osobní ohodnocení. [13]

### 2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Organizace se zaměřují na neustálé vzdělávání zaměstnanců, zejména na profesní růst zaměstnanců, který vede ke zvyšování výkonů v organizaci.

Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Z hlediska personálního řízení je vzdělávání pracovníků významnou činností, na jejichž realizaci se významně podílejí personalisté nebo vedoucí pracovníci. [6] str. 170

Vzdělávání zaměstnanců probíhá dvěma způsoby. První způsob je **vzdělávání přímo na pracovišti**, kde hlavní přednost spočívá v tom, že si zaměstnanec osvojuje postupy a dovednosti v konkrétním podniku. Jedná se o neformální způsob získávání praktických zkušeností a znalostí. Organizace využívá např. asistenci, pověření úkolem, či instruktáž. Za druhý způsob považujeme **vzdělávání mimo pracoviště**, které doplňuje a rozšiřuje vzdělávání. Např. vzdělávací programy, které bývají zaměřeny na získávání nových poznatků v daném

oboru, či na rozvoj komunikačních dovedností a na budování či stmelování pracovního týmu. [9]Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. str. 184

## 2.4 Vedení lidí

Pojem vedení lidí je jednou z nejdůležitějších funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování, motivování a ovlivňování aktivit podřízených. Je to dynamický proces, který se opírá o poznatky z psychologie, tedy vědy o lidském chování. Tyto poznatky jsou důležité k pochopení osobních předpokladů jednotlivých pracovníků podmiňujících jejich výkon na pracovišti. Taktéž jsou důležité schopnosti a dovednosti manažera, aby dokázal lidi vést. Toto téma již autorka popsala v předchozí podkapitole. [14]

Nutno uvést, že vedení lidí není stejné jako řízení lidí. Vedení lidí znamená vychovávat pracovníky k samostatnosti, odpovědnosti a vytvářet jim podmínky. Důležité je nechávat pracovníkům volnost na samostatné rozhodování a vymýšlení aktivit. Naopak řízení lidí pojednává o zadávání práce pracovníkům, tzv. jim říkat, co mají dělat, jak to mají dělat a kdy to mají dělat. [20]

### 2.4.1 Motivace

Motivace, tzv. vnitřní stav lidí vyjadřuje příčiny lidského jednání. S motivací jsou spjata dvě slova: motiv a stimul. Motiv vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle. Stimul je naopak vnější podnět, který ovlivňuje jednání zaměstnanců, rovněž jejich motivaci. [2] str. 769

Motivovat mohou již samotné úlohy a úkoly, motivovat mohou i důsledky jejich splnění či nesplnění. Aby úkoly mohly motivovat, musí být srozumitelné, splnitelné, přiměřeně obtížné a individuálně zadané. Důležité je rozeznávat pojem motivace od pojmu manipulace, která naopak zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozují. Chce-li organizace správně motivovat, musí vědět, že různí lidé potřebují různé podněty. Mělo by se dodržovat tzv. zlaté pravidlo motivace, které přizpůsobuje úkoly lidem, ne lidi úkolům. Toto pravidlo je jednou z klíčových zásad motivace [11]

Existuje spousta motivačních teorií. Autorka vybrala a popsala následující tři teorie.

**Teorie hierarchie potřeb** podle A. H. Maslowa definuje uspořádání potřeb podle jejich významu do tzv. pyramidy. Pokud nejsou uspokojeny minimálně fyziologické potřeby, nemůže se přejít na další úroveň. Postup na vyšší úroveň tedy vytváří pocit lepších motivačních podmínek. [10] str. 55



**Teorie dvou faktorů** se skládá ze dvou faktorů, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. První je hygienický faktor (nespokojenost) představuje potřeby, které nejsou na úrovni očekávané pracovníkem uspokojeny čili mají demotivující charakter, např. mezilidské vztahy, jistota zaměstnání. Motivátory (spokojenost) představují potřeby, jejichž uspokojení má pro pracovníka motivační účinek, např. uznání. [2] str. 784

**Teorie X a Y.** Teorie X představuje direktivní styl řízení, bez delegování pravomocí na nižší úrovně. Jedná se o přístup k práci, jenž se uplatňuje u zaměstnanců, kteří nemají dostatečnou motivaci k práci a přistupují k ní pasivně, bez vlastního nasazení. Takové to pracovníky je nutné pravidelně kontrolovat a úkolovat. Teorie Y představuje demokratický styl. Jedná se o motivační přístup k práci. Úkoly jsou delegovány na jednotlivé zaměstnance, jenž samostatně řeší. Tito zaměstnanci musí být již plně kompetentní a motivovaní. [9] str. 56

## **2.5 Kontrola**

Kontrola je poslední pátou sekvenční manažerskou funkcí, která je nezbytná na všech úrovních řízení. Účelem kontroly je zjištění odchylek (rozdíl mezi plánem a realizací), zda dosahované výsledky odpovídají předem určeného plánu. Lze říct, že kontrola souvisí s manažerskou funkcí plánování, přesto je vhodné obě funkce oddělovat. [16] str. 188

### **2.5.1 Kontrolní proces**

Kontrolní proces se dělí na dvě části, a to na interní kontrolu a externí kontrolu. Interní kontrola je realizována řídicími pracovníky, kteří jsou ke kontrole zmocněni. Ačkoliv organizace vystupuje jako samostatný subjekt, musí v určitých případech podstoupit kontrolu, která je realizována z vnější strany, jedná se tedy o externí kontrolu. Ta může mít dvojí důvod, a to ze strany veřejnoprávní legislativy, ze které vyplývá řada oprávnění, např. daňová povinnost, požadavky na bezpečnost práce apod. Druhý důvod se týká smluvních požadavků. Organizace se může zavázat, že umožní externím subjektům prověřit její činnosti či jejich výsledky. Příkladem takové kontroly může být prověření hospodaření organizace bankou v případě, že firma požaduje od banky úvěr. [15] str. 149

### **Průběh kontrolního procesu**

První krok je si stanovit cíl kontroly. Bez promyšleného cíle nemůže být žádná činnost efektivní. V druhém kroku je třeba si stanovit kontrolní kritéria, měřítka a standardy. Ty představují určité klíčové body plánu, čímž jsou manažeři schopni posoudit, zda celkový postup práce je uspokojující. V dalším kroku se provádí sběr informací, kde se následně informace roztrídí a analyzují vzhledem ke stanoveným standardům. Po zhodnocení informací je

provedeno nápravné opatření, které vede ke korekci odchylek. Předposlední krok je realizace vybraných nápravných opatření a jeho výsledek by samozřejmě měl být podroben kontrole, což se promítne do dalších cílů kontrolního procesu. Po dokončení kontrolního procesu následuje vyhodnocení. [1] str. 177

### 2.5.2 Typy a úrovně kontrol

Kontroly se rozdělují na tři základní typy. Prvním typem je **kontrola prevence**, jež zahrnuje úsilí zaměřené na včasné odhalení nebezpečí nedostatků, které se neshoduje s plánovanými výsledky. Jedná se o kontroly formou rozborů a prověrek, např. prověrky bezpečnosti práce. [16] str. 190

**Průběžná kontrola** je uplatňována především provozními manažery, kteří usměrňují práci svých podřízených. Usměrnování zahrnuje instruování podřízených o pracovních postupech a metodách, zda jsou správně uplatňovány. Sledují také odchylky v průběhu řízených procesů a zpětnou vazbou zjišťují, zda jsou odchylky pozitivní, nebo negativní. [16] str. 190

Posledním typem je **zpětná kontrola**, která se zaměřuje na konečné výsledky, jež jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity. Jak již autorka zmínila může se jednat o pozitivní (odměny za dosažené výsledky) nebo negativní (postih viníků) zpětnou kontrolu. Jedná se zejména o konečnou kontrolu jakosti výrobků, kontrolu finančních výkazů, dodržení stanovených nákladů nebo časových termínů. [16] str. 190

Dělení kontrol podle úrovně řízení je následovné:

Vrcholový management má na starosti **strategickou kontrolu**, která se zaměřuje na monitorování vývoje společnosti, hodnocení úspěšnosti strategií, kvalitu rozhodování, vztahy mezi jednotlivými odděleními a celkové hospodářské výsledky. Strategická kontrola se pravidelně provádí v delších časových intervalech.

**Manažerská kontrola** v organizaci přiděluje zdroje k organizačním jednotkám. Přiděluje také harmonogramy a postupy prací, které se pravidelně opakují.

V **operativní kontrole** se jedná o kontrolní procesy, které jsou uskutečňovány na střední a nižší úrovni manažerů. Zaměřují se na interní dílčí činnosti podniku a kontrolují, zda byla práce provedena v souladu s postupy a pravidly. Např. hospodaření s hmotně energetickými, informačními a lidskými zdroji. [1] str. 179

## 2.6 Shrnutí

Druhá kapitola je zaměřena na prvních pět sekvenčních manažerských funkcí, které na sebe navazují. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu.

První funkcí je **plánování**, kde si podnik stanovuje svůj budoucí cíl a cest jeho dosažení. Výstupem je plán, který má svůj postup a organizace se ho musí držet, aby nevznikly odchylky. Na to autorka navázala a popsala, o jaké druhy plánu se jedná, a to s ohledem na rozhodovací proces a podle časového hlediska.

Další manažerskou funkcí je **organizování**, které vychází z analýzy procesů, jehož výstupem je schéma. Toto schéma udává informace o tom, jak na sebe činnosti budou navazovat, zda nějaké činnosti budeme řešit externě či v rámci podniku apod. Autorka následně popsala liniovou, štábní a kombinovanou strukturu a také uvedla jejich definice.

**Personalistika** čili řízení lidských zdrojů se nezaměřuje jen na přijímání a propouštění zaměstnanců, ale také na personální plánování, výběr a získávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, a hlavně na trvalé zlepšování těchto procesů, které autorka v této podkapitole popsala.

**Vedení lidí** je jedna z nejdůležitějších funkcí manažera. Vychovává pracovníky k samostatnosti, odpovědnosti a snaží se je motivovat, aby jejich pracovní výkon byl efektivní. Existuje mnoho motivačních teorií a autorka vybrala teorii hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa, teorii dvou faktorů a jako poslední teorii XY.

Poslední sekvenční funkcí je **kontrola**, která je nezbytná na všech úrovních řízení. Proces kontroly je dělen na interní, která je realizována řídicími pracovníky a externí, např. stát. Každý tento proces má svůj průběh počínaje stanovením cíle až po vyhodnocení. Autorka se následně zabývá třemi typy kontrol a následně kontrolou podle úrovně řízení.

### 3 PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE

U každé sekvenční funkce je nutné uplatňovat i průběžné funkce. Mezi průběžné manažerské funkce se řadí analýza, rozhodování a implementace. [16] str. 51

#### 3.1 Význam analýzy

Analýza patří mezi první průběžné manažerské funkce, přičemž její definice se vztahuje k systematickému a detailnímu zkoumání určitého jevu, procesu nebo situace s cílem získat důležité informace a následně na jejich základě přijmout relevantní rozhodnutí pro řízení organizace. Tato analýza se v organizaci provádí průběžně, aby se mohli manažeři přizpůsobovat aktuálním podmínkám a měnit své strategie a plány. [17]

Při tvorbě analýzy je nejprve potřeba jasně definovat, co je úkolem analýzy a jaké jsou cíle, kterých má být dosaženo. Následujícím krokem je výběr dat, která budou sloužit k analýze. Poté, co jsou data získána, je nutné je klasifikovat do kategorií. Klasifikace může být provedena pomocí různých metod, např. pomocí statistických analýz nebo kategorizací podle určitých parametrů, jenž umožňují analyzovat data. Po dokončení analýzy je nutné výsledky interpretovat a přijmout závěry, jež by měly poskytovat odpovědi, které byly kladeny při definici cíle analýzy. Následně jsou výsledky analýzy shrnuty do zprávy, jež bude obsahovat jasné závěry a doporučení na základě provedené analýzy. [17]

##### 3.1.1 Analytické metody

První uvažovanou metodou je **SWOT analýza**, která se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Analýzu je možné využít pro organizaci jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty apod. Cílem je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř organizace. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby. Po stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace hledá souvislosti mezi SW a OT a zvažuje možnosti, jak díky silným stránkám využije příležitosti a zároveň sníží míru ohrožení. [24]

Druhá metoda se nazývá **PESTLE analýza**. V rámci této analýzy organizace sleduje následující faktory, které ovlivňují organizaci zvenku. Jedná se o faktory politické (politický systém), ekonomické (nezaměstnanost), sociální (zdraví obyvatel), technologické (inovace), ekologické (právní ochrana životního prostředí, likvidace odpadu) a legislativní (vymahatelnost práva). [23]

## 3.2 Rozhodování

Rozhodování je proces, který obnáší výběr nejvhodnější varianty, kde manažer hodnotí rizika, která mohou být spojena s nesprávným rozhodnutím. Tato průběžná funkce se označuje za jednu z nejdůležitějších aktivit manažerů a každé rozhodnutí s sebou přináší jisté důsledky, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit budoucnost podniku. Dotýká se víceméně každé sekvenční funkce, ale nejvíce se však uplatňuje v plánování. Postupem času byla vytvořena celá řada návodů a metod, které mohou manažerské rozhodování usnadnit, např. brainstorming. [2]

Činnosti rozhodovacích procesů jsou děleny do devíti etap:

- identifikace rozhodovacího problému pomocí analýzy informací o firmě a jejím okolí,
- formulace problému, vyjasnění příčin a cílů jeho řešení,
- stanovení kritérií hodnocení,
- tvorba variant řešení,
- stanovení důsledků variant,
- hodnocení a výběr nejvhodnější varianty,
- realizace, tzv. praktická implementace rozhodnutí,
- kontrola výsledků realizované varianty,
- v případě existence vyšších odchylek je třeba realizovat nápravné opatření. [5]

### 3.2.1 Rozhodování za rozdílných podmínek

Při rozhodování za rozdílných podmínek je ovlivněno postojem manažera k dané situaci.

Prvním typem je **rozhodování za jistoty**, kde jsou k dispozici úplné informace a rozhodovatel si je jist, který stav nastane se stoprocentní pravděpodobností. Rozhodovatel má představu, jaké budou následovat důsledky po jeho realizování.

Druhým typem je **rozhodování za rizika**, kde rozhodovatel zná budoucí možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Formuluje proto víc scénářů a pro každý z nich dokáže stanovit, s jakou pravděpodobností nastane.

Posledním typem je **rozhodování za nejistoty**, kde nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů a nemá k dispozici žádné informace, jež by mohly rozhodovateli poukázat na důsledky variant. [2] str. 528

### 3.3 Implementace

Implementace uzavírá jakoukoliv sekvenční manažerskou funkci. Naplnění a uskutečnění záměrů je klíčovou úlohou manažerů, ale zároveň se od nich neočekává, že se realizace naplánovaných cílů ujmou. Jeho úlohou je hlavně iniciovat, mobilizovat, ale i koordinovat své podřízené, a právě na nich závisí realizace všech manažerských funkcí.

Schválené plány představují konkrétní směrnice, podle kterých se řídí výkonní pracovníci, aby dosáhli stanovených cílů a plnili požadavky. Výsledkem **plánování** je určitý typ plánu, například plán výroby, prodejní plán, organizační plán, finanční plán a další. Výstupem **organizování** jsou organizační struktury. Pokud není struktura jasně daná a není dodržena mohou se vyskytovat nedostatky, např. chybné řídicí akty, konflikty mezi útvary apod. V případě nedostatků je nutné provést reorganizaci. Při výběru a rozmístování pracovníků je v **personalistice** výstupem obsazení pozic vhodnějšími zaměstnanci, což může snížit fluktuaci zaměstnanců. Výstupem u **vedení lidí** se považuje např. úspěšné vedení týmu, díky správnému využití motivace. U poslední sekvenční funkce **kontroly** může být implementací fungování průběžného systému a vyhodnocování finančních výsledků, prověrka a další. [17] str. 156

### 3.4 Shrnutí

Poslední kapitola teoretické části se týká třech průběžných manažerských funkcí. Autorka se zabývá dvěma typy analýz, a to SWOT analýzou, která se využívá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující organizaci. Druhá vybraná metoda se nazývá PESTLE analýza, jež je složena z pěti faktorů zaměřující se na vnější prostředí firmy, které organizace nemůže ovlivnit. Dále se autorka zabývá funkcí rozhodování, která se dotýká víceméně všech sekvenčních funkcí. Na základě svých znalostí se manažeři rozhodují tak, aby důsledky rozhodnutí ovlivnily danou organizaci v kladném směru. Manažeři postupují podle devíti rozhodovacích etap počínaje identifikací problému, až po následnou kontrolu, popřípadě přijetí nápravných opatření. Rozhodování za rozdílných podmínek je ovlivněno postojem manažera k aktuální situaci, kde autorka rozlišuje tři typy podmínek, a to rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Poslední podkapitola průběžných manažerských funkcí pojednává o implementaci, která uzavírá jednotlivé sekvenční funkce. Každá funkce má svůj výstup, za který odpovídá hlavně lidský kapitál organizace kontrolovaný manažerem.

## 4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala firmu ZPA Smart Energy, a.s., která sídlí v mém rodném městě v Trutnově. Logo společnosti je zobrazeno v obrázku č. 2. Společnost je výrobního a vývojového charakteru a je považována za největšího výrobce elektroměrů v České republice. Sídlo společnosti, včetně vývojového oddělení, obchodního oddělení a samotné výroby elektroměrů a přijímačů HDO je umístěno v centru města Trutnov. Oddělení vývoje softwaru se nachází v Praze a obchodní kancelář pro strategický německý trh je umístěna v Berlíně.



Obrázek 2: Logo společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

*Zdroj: [26]*

### 4.1 Historie společnosti

Společnost ZPA Smart Energy a.s. prošla za uplynulá desetiletí bouřlivým vývojem. Jako základ budoucí společnosti se považují Závody Průmyslové Automatizace n.p. se sídlem v Trutnově. Privatizací a následnou reorganizací bývalého státního podniku vznikla postupným vývojem dnešní společnost ZPA Smart Energy a.s.

Společnost vznikla v roce 1958 ve východních Čechách, kdy informace získané výzkumem v oblasti HDO byly využity k výrobě vlastních elektromagnetických přijímačů. Po 45 letech od výroby prvního přijímače HDO vyvstala potřeba pružněji reagovat na dynamiku trhu. Jednáním se zahraničními partnery byla nejprve zahájena výroba licenčních elektroměrů se značkou ZPA. Na přelomu tisíciletí byl vyvinut vlastní typ elektroměru, který plně reflektoval potřeby českého trhu. Od té doby bylo vyvinuto několik vývojových řad elektroměrů od levných komunálních elektroměrů po chytré elektroměry s komunikací. Po privatizačním procesu v 90. letech 20. století přichází v roce 2006 první změna vlastníka společnosti, kdy byl celý obchodní podíl odkoupen od stávajících vlastníků, členů managementu společnosti, irskou investiční skupinou Kilcullen Capital Partners. V tomto období došlo k restrukturalizaci firmy a ke změně právní formy z s.r.o. na a.s. V roce 2010 bylo 100 % akcií odkoupeno strategickým partnerem El Sewedy Electrometer Group z Egypta, která je dodnes vlastníkem společnosti. O dva roky později společnost ZPA Smart Energy vyvinula svůj první inteligentní elektroměr. V posledním

desetiletí obrat firmy dosahuje tři sta až pět set milionů korun a na trh dodává více než pět set tisíc přístrojů. Výrobky jsou stále úspěšné na náročných evropských trzích.

## **4.2 O společnosti**

V průběhu let se podařilo vybudovat úspěšný tým, který sleduje a spoluvytváří nejnovější moderní trendy. Společnost uplatňuje strategii diferenciaci, tzv. strategii odlišnosti. Její podstatou není jen výjimečný charakter výrobků ve srovnání s výrobky konkurence, ale i nabízet zákazníkovi něco, za co je ochoten si připlatit. Společnost, která uplatňuje tuto strategii přichází na trh s novinkami mezi prvními. Mezi hlavní zákazníky společnosti jsou především velké energetické společnosti jako ČEZ, PRE, E.ON apod.

V dnešní době společnost působí na trzích střední a východní Evropy (Polsko, Slovensko, Maďarsko, Litva), Balkánu (Bulharsko, Makedonie, Kosovo) a i v zemích západní Evropy (Německo, Švýcarsko, Holandsko apod). [26]

Firma se zabývá především vývojem a výrobou přístrojů pro měření elektrické energie a spínání silových spotřebičů. Společnost se zaměřuje na 4 hlavní oblasti:

- Elektronické elektroměry,
- Chytré elektroměry,
- Softwarová řešení – ReadEn,
- Přijímače HDO. [26]

## **4.3 Mise, vize**

V této podkapitole jsou popsány mise, vize analyzované společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

### **Mise**

Společnost ZPA Smart Energy má za své poslání nejen vysokou kvalitu výrobků a služeb, ale i spokojenost zákazníků. Zároveň dbá na vytváření bezpečného pracovního prostředí svých zaměstnanců a spolupracovníků. K zaměstnancům se společnost chová s úctou a podle etických norem. Je důležité, aby se zaměstnanci cítili spokojení a motivovaní. Společnost dělá vše s ohledem na životní prostředí, kvalitu a BOZP. Důkazem jsou získané certifikáty, které jsou k dispozici na webových stránkách. [26]

### **Vize**

Vize společnosti je určitá představa budoucího stavu firmy. Společnost chce být silným a spolehlivým partnerem pro měření, řízení a sběr dat v oblasti energetiky. Dále chce trvale posilovat obchodní pozici společnosti v Evropě s rozšiřováním na mimoevropských trzích.



## 4.4 SWOT analýza

Analýza je jednou ze třech průběžných manažerských funkcí, ze které je možné vyvodit mnoho podstatných informací sloužících k pozitivnímu úspěchu společnosti. Autorka v následující podkapitole popíše vnitřní prostředí firmy pomocí nejvyužívanějšího typu analýzy, a to SWOT analýzy.

### Silné stránky

- Dlouholetá tradice v oblasti vývoje a výroby, již od roku 1958. Kromě vývojové a výrobní základny v Trutnově má další pracoviště v Praze zabývající se vývojem softwarových řešení.
- Vlastní vývojová základna zahrnuje více než 20 % zaměstnanců společnosti. Součástí vývojové základny jsou odborníci v oblasti konstrukce, navrhování hardwaru, firmwaru a softwaru.
- Flexibilita – díky vlastní vývojové základně je společnost schopna pružně reagovat na specifické požadavky partnerů a zákazníků.
- Spolupráce s odbornými vysokými školami zahrnuje širokou škálu aktivit, od stáží až po vývoj měřicích, aplikačních a komunikačních modulů. Společnost spolupracuje např. s ČVUT Praha, VUT Brno, MUNI Brno a dalšími.
- Produktové portfolio – společnost nabízí široké spektrum výrobků pro energetiku viz kapitola 4.2.

### Slabé stránky

- Zastaralý podnikový informační systém,
- Vyšší fluktuace zaměstnanců,
- Občasné výpadky kvality výrobků.

### Příležitosti

- Rozvoj Smart meteringu – postupné zavádění systémů chytrého měření po celé Evropě.
- Vstup na nové trhy – zavádění nových výrobků poskytuje možnost rozšířit nabídku do nových teritorií.
- Rozšíření produktového portfolia – za pomoci obchodní spolupráce získat podíl na trhu i s méně tradičními výrobky.
- Splnění speciálních požadavků – na základě úspěšného schválení výrobků dle specifických požadavků na kybernetickou bezpečnost vzniká společnosti možnost uplatnění na dalších trzích.

## Hrozby

- Přímý vstup asijských výrobců na trh – v současné době přetrvávají na většině trhů legislativní překážky přímého vstupu asijských výrobců. V případě odstranění takových požadavků skokově vzroste přímá konkurence. Např. požadavek na 50 % původ výrobků ze zemí EU.
- Globální logistika – nedostatek přepravních kapacit, prodlužování dodacích lhůt, nedostatek komponentů.
- Odchod klíčových zaměstnanců

## Vyhodnocení SWOT analýzy

Na základě získaných informací od společnosti ZPA Smart Energy autorka vytvořila tabulku č. 1, kde vypsala silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každý z aspektů má autorkou přiřazeno subjektivní bodové hodnocení. Autorka využila bodovou stupnici od 1 do 5, kde hodnota 1 označuje nepodstatný faktor a hodnota 5 označuje nepostradatelný faktor.

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Dlouholetá tradice	1	Zastaralý podnikový informační systém	3
Vlastní vývojová základna	5	Vyšší fluktuace zaměstnanců	3
Flexibilita dle specifických potřeb partnerů	4	Občasné výpadky kvality výrobků	4
Spolupráce s odbornými vysokými školami	3		
Produktové portfolio	5		
<b>SUMA</b>	<b>18</b>	<b>SUMA</b>	<b>10</b>
Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Rozvoj Smart meteringu	5	Přímý vstup asijských výrobců na trh	5
Vstup na nové trhy	3	Globální logistika	3
Rozšíření produktového portfolia	4	Odchod klíčových zaměstnanců	4
Splnění speciálních požadavků	4		
<b>SUMA</b>	<b>16</b>	<b>SUMA</b>	<b>12</b>

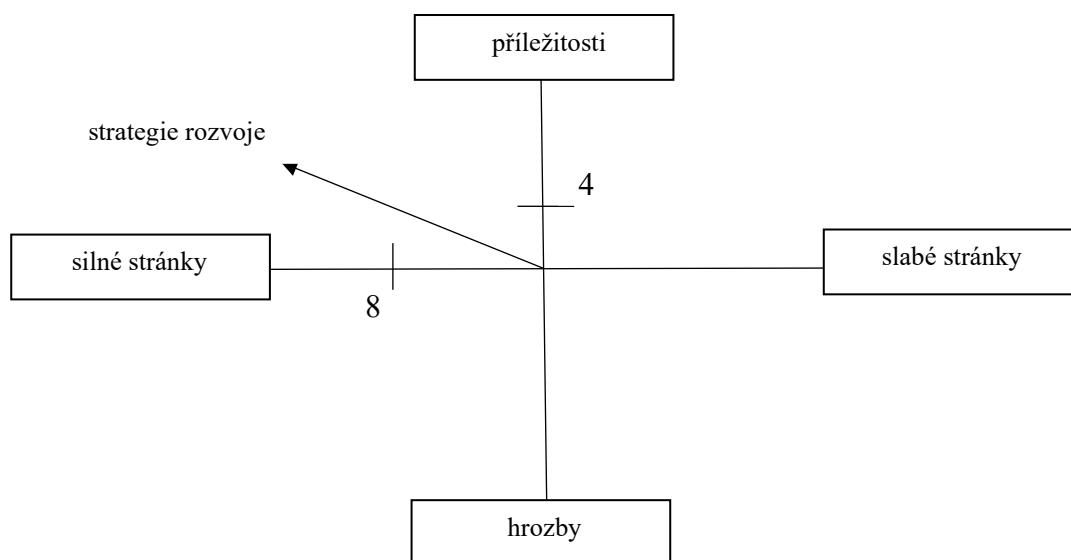
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky č. 1 vyplývá, že silné stránky mají hodnotu 18 bodů. Slabé stránky mají hodnotu 10 bodů. Příležitosti ve společnosti představují 16 bodů a hrozby 9 bodů. Podle jednotlivých součtů je zřejmé, že efektivnost společnosti je pozitivní.

Při SWOT analýze autorka vyhodnotila rozdíl mezi silnými a slabými stránkami a také rozdíl mezi příležitostmi a hrozbami. Výsledné hodnoty jsou zobrazeny v obrázku č. 3.

Silné stránky – slabé stránky:  $18 - 10 = 8$

Příležitosti – hrozby:  $16 - 12 = 4$



Obrázek 3: Výsledek SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 3 vyplývá, že v podniku převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami čili se společnost nachází v prvním kvadrantu. Tento kvadrant nabízí nejlepší příležitosti pro růst a rozvoj podniku. Doporučuje se tedy využít tuto situaci a investovat do oblastí, které posilují silné stránky a zlepšují využití příležitostí. Zároveň je důležité udržovat a rozvíjet vztahy s partnery a zákazníky.

## 4.5 Shrnutí

Ve čtvrté kapitole se autorka zaměřila na samotnou organizaci ZPA Smart Energy, a.s., jenž si sama vybrala pro praktickou část bakalářské práce. V první části autorka představuje organizaci, která obsahuje její zajímavou historii od počátku. ZPA byl Národním podnikem, následně změnil v průběhu let právní formu na akciovou společnost. V té době byla odkoupena egyptskou společností, která je vlastníkem dodnes. Následně autorka zmiňuje další informace např. o uplatňování strategie, jenž je v téhle společnosti využívána, o výrobní oblasti a na jakých trzích působí. V další části autorka popisuje misi a vizi společnosti a kapitolu ukončuje SWOT analýzou, jež zformulovala s pracovníky ZPA. Analýza obsahuje popis silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně autorka vyhodnotila analýzu pomocí subjektivního bodového hodnocení, jež potvrdilo pozitivní fungování společnosti.

## 5 ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této kapitole se autorka zabývá analýzou manažerských funkcí, které následně popíše ve vybrané společnosti ZPA Smart Energy, a.s. Tyto funkce již byly teoreticky popsány v kapitole 2 a 3. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí, kontrolu, analýzu, rozhodování a implementaci.

Zdrojem této kapitoly jsou poskytnuté dokumenty od společnosti a řízené rozhovory s technickohospodářskými pracovníky organizace ZPA Smart Energy, a.s. viz příloha 1.

### 5.1 Plánování ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

Plánování ve společnosti ZPA Smart Energy probíhá na několika úrovních, kde plány jsou děleny na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Tuto strategii firmy stanovuje TOP management, jež bere v úvahu dlouhodobý směr a vývoj firmy. Dále se autorka zabývá plánováním výroby a prodeje.

V **dlouhodobém plánování** se zpracovává pětiletý plán prodeje (zpravidla v polovině kalendářního roku) s podrobnějšími měsíčními odhady v prodaných kusech výrobků a služeb a na to navazujících tržeb. V úvahu se zde berou i kvalifikované odhady, které mají časový horizont dvou let a také dvouletá vize a směr působení společnosti.

**Střednědobé plánování** tzv. roční plán zpracovává plán prodeje a vychází z pětiletého plánu. Zohledňuje prodej tuzemské i externí výroby, ale plán výroby je zadáván pouze pro vlastní výrobu v ZPA a nezahrnuje externí výrobu. Během kalendářního roku je roční plán modifikován a upřesňován na základě měsíčních předpokladů prodeje a výroby.

**Krátkodobé plánování** vychází z ročního plánu prodeje. Odsouhlasený roční plán výroby pro následující rok je zadán v průběhu 11. měsíce do informačního systému. Toto zadání poskytuje vstupní informace pro nákup a výrobu. Zároveň je vstupem pro pravidelné plánování – **odbytový požadavek**, který specifikuje požadavky oddělení prodeje na zhotovení výrobků konkrétních provedení na období jednoho měsíce, popřípadě dvou měsíců jako výhled.

Ve výjimečných případech je vyžíván **MVP**, tzv. mimořádný výrobní příkaz na základě požadavku zákazníka. Po prověření reálnosti splnění požadavků v oddělení zásobování a ve výrobě je vydán MVP, který má následně průběh jako odbytový požadavek.

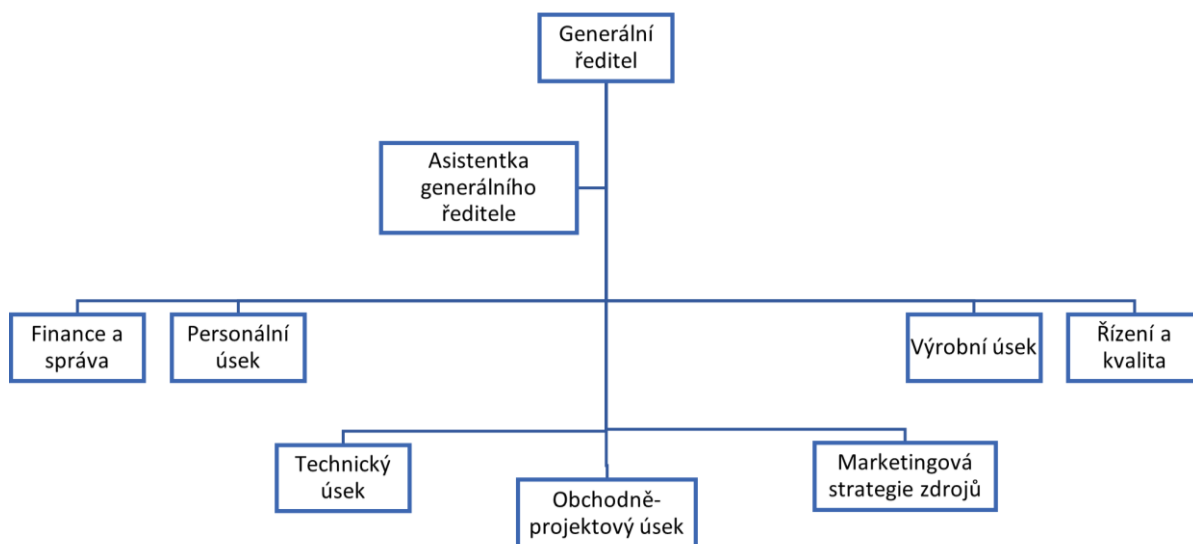
### 5.1.1 Plán výroby

Pracovníci plánování výroby zpracují odbytový požadavek a zpřesní plán výroby bez vystavení výrobních zakázek a poté předají k případným připomínkám do oddělení prodeje. Pokud je plán odsouhlasen, je zadán do informačního systému firmy pracovníky obchodního úseku, dále jen OÚ. Na základě spuštění plánu výroby jsou vystaveny v systému IFS výrobní zakázky a je vystaven dílenský plán se zakázkami a výrobními čísly. Tento plán je předán na OÚ, kde pracovníci zadají výrobky do systému „SUPERFINÁL“. Plánování výroby vystaví nejpozději k 30. dni v měsíci výrobní plán, který je schválen výrobním ředitelem a uložen v oddělení plánování výroby a kooperace.

### 5.2 Organizování ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

Organizační struktura ve společnosti ZPA Smart Energy je struktura funkčního typu, kde jsou zaměstnanci s podobnými aktivitami řazeni do jedné skupiny. Své výsledky práce hlásí svému vedoucímu, který následně předává informace generálnímu řediteli. Základní rozdělení této využívané struktury zobrazuje obrázek č. 4.

Z důvodů eliminace nevýhod spojených s organizačně funkčním schématem se ve společnosti využívá také projektová struktura, která formuje speciální útvary pro realizaci a přípravu projektů. Příkladný projekt autorka uvedla v podkapitole 5.4.1.



**Obrázek 4:** Funkční organizační struktura ve společnosti

*Zdroj: [27]*

Organizování práce závisí na typu vykonávané činnosti. Na vrcholu funkční organizační struktury stojí generální ředitel, který pomocí vrcholového managementu řídí celou organizaci.

Asistentka je pravou rukou generálního ředitele a organizuje veškeré jeho činnosti, které jsou potřeba. Jedná se o sjednávání schůzek, vyřizování hovorů, zápisy z porad apod.

Generálnímu řediteli je přímo podřízeno sedm úseků. V úseku **Finance a správa** zaměstnanci zajišťují plánování hospodaření a dohled nad finančními činnostmi celé společnosti. **Personální úsek** realizuje veškeré činnosti týkající se zaměstnanců. Zajišťuje potřebný stav pracovníků, vzdělávání i rozvoj. Organizuje různá školení pro zaměstnance, ať už povinné, dobrovolné nebo na žádost zaměstnanců. **Výrobní úsek** zodpovídá za včasnou výrobu výrobků podle výrobního plánu. Také organizuje a koordinuje kroky ve výrobním procesu. Úsek **Řízení kvality** vypracovává plány a strategie pro zajištění kvality výrobků. Provádí vstupní a výstupní kontrolu, zda požadované výrobky souhlasí se systémem řízení jakosti dle ISO 9001:2016. **Technický úsek** zodpovídá za vývoj výrobků a softwaru v souladu s platnou legislativou a dle požadavků jednotlivých zákazníků. **Obchodně-projektový úsek** zabezpečuje potřeby stávajících zákazníků a získává nové obchodní příležitosti. Základním dokumentem pro činnost každého obchodníka je plán prodeje. Plány prodeje jsou stanoveny na základě předpokládaných výběrových řízení zveřejňovaných jednotlivými zákazníky. V **Marketingové strategii zdrojů** zaměstnanci stanovují marketingové rozpočty pro jednotlivé aktivity a usilují o maximální využití dostupných zdrojů s minimálními náklady, což může vést k vyššímu zisku a větší konkurenceschopnosti společnosti ZPA Smart Energy.

### **5.3 Personalistika ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.**

ZPA Smart Energy je z pohledu kategorizace považována za malý a střední podnik, a proto zde personální činnosti provádí personální úsek. Vedoucí personálního úseku zpracovává za pomoci dalších pracovníků veškeré úkony týkající se zaměstnanců.

#### **5.3.1 Získávání a přijímání zaměstnanců**

Organizace zaměstnává zaměstnance formou smlouvy na hlavní pracovní poměr (HPP), formou zkráceného úvazku (externího úvazku) a formou dohody o pracovní činnosti (DPČ).

V případě nutnosti získání nových zaměstnanců jsou využívány veškeré dostupné formy. Jedná se zejména o využití inzerce v místním tisku, na veřejné vývěsce, webových stránkách společnosti nebo s pomocí sociálních sítí jako je LinkedIn či Facebook. Další novinkou je využití Bodyshoppingu, což je přijímání pracovníků za účelem smluvního poskytování služeb pro plnění taktických cílů v krátkodobém až střednědobém výhledu. Tuto možnost v ČR nabízí např. agentura Cool people.

## **Získávání a přijímání zaměstnanců ve výrobě**

V oddělení výroby pracují dělníci pod vedením vedoucího pracovníka, který za ně nese zodpovědnost. Vedoucí pracovník výroby a vedoucí personálního úseku rozhodují o vytvoření nového pracovního místa v týmu. Rozhodují se, zda pozici obsadí kmenovým pracovníkem nebo ji obsadí novým pracovníkem tzv. „zvenku“. Pohovor je v tomto případě pouze jednokolový a jeho součástí je i návštěva výrobních prostorů společnosti.

## **Získávání a přijímání zaměstnanců na pozice THP**

Na tyto pozice je obvykle třeba více odborných znalostí. Mohou být obsazovány, jak stávajícími pracovníky, kteří mají již praxi ve společnosti na podobné pozici, nebo pracovníky mimo společnost s pomocí personálního úseku. V případě vyššího počtu uchazečů probíhá výběrové řízení, které má na starost personální úsek a posuzuje jednotlivě zaslané životopisy. Na základě životopisů jsou vybráni vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k pohovoru. Výběrové řízení může být více kolové za účelem výběru nejvhodnějšího kandidáta. Členové výběrové komise při pohovoru s uchazečem sledují hlavně jeho motivaci a dosavadní praxi.

Obvykle kladené otázky:

- Čeho jste dosáhl v přechozích zaměstnáních?
- Jaké byly konkrétní výsledky vaší práce v posledním zaměstnání?
- Jak byste definoval to, za co vás platili?
- Co jste udělal proto, abyste těchto výsledků dosáhl?
- Jaké byly vaše výkony v porovnání s ostatními?
- Komu jste hlásil výsledky?

### **5.3.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

V ZPA Smart Energy zaměstnance hodnotí přímý nadřízený. Ve společnosti je využívána hodnotová stupnice, která probíhá každoročně v termínu od 1. září do 30. září formou slovního pracovního hodnocení. Hodnotitel čili vedoucí pracovník zde provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce, jehož účelem je získat podklady pro posouzení kvality plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci společnosti hodnotí také své vedoucí pracovníky i sami sebe formou sebehodnocení viz příloha 2. Hodnocený má v rámci hodnocení právo vyjádřit se k výsledkům, jestliže s výsledky hodnocení nesouhlasí a může podat do 10 dnů námitky v písemné podobě na personální úsek.

Výše mzdy se odvíjí od druhu práce a pracovního výkonu a je stanovena ve mzdovém výměru, kde každý zaměstnanec má právo vědět, jakým způsobem byla jeho mzda určena. V organizaci existují tři druhy odměn, a to odměna z fondu vedoucího, která se odvíjí od mimořádných událostí vykonané zaměstnancem, roční bonusy, které jsou na pololetní bázi a jako poslední projektové odměny. Mezi další odměny se řadí prémie, stravenky, penzijní připojištění a jiné benefity. Mezi jiné benefity se řadí sickdays, příspěvky na masáže, příspěvky na dětskou rekreaci a mnoho dalších.

### **5.3.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je další důležitou součástí společnosti. Personální úsek zajišťuje svým zaměstnancům veškerá nezbytná školení a kurzy. V organizaci probíhá vzdělávání zaměstnanců oběma způsoby, interní i externí formou. V případech, kdy se požadované vzdělávací aktivity budou týkat většího počtu zaměstnanců, bude personální úsek zajišťovat interní školení přímo ve společnosti.

Zásadní postavení mají ta školení, jejichž obsahová náplň i frekvence vychází přímo z platné legislativy. Tato školení organizačně připravuje a zabezpečuje personální úsek. Jde zejména o školení týkající se oblastí:

- Požární ochrana,
- BOZP,
- Vyhláška č. 50/78 Sb. (o odborné způsobilosti v elektrotechnice),
- Řízení motorových vozíků a referentských vozidel,
- Obsluha zdvihacích stolů.

Mezi další školení se řadí odborné vzdělávání, manažerské vzdělávání, IT vzdělávání, či vzdělávání jazyků.

### **5.4 Vedení lidí ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.**

Nezákladnější formou motivace ve společnosti je finanční odměna, která je vyplácena formou měsíční mzdy. Mezi další motivační prvky, které jsou zaměstnancům poskytovány patří např. eBenefity ve formě finančních prostředků určených na zvýšení kvality života. Tyto prostředky mohou zaměstnanci využít na sport, kulturu, vzdělávání, knihy a zdraví.

Ve společnosti se konají teambuildingové akce, které mají za úkol zlepšovat a udržovat vztahy na pracovištích. Společnost je každoročně organizátorem triatlonu a jiných sportovních akcí a také pořádá akce jako jsou Garden party, Mikulášská nadílka či Vánoční večírek. Významným charitativním projektem je akce „Pohyb pomáhá“, během které jsou sportovní



výkony zaměstnanců z celkem pěti disciplín (běh, cyklistika, běžky, plavání a turistika) evidovány a podle stanoveného klíče přeměněny na finanční hodnotu. Celoroční aktivity zaměstnanců jsou na konci roku sečteny a takto získaná finanční částka je poté předána hendikepované osobě, která byla vybrána na základě celofiremního hlasování.

#### 5.4.1 Motivační odměňování projektových týmů

Projektem se rozumí komplexní příprava a realizace účasti ve VOS na dodávky výrobků, zejména elektroměrů a HDO. Pro každý projekt je jmenován vedoucí a obvykle se jedná o obchodního manažera. Vedoucí projektového týmu následně nominuje jednotlivé členy. Tým zpravidla tvoří vývojový pracovník, konstruktér, pracovník kvality a případně další potřební pracovníci.

Podle strategického významu, finančního přínosu, složitosti, rozsahu či vlivu na posílení image společnosti je projekt zařazen do jedné ze čtyř skupin podle priorit. Toto zařazení je zobrazeno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Zařazení projektu podle priorit

Priorita Projektu	Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3	Skupina 4
Odměna pro Projektový tým	61 – 80 tis. Kč	31 – 60 tis. Kč	11 – 30 tis. Kč	1 – 10 tis. Kč
1. etapa	10 – 20 % z celkové odměny			
2. etapa	15 – 25 % z celkové odměny			
3. etapa	55 – 75 % z celkové odměny			
<b>1. až 3. etapa celkem</b>	<b>100% celkové odměny</b>			

Zdroj: [27]

Vedoucí projektového týmu definuje cíle pro splnění jednotlivých etap. Obvyklý model je následující. Cílem první etapy je kompletní prostudování zadávací dokumentace, včetně obchodních a technických podmínek pro účast v tendru. Zpravidla je tento cíl nazýván kvalifikace. Cílem druhé etapy je podání úplné a bezchybné nabídky včetně funkčních a certifikovaných vzorků. Součástí druhé etapy je také cenová nabídka, případně účast v cenových jednáních nebo elektronické aukci. Cílem třetí etapy je finální jednání se zákazníkem a podpis kupní smlouvy na dodávky.

## 5.5 Kontrola ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

Kontrola ve společnosti ZPA Smart Energy je rozdělena do tří typů kontrol podle časového horizontu. Jedná se o pravidelnou kontrolu, průběžnou kontrolu a zpětnou kontrolu. Mezi kontrolované činnosti například patří BOZP, PO, či zjištění neshodného výrobku.

### 5.5.1 Pravidelná kontrola

Zaměstnavatel je povinen pravidelně kontrolovat úroveň **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, zejména stav výrobních a pracovních prostředků, vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek. Kontrolu pracovišť ve výrobě provádí vedoucí zaměstnanec min. 1x za tři měsíce, oproti tomu administrativní vedoucí pracovník provádí kontrolu 1x za šest měsíců. Dokladem o provedení kontroly je zpracovaný check-list. V případě zjištěných nedostatků se musí odstranit a překontrolovat technikem BOZP. Každoročně se provádí prověrka, kde se kontroluje dokumentace, fyzická kontrola stavu BOZP na pracovištích a analýza úrazovosti.

Z hlediska **PO** mají vedoucí zaměstnanci povinnost kontrolovat, zda jsou dodržovány předpisy o požární ochraně, předepsané technologické pracovní postupy a ostatní povinnosti pracovníků při ochraně pracoviště před požáry. Pro splnění některých předepsaných povinností na úseku PO využívá společnost služeb externí odborně způsobilé osoby. Tato osoba provádí pravidelnou kontrolu dokumentace PO a udržuje ji v souladu se skutečným stavem, která se provádí v rámci preventivních požárních prohlídek, minimálně jednou za rok nebo po každém požáru. Zaměřuje se také na dodržování předpisů na všech pracovištích.

Zaměstnanci na určitých úsecích mají povinnost používat **OOPP**, jako např. pracovní pozice skladníka, jenž vyžaduje ochranou přilbu. Každý zaměstnanec je povinen před použitím překontrolovat jejich stav a případné nedostatky hlásit svému vedoucímu. Všechna bezpečnostní zařízení je potřeba používat dle příslušných předpisů a neustále kontrolovat jejich funkčnost.

**Pracovní doba** se řídí zákoníkem práce a platných právních předpisů. Stanovená týdenní pracovní doba činí 37,5 hodiny. Zaměstnanci mladší 18 let mají stanovenou pracovní dobu 30 hodin týdně. Evidence pracovní doby je zajištěna docházkovým systémem, kde kontrolu evidence provádí personální úsek a jimi pověřeni zaměstnanci nejpozději po uzavření každého pracovního týdne. Nenaplní-li zaměstnanec měsíční časový fond pracovní doby v daném měsíci, bude mu krácena část prémie, tj. v maximálním rozsahu o 3 %.

### 5.5.2 Průběžná kontrola

Přístup do soustředěných skladů má pouze určený zaměstnanec, který odpovídá za **uskladnění** daných položek, provádí i kontrolu uložení, průběžnou kontrolu stavu regálů a manipulační techniky. Za pořádek na pracovišti, úklid a provádění všech kontrol a revizí (regály, žebříky viz body níže) v zařízení skladu odpovídá vedoucí zaměstnanec.

Prohlídky i kontroly **žebříků** se provádějí v souladu s návodem na jejich používání od výrobce, vizuálně vždy před jejich použitím. Kontrola **regálu** se provádí před uvedením do provozu, přemístěním, při viditelném poškození či vychýlení a minimálně jednou ročně s protokolárním záznamem. Kontroly provádí pověřený odborný zaměstnanec nebo externí servisní organizace jednou za rok. O výsledcích kontrol je vyhotoven příslušný záznam včetně stanoveného označení kontrolované položky – příslušný „žlutý štítek“.

Při **home office** je zaměstnanec v domácím prostředí, kde mohou z hlediska ohrožení zdraví vzniknout jiné situace než na standardním pracovišti. Z tohoto důvodu je zaměstnavatel oprávněn na základě souhlasu zaměstnance navštívit jeho domácí pracoviště pro účely kontroly vhodnosti a dodržování zásad BOZP. Z vykonané kontroly bude vyhotovený záznam, který bude doručeny přímému nadřízenému a zaměstnanci.

### 5.5.3 Zpětná kontrola

Měřením **spokojenosti zákazníka** se získávají informace o spokojenosti s dodávanými produkty, úrovní služeb a plnění požadavků. K dosažení srovnatelných výsledků se zjišťuje míra spokojenosti pomocí dotazníku, který zákazníkům předkládá obchodní úsek. Vyhodnocování je prováděno jedenkrát ročně. Nestranné a pečlivé analyzování získaných podkladů je důležitým materiálem pro další zlepšování výkonnosti společnosti.

Při zjištění **neshodného výrobku** na kterémkoliv místě ve výrobě nebo skladě musí být tento okamžitě označen, umístěn na předepsaném místě a držen odděleně. Neshodné výrobky se ukládají na vyhrazených, barevně označených místech znázorněných na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Barevné označení pro umístění, označení neshodného výrobku

Zdroj: [27]

Vypořádání neshodného výrobku musí být vyřízeno kontrolou nejdéle do čtyř dnů od jeho převzetí, kde pověření pracovníci kontroly odsouhlasí správnost rozřídění. Na neopravitelné díly se vystaví zmetkové hlášení, kde je uvedeno číslo materiálu (nomenklatura) a číslo odchylky např. zničeno při montáži. Sklad provede na základě ZH a zadání z plánování výroby storno ze zakázky a následné zpětné vydání dobrých dílů. Pokud je výrobek opraven, či přetvořen, vrací se zpět do procesu. Za sklady pro vyvedení neshodných dílů z výroby jsou odpovědni příslušní pracovníci plánování výroby, za opravu těchto dílů mistři a za kupované díly příslušní zásobovači.

## **5.6 Průběžné manažerské funkce ve společnosti ZPA Smart Energy, a.s.**

Zakončením této kapitoly je popis tří průběžných manažerských funkcí, jimiž jsou analýza, rozhodování a implementace. Autorka si vybrala konkrétní rozhodovací problém z oblasti zajištění BOZP, jelikož se ve společnosti nejvíce seznámila právě s touto problematikou.

Odborně způsobilá osoba s týmem řešitelů provádí prvotní šetření potenciálního problému. Tento tým zpracovává bezpečnostní rizika, které mohou v různých situacích nastat. OZO však nemá rozhodovací pravomoc z hlediska BOZP, tuto pravomoc mají v kompetenci vedoucí zaměstnanci daných pracovišť, se kterými OZO úzce spolupracuje.

Podkladem pro **analýzy** je rozsah splnění cílů managementu BOZP a její politiky, také informace o výkonnosti a efektivnosti managementu BOZP, včetně trendů týkajících se:

- incidentů, neshod, nápravných opatření a neustálého zlepšování,
- výsledků monitorování a měření,
- výsledků hodnocení souladu s požadavky právních předpisů a jiných požadavků,
- výsledky auditů,
- rizik a příležitostí.

Na základě souhrnné zprávy členové vedení posuzují stav zavedeného systému managementu a vyhodnocují jeho účinnost. Výstupem z přezkoumání vrcholovým vedením jsou cíle, rozhodnutí a opatření ke zlepšování efektivnosti systému BOZP, či ve vztahu k potřebám změn BOZP.

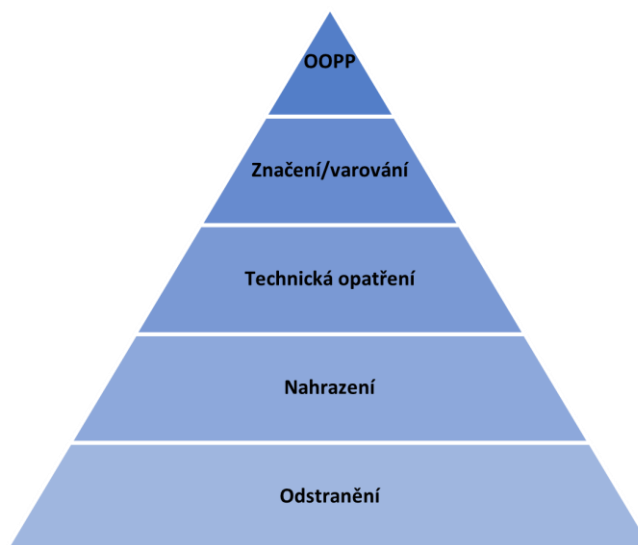
Společnost vytvořila radu zaměstnanců pro otázky BOZP podle požadavku normy ISO 4500, která udává náměty na zlepšení z hlediska BOZP ve společnosti. V radě jsou jednotliví členové z různých oddělení firmy, tak aby pokrývali co největší spektrum rizik BOZP. Radu jmenuje generální ředitel na návrh technika BOZP, který je koordinátorem této rady. Rada zaměstnanců pro otázky BOZP se schází v 2x ročně.

Tato rada na svých schůzkách projednává a navrhuje:

- závěry z interních a externích auditů, kontrol BOZP,
- návrhy v oblasti analýzy rizik a příležitostí,
- revizi Registru rizik BOZP a další dokumentace,
- celkový stav BOZP ve firmě a navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení.

S výstupy z jednání rady zaměstnanců bude TOP management seznámen na společném jednání. O těchto výstupech je nutné obeznámit všechny vedoucí a řadové zaměstnance. Výstupy budou v elektronické podobě uloženy na intranetu společnosti.

ZPA Smart Energy a.s. při manažerské funkci **rozhodování** identifikuje nebezpečí a vyhodnocuje rizika práce, jež se vyskytují při činnostech firmy. Např. před nákupem nové technologie, zavedením nového výrobního procesu, vznikem nového výrobku. Podkladem pro identifikaci rizik jsou mimo jiné, záznamy z kontrol BOZP, záznamy z knih úrazů, podněty zaměstnanců. Zdroje rizik pro oblast BOZP jsou např. stroje a zařízení, pracovní postupy, organizace práce, či chování zaměstnanců apod. Pro snižování rizik je použita následující hierarchie viz obrázek č. 6.



**Obrázek 6:** Hierarchie pro snižování rizik

*Zdroj: [27]*

Rizika jsou ve společnosti evidována ve formě karet rizik v tzv. Registru rizik BOZP, který momentálně obsahuje 27 karet. Účinnost přijatých opatření je ověřována pravidelným přezkoumáním a opakovaným vyhodnocením rizik (1x ročně). Přezkoumání Registru rizik provádí OZO a vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení společnosti. **Výsledkem přezkoumání** je aktualizovaný Registr rizik, který musí být předložen ke schválení radě

zaměstnanců v otázkách BOZP a poté TOP managementu při ročním přezkoumání systému. Schválený Registr rizik je uložen na intranetu společnosti.

Nejvyšší pravděpodobnost rizikové situace vzniká v úseku Výroba přípravků a vzorků. Technik BOZP vytvořil bezpečnostní kartu, ze které autorka vybrala následující tři potencionální nebezpečí viz tabulka č. 3.

Z tabulky č. 3 vyplývá, že zdrojem nejvyššího nebezpečí je nástrojářská frézka FNG 40 CNC. Výsledným rizikem může být vážný úraz, bolest, popřípadě i smrt.

**Tabulka 3:** Bezpečnostní karta pro úsek Výroba přípravků a vzorků

Výskyt	Nebezpečí	Zdroj	Hodnocení rizik			Opatření k eliminaci rizik
			P	Z	Výsledné riziko	
standardní	Poranění v obličejí, zrak, vnitřní orgány.	Stlačený vzduch.	2	5	10	Zařízení na stlačený vzduch používat pouze pro činnosti, pro které je určeno. Trysky, ofukovací pistole nemřít do obličejí, tělesných dutin.
mimořádný	Poškození zdraví chemickými látkami.	Chemické látky a směsi používané v MD.	3	2	6	Znalost bezpečnostního listu, obezřetnost, používání OOPP.
havarijný	Riziko zachycení nástrojem, poškození zdraví způsobené chladicí kapalinou či poranění nástrojem.	Nástrojářská frézka FNG 40 CNC.	2	10	20	Zaškolení pracovníků. Dodržování návodů, pravidel BOZP, používat OOPP. Obezřetnost při obsluze tohoto stroje.

*Zdroj: [27]*

Ke každému nebezpečí ať už se jedná o standardní, mimořádný či havarijný výskyt je v tabulce č. 4 číselně obodována pravděpodobnost a závažnost situace.

**Tabulka 4:** Matice hodnocení

Pravděpodobnost (P)	Závažnost (Z)		
	Mírné škody (2)	Střední škody (5)	Vysoké škody (10)
Vysoce nepravděpodobné (1)	Malá (2)	Malá (5)	Střední (10)
Pravděpodobné (2)	Malá (4)	Střední (10)	Vysoká (20)
Vysoce pravděpodobné (3)	Střední (6)	Vysoká (15)	Vysoká (30)

*Zdroj: [27]*

V této případové studii autorka byla schopna vysledovat, jak probíhá analýza a jaké jsou podklady pro její zhotovení. Na základě analýzy je vytvořeno několik variant řešení pro rozhodování daného problému. Z těchto variant byl proveden výběr, který byl následně implementován čili lze říct, že průběžná manažerská funkce ve společnosti ZPA Smart Energy probíhá standardně.

## 5.7 Shrnutí

V této kapitole bakalářské práce jsou popsány a analyzovány klíčové aspekty řízení společnosti ZPA Smart Energy, a.s.

Konkrétně autorka popisuje **plánování** v různých časových horizontech a plánování výroby a prodeje. Dále je zde popsána funkční **organizační struktura** společnosti, která je zobrazena v obrázku č. 4. s uvedením všech úseků, jejichž činnost je nezbytná pro chod společnosti. Dalším klíčovým tématem této kapitoly je **personalistika**, kde se autorka zaměřuje na procesy získávání zaměstnanců pro výrobu i pro THP. Dále se věnuje oblasti hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Následující podkapitola je věnována manažerské funkci **vedení lidí**, kde hlavní motivací je finanční odměna, různé benefity a konání teambuildingových akcí. Dále autorka popisuje sekvenční manažerskou funkci **kontrolu**, jež obsahuje tři typy kontrol – pravidelnou, průběžnou a zpětnou. Poslední podkapitola je věnována průběžné manažerské funkci, jež obsahuje **analýzu, rozhodování a implementaci** z oblasti zajištění BOZP.

## **6 SHRUTÍ, DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU**

Cílem závěrečné kapitoly je porovnání teoretické části s praktickou částí všech uvažovaných manažerských funkcí v organizaci ZPA Smart Energy a následné doporučení na zlepšení současného stavu.

### **6.1 Komparace teoretických předpokladů a analyzovaných manažerských funkcí**

V této podkapitole se autorka zabývá porovnáním teorie a praxe v oblasti pěti sekvenčních manažerských funkcí – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola, a následných průběžných funkcí z oblasti BOZP – analýza, rozhodování a implementace. Autorka rovněž představí možné návrhy na zvýšení efektivity těchto manažerských funkcí ve společnosti.

V tabulce č. 5 autorka shrnuje v jednotlivých bodech teoretické předpoklady manažerských funkcí a porovnává je s analyzovanou částí, jež vychází ze společnosti ZPA Smart Energy.



**Tabulka 5:** Porovnání teorie a praxe u manažerských funkcí

Manažerské funkce	Teoretické předpoklady	Výstupy analýzy manažerských funkcí
<b>Plánování</b>	Z časového hlediska jsou plány tvořeny na krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý časový horizont.	Společnost využívá krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý plán.
<b>Organizování</b>	Ve funkční organizační struktuře jsou zaměstnanci seskupeni v jednotlivých úsecích podle pracovního zařazení.	Společnost využívá dva typy. Hlavní struktura je funkčního typu a při řízení projektu je využívána projektová.
<b>Personalistika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získávání zaměstnanců má daný postup, jež může čerpat z interních a externích zdrojů lidského kapitálu.</li> <li>• Existují dvě hodnotící metody, a to orientované na minulost a na budoucnost.</li> <li>• Odměňování je realizováno na základě časové mzdy a platu (hodinová, měsíční), či úkolová mzda.</li> <li>• Vzdělávání probíhá dvěma způsoby, interně a externě.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postup při získávání zaměstnanců se neliší od teorie. K získání zaměstnanců z externích zdrojů jsou využívány: LinkedIn, Facebook, či pracovní portály.</li> <li>• Společnost je orientovaná spíše na budoucí metody, jimiž je sebehodnocení, či zpětná vazba.</li> <li>• Výše mzdy se odvíjí od druhu práce a je stanovena ve mzdovém výměru.</li> <li>• Praxe se shoduje s teorií. Školení jsou povinné, dobrovolné a na žádost zaměstnanců.</li> </ul>
<b>Vedení lidí</b>	Zaměstnanci jsou motivováni na základě daných stimulů. Nejčastější motivací je finanční odměna.	Motivace ve společnosti funguje na základě finanční odměny, systému benefitů a také díky teambuildingovým akcím.
<b>Kontrola</b>	Preventivní kontrola odhaluje včasné nebezpečí, průběžná kontrola spočívá v usměrňování práce svých podřízených a zpětná kontrola se zaměřuje na konečné výsledky.	Společnost preventivně kontroluje zejména úroveň BOZP, kde každoročně provádí prověrku. Průběžně kontrolují stav regálů a manipulační techniky. Zpětnou vazbou kontrolují kvalitu výrobků, jež je úzce vzpjatá s manažerskou funkcí plánování.
<b>Analýza, rozhodování, implementace z hlediska BOZP</b>	Výstupem analýzy je závěrečná zpráva, která je důležitým podkladem pro rozhodování, jež zahrnuje 9 etap s následnou implementací vhodné varianty.	Na základě podkladů z analýz identifikuje nebezpečí, stanovuje kritéria hodnocení a tvoří varianty, které se týkají konkrétních etap v rozhodování. Následně na to navazuje implementace rozhodnutí – Registr rizik.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky č. 5 dle názoru autorky vyplývá, že **plánování** ve společnosti probíhá z časového hlediska podle tří druhů plánů, které byly již zmíněny v teoretické části. Dlouhodobý plán je zpracováván na pětileté období dle kvalifikovaných odhadů. Střednědobý (roční) plán vychází z dlouhodobého plánu a poslední krátkodobý plán vychází z ročního plánu, který je zadáván do informačního systému. Toto zadání poskytuje následné informace pro oddělení nákupu a výroby a zároveň je vstupem pro pravidelné plánování objemu nákupu, výroby a tržeb na měsíční bázi.

Autorka navrhuje zavedení metody OKRs (Objectives and key results alias klíčové ukazatele výkonnosti) pro manažery jednotlivých úseků na kvartální bázi. Tato metoda umožní společnosti definovat jasné a měřitelné cíle na základě strategických priorit, což zlepší komunikaci a zvýší zaměření na klíčové výsledky, jež by měli periodicky hodnotit. Celkově lze říci, že zavedení metody OKRs na kvartální bázi by mohlo přinést značné výhody pro společnost, jako je zvýšení efektivity, lepší komunikaci a větší motivaci zaměstnanců.

U manažerské funkce **organizování** autorka analyzovala, že společnost využívá funkční organizační strukturu, jež se zaměřuje na rozdělení práce na základě specializovaných funkcí a aktivit. Tento typ organizační struktury je vhodný pro ty společnosti, které se zaměřují na výrobu nebo poskytování většího množství produktů a služeb. Vzhledem k tomu, že společnost ZPA Smart Energy se zaměřuje na výrobu a prodej energetických zařízení, je funkční typ struktury vhodný. Nevýhodou může být horší komunikace mezi úseky, což může vést ke zpoždění a chybám. Společnost však organizuje různé typy porad se 14denní periodicitou zaměřené na jednotlivé projekty, čímž tomuto problému předchází. Autorka by organizační strukturu neměnila.

V **personalistice** probíhá získávání zaměstnanců podle postupu, jež byl autorkou uveden v teoretické části. Ve společnosti se rozlišuje získávání pracovníků podle toho, zda se uchazeč uchází o pracovní funkci ve výrobě, nebo na THP. Ve výrobě je pohovor pouze jednokolový a součástí pohovoru je i návštěva výrobních prostorů. Na THP je potřeba více znalostí, které si společnost ověřuje více kolovým pohovorem, kde členové komise sledují a hodnotí motivaci a dosavadní praxi uchazeče. Další část personalistiky je hodnocení, kde se částečně praxe shoduje s teorií. Společnost využívá pouze metody orientované na budoucnost, jimiž je sebehodnocení a zpětná vazba čili slovní hodnotová stupnice. Při této slovní hodnotové stupnici vedoucí pracovník provádí subjektivní hodnocení pracovního výkonu. Výše mzdy se odvíjí od druhu vykonávané práce podle mzdového výměru. Ve společnosti jsou uplatňovány tři druhy odměn, a to odměna z fondu vedoucího, roční bonusy a projektové odměny. Vzdělávání

probíhá ve společnosti oběma způsoby, jež zajišťuje personální úsek. Školení mohou být povinná z důvodu požadované legislativy (BOZP, PO), dobrovolná, či na požadavek zaměstnance.

Dle autorky nejsou téměř žádné nedostatky. Autorka by však doporučila další využití nástrojů v oblasti získávání zaměstnanců.

Indeed je jedním z největších pracovních portálů na světě. Tento portál nabízí širokou škálu nástrojů pro nábor zaměstnanců, vyhledávání kandidátů apod. Dalším doporučovaným nástrojem je Jobvite platforma, která umožňuje společnosti vytvářet kreativní náborové kampaně, vyhledávat kandidáty a sledovat výsledky kampaní.

**Motivace pracovníků** ve společnosti probíhá standardně na bázi finanční odměny a také ve formě široké škály benefitů. Motivační faktor může být i při odměňování týmů, kterého mohou být pracovníci součástí. Velkou motivaci přináší teambuildingové akce, které se týkají kulturních, i sportovních aktivit. Ve společnosti je dodrženo takzvané zlaté pravidlo motivace, které přizpůsobuje úkoly lidem, ne lidi úkolům. Dle autorky podnik v manažerské funkci vedení lidí nemá nedostatky.

Ve společnosti se využívají všechny tři typy **kontrol**, jež autorka uvedla v teoretické části. Jedná se o preventivní, průběžnou a zpětnou kontrolu. Společnost pravidelně kontroluje stav BOZP, kde výstupem je zpracovaný check-list. Zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě mají povinnost používat OOPP, jež musí pravidelně kontrolovat. Průběžné kontroly manipulačních zařízení provádí odborný zaměstnanec. Výstupem je příslušný záznam včetně označení položky žlutým štítkem. Zpětnou kontrolou pro společnost je spokojenost zákazníka, kterou zjišťuje pomocí dotazníku. Při zjištění neshodného výrobku se musí barevně označit a uložit na označené místo. Tyto podklady jsou důležité pro plánování výroby a prodeje. Autorka tvrdí, že kontrola jako manažerská funkce je v podniku dostatečně využívána a nevidí potřebu navrhovat žádná zlepšení pro zvýšení její efektivity.

Z hlediska BOZP společnost provádí prvotní **analýzu**, jejíž podklady se týkají incidentů, neshod, rizik apod. Následně členové vedení posuzují stav zavedeného systému a vyhodnocují jeho účinnost. Při **rozhodování** společnost postupuje podle jednotlivých etap, které autorka zmiňuje v teorii. V první řadě společnost identifikuje a formuluje nebezpečí, jež se vyskytují při činnostech společnosti. Podkladem pro identifikaci jsou záznamy např. z knih úrazů. Ke

každému nebezpečí je stanovena matice hodnocení z tab. č. 4., jenž se snaží eliminovat hierarchií pro snižování rizik viz obrázek č. 6. Výsledkem přezkoumávání je aktualizovaný registr rizik, který byl schválen a **implementován**. Dle autorky jsou průběžné manažerské funkce prováděny na kvalitní úrovni čili není třeba navrhnout další doporučení.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci. Autorka provedla komparaci teoretických předpokladů s výstupy analyzovaných manažerských funkcí v organizaci ZPA Smart Energy, kde identifikovala případné problémy a navrhla doporučení na zvýšení efektivnosti.

Teoretická část práce vycházela z nastudované literatury. Kapitola první pojednávala o samotném managementu z pohledu třech významů. Dále zde byla řešena funkce manažera a jeho postavení v organizaci. Manažeři mají nelehký úkol, jelikož se musí chopit několika rolí a také pro tuto funkci musí mít správné předpoklady. Druhá kapitola se podrobně věnovala jednotlivým sekvenčním manažerským funkcím (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola). V poslední kapitole autorka uvedla tři průběžné manažerské funkce (analýza, rozhodování a implementace).

Praktická část byla rozdělena na čtvrtou, pátou a šestou kapitolu. Ve čtvrté kapitole byla vybraná organizace představena. Autorka uvedla základní informace o společnosti, také její historii, misi a vizi a ukončila tuto kapitolu zhotovením SWOT analýzy. V páté kapitole byla zpracována analytická část bakalářské práce. V jednotlivých podkapitolách byly analyzovány sekvenční a průběžné funkce z hlediska zajištění BOZP. Poslední kapitola byla zaměřena na komparaci teorie a praxe všech zmíněných manažerských funkcí s případným doporučením na zlepšení současného stavu.

Na základě analýzy se autorka domnívá, že organizace již úspěšně využívá manažerské funkce. Nicméně, je zde pár oblastí, kde by se organizace mohla zlepšit, a to v personalistice při získávání zaměstnanců a v plánování.

Autorka navrhuje, aby organizace používala další náborové aplikace, které by personalistům usnadnily práci a zvýšily efektivitu získávání nových zaměstnanců. Autorka navrhla dvě náborové aplikace. První z nich je platforma Indeed, která je jedním z největších pracovních portálů na světě. Portál nabízí širokou škálu nástrojů pro nábor zaměstnanců a vyhledávání kandidátů. Druhou navrhovanou náborovou aplikací je platforma Jobvite, která umožňuje společnosti vytvářet kreativní náborové kampaně, vyhledávat kandidáty a sledovat výsledky kampaní. Tato doporučení by mohla být užitečná pro organizaci, aby zlepšila své procesy a získala více kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by přispěli k rozvoji firmy.

Při manažerské funkci plánování autorka doporučuje manažerům společnosti zavést metodu OKRs na kvartální bázi. Tato metoda umožní společnosti definovat jasné a měřitelné cíle na základě strategických priorit. Zavedení této metody by mohlo přinést značné výhody, jako zvýšení efektivity, lepší komunikaci a motivaci zaměstnanců. Tato doporučení by mohla být užitečná pro společnost, aby zlepšila některé své procesy.

Po důkladné analýze a vyhodnocení manažerských funkcí ve společnosti byla v bakalářské práci navržena řada doporučení pro zvýšení efektivity z hlediska dosažení lepších výsledků společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-856-0331-4.
- [5] FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-861-1920-3.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] LIVINGSTON, J. Sterling. *Pygmalion in management*. Harvard business review. Boston: Harvard Business Publishing, 1969. DOI 0017-8012.
- [9] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [10] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [12] ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- [13] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [14] URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-808-7974-155.
- [15] VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

- [16] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4394-8.
- [17] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [18] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

### Internetové zdroje

- [19] 10 zlatých vlastností manažerů. In: *Topvision* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/10-zlatych-vlastnosti-manazeru>
- [20] HENYCH, Michal. Vedení a řízení lidí. In: *Management* [online]. 2016 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <http://www.management.cz/vedeni-a-rizeni-lidi/>
- [21] Manažer (Manager). In: *ManagementMania* [online]. 2019 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [22] MARTÍNKOVÁ, Lenka. Manažerské role – Co všechno obnáší práce vedoucího pracovníka? In: *Psychologie pro každého* [online]. 2017 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/prace-vedouciho-pracovnika/>
- [23] PESTLE analýza. In: *ManagementMania* [online]. 2015 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [24] SWOT analýza. In: *ManagementMania* [online]. 2020 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [25] Štábně-liniová organizační struktura. In: *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>
- [26] ZPA [online]. © 2022 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.zpa.cz/o-nas/>

### Interní zdroje

- [27] Interní dokument společnosti ZPA Smart Energy, a.s.



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 ..... Řízený rozhovor se zaměstnanci ZPA Smart Energy, a. s.

Příloha 2 ..... Sebehodnocení THP

## **Příloha 1 – řízený rozhovor se zaměstnanci ZPA Smart Energy, a. s.**

V rámci praktické části autorka vedla řízený rozhovor se zaměstnanci ZPA Smart Energy, konkrétně s vedoucími zaměstnanci z obchodního a personálního úseku. Rozhovor se uskutečnil v prostorách společnosti a byl doslovně přepsán a zaznamenán za účelem analýzy a vyhodnocení. Cílem rozhovoru bylo získat informace o společnosti. Tento způsob sběru dat umožnil získat hlubší a konkrétnější informace.

### **Obchodní úsek**

#### **1. Jaká je vize společnosti?**

Naše společnost těží z vlastní vývojové základny, která navazuje na tradici a dlouhou historii. Chceme být i nadále silným partnerem našim zákazníkům, který bude schopný vyrábět a dodávat kvalitní výrobky. Toho dosahujeme díky kolektivu spokojených a kvalitních zaměstnanců.

#### **2. Jaká je organizační struktura ve společnosti, využívá se, popřípadě i jiná struktura?**

Je zde využívána funkční organizační struktura, kde generálnímu řediteli je podřízeno sedm úseků. Mimo funkční typ se využívá tzv. projektové řízení. Pro každý významný projekt nebo obchodní případ je ustanoven projektový tým. Vedoucí tohoto týmu je obvykle obchodník.

#### **3. Jak obchodník plánuje a organizuje svou práci?**

Základním dokumentem každého obchodníka je plán prodeje. Plány prodeje jsou stanoveny na základě předpokládaných výběrových řízení vypisovaných jednotlivými zákazníky. Pro každé výběrové řízení je předem odhadnuto množství nakupovaných výrobků, jejich ceny a také pravděpodobnost získání zakázky nebo její části.

#### **4. Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky a v čem vidíte příležitosti a hrozby?**

Za silné stránky považují vlastní kvalitní vývojovou základnu, která zahrnuje přes 20 % zaměstnanců, kteří navazují na dlouholetou tradici vývoje a výroby elektrotechnických výrobků. Z toho vyplývá vysoká flexibilita při zohledňování požadavků zákazníků, kterým můžeme nabídnout široké spektrum výrobků, při jejichž vývoji spolupracujeme s vysokými školami. Za slabé stránky považují občasné nedostatky v kvalitě výrobků, které mohou být způsobeny i fluktuací zaměstnanců. Podnikový informační systém by zasluhoval aktualizaci. Příležitosti nám nabízí masové zavádění chytrého měření nejen v Evropě, ale i v dalších teritoriích, kde můžeme uplatnit naše výrobky. Systémy chytrého měření nám mohou umožnit

uplatnění i jiných, méně tradičních výrobků, o které můžeme rozšířit naše produktové portfolio. Jako další příležitostí se jeví splnění specifických požadavků na kybernetickou bezpečnost a následného získání nových zákazníků. Hrozby vidíme v možném přímém vstupu asijských výrobců na evropské trhy, ve výpadech v zásobování materiálem a součástkami, problémy v logistice a možném odchodu klíčových zaměstnanců z důvodu vysoké konkurence na trhu práce.

## **Personální úsek**

### **1. Jaké jiné metody jsou společností využívány z hlediska získávání zaměstnanců?**

Kromě pracovních portálů se snažíme využívat sociální sítě jako je LinkedIn, Facebook. Novinkou je pojem Bodyshopping, kde tuto možnost nabízí agentura Cool people.

### **2. Jak probíhá pohovor potencionálních uchazečů na pozice THP a do výroby?**

Pohovor do výroby je zpravidla jednokolový, kde uchazeč v rámci pohovoru může navštívit výrobní úsek. Na THP pozice je pohovor více kolový, kde sledujeme motivaci a dosavadní praxi uchazeče.

### **3. Jaké jsou nástroje, jež jsou využívány k hodnocení výkonu zaměstnanců?**

Zaměstnance hodnotí přímý nadřízený formou slovní hodnotové stupnice, která probíhá každoročně. Zaměstnanci hodnotí i své vedoucí pracovníky, i sami sebe formou sebehodnocení.

### **4. Jaký další motivační faktor kromě finanční odměny je ve společnosti nastaven?**

Motivačním bonusem jsou Ebenefity ve formě finančních prostředků určených na zvýšení kvality života. Dále jsou poskytovány zaměstnancům stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a pořádají se teambuildingové akce, např. Garden party, Vánoční večírek, či charitativní projekt „Pohyb pomáhá“.

### **5. Jaké odměny jsou zaměstnavatelem poskytovány?**

Existují tři druhy odměň: z fondu vedoucího, roční bonusy, projektové odměny.

### **6. Jaké školení jsou Vámi zajišťovány, které z nich jsou dány legislativou?**

Z platné legislativy personální úsek má povinnost proškolit zaměstnance z oblasti požární ochrany, BOZP, vyhlášky č. 50/78 Sb. (o odborné způsobilosti v elektrotechnice), řízení motorových vozíků a referentských vozidel a obsluhy zdvihacích stolů. Další typy školení mohou být z hlediska odborného vzdělávání, manažerského vzdělávání, IT vzdělávání, vzdělávání jazyků, či na návrh zaměstnanců.

## Příloha 2 – sebehodnocení THP

Hodnocené období	Leden – prosinec (hodnocení proběhne v rozmezí duben – květen)
Datum sebehodnocení	

### Hodnocený

Jméno a příjmení	
Osobní číslo	
Pracovní pozice	

- Sebehodnocení se provádí pouze z podnětu hodnoceného jako jeho příprava na hodnocení.
- Hodnocený má právo předložit své sebehodnocení hodnotiteli.
- Hodnocený může požádat, aby jeho sebehodnocení bylo přiloženo k hodnocení. V tom případě se stává jeho součástí.

### 1. Hodnocení

Nesplňuje standardy *	Potřebuje se rozvíjet **	Je plně kompetentní ***	Je nadprůměrný ****	Je výrazně nadprůměrný *****
Zaměstnanec nesplňuje cíle, úkoly a odpovědnosti na své pozici a/nebo nejedná v souladu s pravidly a hodnotami společnosti. Výkonnost zaměstnance není uspokojivá a vyžaduje zlepšení.	Zaměstnanec splňuje standardy, ale jeho jednání vykazuje určitou nestálost v jednání, postojích, činech. Potřebuje se na své pozici rozvíjet.	Zaměstnanec splňuje zadané cíle, úkoly a odpovědnosti na své pozici. Spolehlivě přináší vysokou kvalitu své práce. Jedná v souladu s hodnotami společnosti. Aktivně spolupracuje se svými nadřízenými a kolegy. Vytváří přidanou hodnotu pro společnost.	Zaměstnanec dosahuje výsledků nad očekávání. Proaktivně přistupuje k přebírání zodpovědnosti za přidělené úkoly vedoucí k úspěchu společnosti, je vzorem pro ostatní. Úspěšně zvládá mimořádně náročné situace.	Zaměstnanec dosahuje mimořádných výsledků nad očekávání. Stanovuje nové standardy, které přispívají k celkovému úspěchu společnosti. Ve srovnání s ostatními vyniká svým osobním přínosem pro společnost.

HODNOCENÉ KATEGORIE	HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE
SPOLUPRÁCE (hodnocení napříč společností ZPA Smart Energy i směrem ven)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
ZODPOVĚDNOST (podílím se na úspěchu společnosti ZPA, spolupracuji na společném cíli)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
KVALITA VÝSTUPŮ (v jaké kvalitě, čase poskytuji výstupy, umím prezentovat výsledky)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
ORIENTACE NA VÝSLEDKY (stanovuji si cíle, plním je, zlepšuji se)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
AKCEPTACE ZMĚN (jak přijímám změny, poskytuji podporu ostatním, jsem příkladem)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
ROZHODOVÁNÍ PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ (způsob řešení problémů, eskalace, návrhy řešení)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
TÝMOVÁ PRÁCE (hodnocení v konkrétním týmu, jak se chovám v týmu, jak spolupracuji)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
KOMUNIKACE (jak komunikuji v týmu, směrem k nadřízenému, zákazníkům aj.)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Požaduji, aby se moje sebehodnocení stalo součástí hodnocení. ano - ne

V ..... dne .....

.....

podpis hodnoceného

Zdroj: [27]