

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza manažerských funkcí ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2024

Adéla Podloucká

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Podloucká**  
Osobní číslo: **E21263**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Analýza manažerských funkcí ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedení analýzy manažerských funkcí v konkrétním oddělení vybraného podniku zhodnotit jednotlivé manažerské funkce a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se managementu a manažerských funkcí.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza manažerských funkcí v konkrétním oddělení vybraného podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení.
- Závěr, formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.  
ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.  
HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.  
PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.  
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřna Myslivcová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.  
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 24. 4. 2024

Adéla Podloucká v.r.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za vedení, pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat vedoucímu oddělení hypoték v České spořitelně, a. s., za poskytnutí důležitých informací pro mou praktickou část bakalářské práce a také za jeho vstřícný přístup a čas, který mi věnoval. Poděkování patří také mé rodině, za její podporu po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Tato práce je věnována analýze manažerských funkcí ve vybraném podniku. První dvě kapitoly obsahují vymezení základních pojmů týkajících se managementu a teoretický popis jednotlivých manažerských funkcí. Ve třetí kapitole práce se nachází charakteristika vybraného podniku, jeho historie, mise a vize. Čtvrtá kapitola se věnuje samotné analýze manažerských funkcí na konkrétním oddělení vybraného podniku. V páté a zároveň poslední kapitole se nachází zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, manažer, manažerské funkce, plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola

## **TITLE**

Analysis of managerial functions in the selected company

## **ANNOTATION**

This work is devoted to the analysis of managerial functions in the selected business. The first two chapters contain definitions of basic concepts relating to management and a theoretical description of individual managerial functions. The third chapter of the thesis contains the characteristics of the chosen enterprise, its history, mission and vision. The fourth chapter is devoted to the analysis of managerial functions on the particular department of the selected company. The fifth and final chapter contains an assessment of the results, proposals and recommendations leading to improvements.

## **KEYWORDS**

Management, manager, managerial functions, planning, organizing, selecting and deploying co-workers, leading people, control

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD .....	12
1 Vymezení teoretických pojmů týkajících se managementu.....	13
1.1 Pojem management.....	13
1.2 Manažer .....	14
1.2.1 Historie manažera .....	14
1.2.2 Rozdíl mezi pojmy leader a manažer.....	15
1.2.3 Manažerské styly řízení .....	15
1.3 Úrovně managementu .....	17
2 Teoretické vymezení manažerských funkcí.....	18
2.1 Plánování .....	18
2.1.1 Členění plánů .....	19
2.2 Organizování.....	20
2.2.1 Členění organizačních struktur .....	20
2.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	23
2.3.1 Získávání pracovníků.....	23
2.3.2 Výběr pracovníků .....	23
2.3.3 Hodnocení pracovníků .....	23
2.3.4 Odměňování pracovníků.....	24
2.3.5 Vzdělání a rozvoj pracovníků .....	24
2.4 Vedení lidí .....	25
2.4.1 Motivace .....	26
2.5 Kontrola .....	27
2.5.1 Druhy kontrol.....	27
2.6 Analýza .....	28

2.7	Rozhodování .....	28
2.8	Implementace .....	29
3	Charakteristika České spořitelny, a. s. ....	30
3.1	Základní informace .....	30
3.2	Historie.....	30
3.3	Mise .....	31
3.4	Vize .....	31
4	Analýza manažerských funkcí na oddělení hypoték .....	32
4.1	Plánování .....	32
4.1.1	Cíle.....	32
4.1.2	Plány kapacit.....	32
4.1.3	Plány personalistiky .....	34
4.1.4	Využití paralelních manažerských funkcí v plánování kapacity.....	34
4.2	Organizování.....	35
4.2.1	Organizační struktura oddělení hypoték .....	35
4.2.2	Popis náplně práce procesních a datových specialistů.....	35
4.2.3	Organizace práce na oddělení hypoték .....	36
4.2.4	Využití paralelních manažerských funkcí v organizování práce.....	37
4.3	Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	38
4.3.1	Získávání pracovníků.....	38
4.3.2	Výběr pracovníků .....	38
4.3.3	Vzdělávání pracovníků .....	38
4.3.4	Odměňování pracovníků.....	40
4.3.5	Hodnocení pracovníků.....	40
4.3.6	Využití paralelních manažerských funkcí při přijímání nového pracovníka .....	41
4.4	Vedení .....	42
4.4.1	Styl vedení vedoucího oddělení .....	42



4.4.2	Motivace pracovníků .....	42
4.4.3	Využití paralelních manažerských funkcí v motivaci pracovníků .....	43
4.5	Kontrola .....	43
4.5.1	Vnitřní kontrola.....	43
4.5.2	Předběžná kontrola .....	44
4.5.3	Průběžná kontrola .....	44
4.5.4	Následná kontrola .....	44
4.5.5	Využití paralelních manažerských funkcí v kontrole.....	45
5	Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení .....	46
5.1	Plánování .....	46
5.2	Organizování.....	47
5.3	Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	48
5.4	Vedení lidí .....	49
5.5	Kontrola .....	49
ZÁVĚR .....		50
POUŽITÁ LITERATURA.....		52
SEZNAM PŘÍLOH.....		55

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Manažerská mřížka (Fišer, 2014, s. 44) .....	16
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura (Častorál, 2016, s. 88) .....	21
Obrázek 3: Divizní organizační struktura (Častorál, 2016, s. 88) .....	22

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

HV – hospodářský výsledek

a. s. – akciová společnost

s. - strana

např. – například

atd. – a tak dále

tzv. – takzvaně

Kč – koruna česká

kol. - kolektiv

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

ČR – Česká republika

mil. - milion

SLA – Service-level agreement

MS – Microsoft

## ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Analýza manažerských funkcí ve vybraném podniku“. V dnešním světě je management a s ním spojené manažerské funkce neodmyslitelným základem každého fungujícího podniku. Pokud chce podnik dosáhnout stanovených cílů a uspět v konkurenčním prostředí, hrají zde manažerské funkce klíčovou roli. Toto téma jsem si vybrala, protože si myslím, že aktuálně a také do budoucna je pro každý podnik zásadní mít schopné manažery, kteří tyto manažerské funkce ovládají. Pro vytvoření této analýzy mě motivovalo zjištění, jak je teorie manažerských funkcí převáděna v podniku do praxe. Cílem práce je na základě provedení analýzy manažerských funkcí v konkrétním oddělení vybraného podniku zhodnotit jednotlivé manažerské funkce a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení. Jedním z důvodů, proč jsem si pro svou analýzu manažerských funkcí vybrala právě tuto společnost je skutečnost, že jsem zde rok pracovala na pozici brigádníka a domnívám se, že mohu práci obohatit svou znalostí prostředí a vlastními zkušenostmi.

Tato práce se skládá z teoretické a praktické části. V první kapitole teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti managementu. Je zde vysvětlen pojem management, manažer, historie manažera, rozdíly mezi pojmy leader a manažer a manažerské styly řízení. Dále jsou zde popsány úrovně managementu. Ve druhé kapitole teoretické části se nachází členění manažerských funkcí na sekvenční a paralelní a poté je zde uveden teoretický popis jednotlivých manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování a implementace.

Ve třetí kapitole praktické části je charakterizován podnik, který byl zvolen pro analýzu manažerských funkcí. Nachází se zde základní informace o podniku, jeho historie, mise a vize. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou manažerských funkcí v konkrétním oddělení vybraného podniku. Tato kapitola obsahuje analýzu sekvenčních manažerských funkcí v konkrétním oddělení, kterými jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola. U každé této sekvenční manažerské funkce je zároveň vytvořena analýza paralelních manažerských funkcí. V poslední páté kapitole se nachází zhodnocení výsledků analýzy a případné návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení.

# 1 Vymezení teoretických pojmů týkajících se managementu

V této kapitole se autorka věnuje definování teoretických pojmů, spojených s oblastí managementu. Jsou zde přiblíženy pojmy management, manažer, rozdíl mezi pojmy leader a manažer, manažerské styly řízení a také úrovně managementu.

## 1.1 Pojem management

Pojem management pochází původně z Ameriky. V současné době je již obvykle užívaný v jazycích mnoha zemí, bez potřeby jakéhokoliv překladu. Definic pojmu management existuje celá řada (Blažek 2014). Jednou z mnoha je definice dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 24), která zní: *„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*

Management je tedy soubor aktivit, kdy jsou pomocí lidí naplňovány cíle, které byly určeny. Důležitým krokem v managementu je určení stavu, kterého chce manažer dosáhnout a hledání správných cest, které manažera k požadovanému cíli dovedou (Háša, 2016).

Pojem management má více možných významů a odlišných interpretací (Veber, 2009). Dle Vebera (2009) se pojem managementu může uchopit třemi různými významy:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

### Specifická aktivita

Management ve významové rovině specifické aktivity se stává stále důležitějším faktorem, který má vliv na rozvoj podniku. Ani organizace, která má kvalitní pracovníky a výborné technické vybavení, nemusí být úspěšná, když nebude správně řízena. Jsou to konkrétní aktivity, které se zaměřují na lidi. Právě díky těmto specifickým aktivitám lidé v podniku pracují, tak jak mají a plní vše, co je potřeba (Veber, 2009).

## **Skupina řídicích pracovníků**

V této významové rovině jde o lidi, kteří roli managementu vykonávají. Řídicí pracovníci mohou vykonávat management celé organizace nebo jen určitých činností. Může to být například management personální, informační, finanční nebo také management kvality. (Veber, 2009)

## **Vědní disciplína**

Management znázorňuje komplex poznatků, které jsou získávány z praxe. Pomocí těchto poznatků jsou poté vytvořeny návody a postupy jednání (Veber, 2009). Tyto návody a postupy jsou založeny na více vědních disciplínách, například matematice, ekonomii, logice, sociologii a také psychologii (Častorál, 2016). Manažerské návody a postupy jednání, které jsou úspěšné v jedné organizaci, nemusí být úspěšné v jiné. Nelze tedy přesně stanovit jedno správné řešení, protože se podmínky řízení nepřetržitě mění (Mládková a Jedinák, 2009).

## **1.2 Manažer**

Za manažera považujeme člověka, který s pomocí lidí plní vytyčené cíle (Lojda, 2011). Tento člověk na sebe přebírá zodpovědnost za chod a plnění plánů v organizační jednotce. Je také jedním z těch, kteří se podílejí na stanovování cílů podniku a cest, vedoucích k jejich splnění (Vodáček a Vodáčková, 2013). Manažer by měl vytvářet podmínky pro příjemnou a bezproblémovou práci a být také připraven, pro případy, kdy ho budou zaměstnanci potřebovat (Háša, 2016).

Dle Mládkové a Jedináka (2009) by měl být manažer schopný v podniku vykonávat tyto činnosti:

- stanovení cílů, kde se chce podnik nacházet a následné vedení aktivit, které k těmto cílům vedou;
- umění vykonávat činnosti s určitou mírou rizika, vyhodnocovat;
- nést odpovědnost za vykonanou práci svou i svých podřízených;
- vést a komunikovat s pracovníky organizace.

### **1.2.1 Historie manažera**

V minulosti se hojně vyskytovaly převážně rodinné firmy. V těchto podnicích byl jejich majitel zároveň i zaměstnán. Jeho úkolem bylo řídit podnik a zároveň i sebe samotného. Postupem času se ale začaly podniky a výroba v nich zvětšovat. Majitel už tedy nedokázal účinně řídit podnik sám, protože se čím dál častěji stávalo, že bylo potřeba i odborného

postoje k problému. Právě díky absenci odborného přístupu vznikla samostatná role manažera. Byl vytvořen řetězec nazvaný „V-M-Z“, tedy „Vlastník–Manažer–Zaměstnanec“ (Častorál, 2016). Vlastníci kontrolují manažery, kteří řídí jejich podnik a také mají hlavní slovo při přijímání strategických plánů podniku. Sledují, jak se podniku daří a zda jsou plány podniku naplňovány. Manažeři jsou nezbytnou součástí organizace, tvoří návrhy pro další vývoj podniku. Starají se o hladký chod všech činností a mají na starosti finanční stránku organizační jednotky. Zaměstnanci vykonávají úkoly, které jsou jim přiděleny a předávají manažerům důležité informace, nezbytné pro řízení podniku (Veber, 2009).

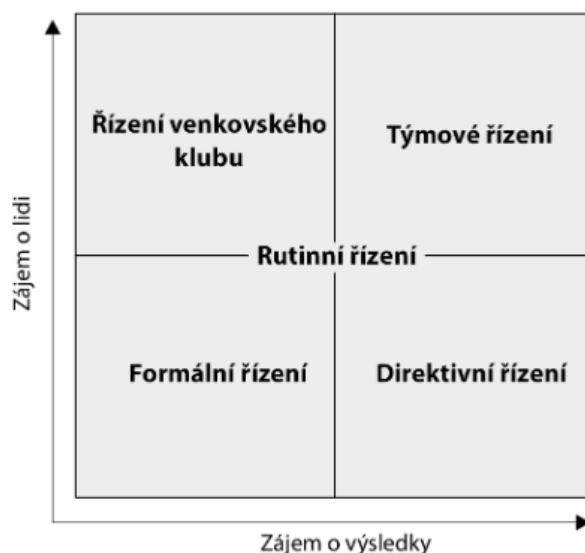
### **1.2.2 Rozdíl mezi pojmy leader a manažer**

V dnešní době je se slovem manažer propojeno i slovo vůdce, v anglickém překladu leader. Práce, kterou vůdce vykonává se nazývá vedení nebo také leadership (Vodáček a Vodáčková, 2013). Tyto pojmy nepředstavují to samé (Blažek, 2014). Jak píše Blažek (2014, s. 191) ve své knize: *„Na manažera je zpravidla možné a smysluplné nahlížet jako na leadera, naproti tomu ne každý leader je zároveň manažerem“*.

Leader je určitá role, naopak manažer je spojen s pracovní pozicí. Člověk se stává leadrem přirozeně tím, že vzbuzuje důvěru v lidech, kteří ho chtějí následovat a uznávat. Naopak manažerem se člověk stává ve chvíli, kdy je na pozici přidělen, dostává možnost zacházet se zdroji a také mu jsou přiřazeni lidé, které bude řídit (Blažek, 2014).

### **1.2.3 Manažerské styly řízení**

Manažerský styl řízení můžeme vysvětlit jako postup, který manažer používá k rozdělování úkolů svým zaměstnancům a jak poté plnění těchto úkolů posuzuje. Pro zhodnocení manažerského stylu řízení se využívá například manažerská mřížka. Tvůrci této techniky jsou Robert Blake a Jane Moutonová, kteří zde hodnotí manažerský styl dle atributu, kterému přiřkládají manažeři vyšší váhu při řízení zaměstnanců (Fišer, 2014). Prvním atributem je organizace, manažer se zde zaměřuje na plnění zadávaných úkolů, rychlost práce, kontrolu výrobních činností a výsledky podniku. Druhý atribut představují lidé, jejich spokojenost, dobré vztahy a prostředí, ve kterém pracují (Mládková a Jedinák, 2009).



Obrázek 1: Manažerská mřížka (Fišer, 2014, s. 44)

### **Formální styl řízení**

V tomto stylu řízení se manažer snaží hlavně udržet na své pozici a vykonávat pro to nezbytné kroky. Nezáleží mu tedy ani na plnění a prosperitě podniku a ani na zaměstnancích a jejich spokojenosti, ale spíše na setrvání ve vedoucí pozici (Bělohlávek a kol., 2006).

### **Direktivní styl řízení**

Tento styl řízení je orientovaný na výsledky a vysokou produktivitu práce. Manažer své zaměstnance motivuje pouze finanční odměnou. Pracovníci se bojí, že ztratí své zaměstnání, když nebudou podávat výkony dle norem (Pitra, 2007). Do pozadí se tedy dostávají lidé, jejich názory a pocity. Direktivní styl z dlouhodobého hlediska demotivuje podřízené takového manažera (Fišer, 2014).

### **Týmový styl řízení**

V tomto stylu řízení jsou pracovníci v organizaci spokojeni, mají dobré vztahy, věří svému nadřízenému a mají pocit, že do této organizace patří (Bělohlávek a kol., 2006). Zaměstnanci se podílejí na plánování úkolů, přesně vědí, co mají dělat, navzájem spolupracují a podporují jeden druhého (Fišer, 2014).

### **Řízení venkovského klubu**

V tomto případě se manažeři zaměřují převážně na své pracovníky, na podmínky, ve kterých pracují a na dobré vztahy na pracovišti. Soustředění na pracovní výsledky je zde nižší.



Vedoucí se více zaměřuje na své lidi než na výsledky a plnění úkolů (Mládková a Jedinák, 2009).

### **1.3 Úrovně managementu**

Manažeři mají na starost splnění takových úkolů, pro které je potřebné řízení ostatních členů organizace. V rozsáhlosti těchto úkolů jsou rozdíly, dle postavení manažera. Rozdíly v těchto úrovních stanovují konkrétní požadavky na manažerské pozice a také dovednosti, kterými by daný manažer měl disponovat. Manažerské úrovně se dělí na liniové, střední a vrcholové (Bělohávek a kol., 2006).

#### **Vrcholoví manažeři**

Jinak mohou být také nazváni jako top manažeři. Tito lidé řídí a regulují veškeré aktivity v organizační jednotce a vytvářejí strategické plány. Vrcholoví manažeři jsou pro organizační jednotky nepostradatelní, protože právě na jejich výkonu je závislá úspěšnost podniku a její výsledky (Veber, 2009).

#### **Střední manažeři**

Tvoří prostředníka mezi manažery na vrcholové úrovni a manažery liniovými. Hlavní činností manažerů na střední úrovni je upravovat plány, úkoly a cíle vrcholového managementu na plány, úkoly a cíle pro liniové vedoucí a poté kontrolovat jejich realizaci. Důležitou součástí práce středních manažerů je komunikace s pracovníky organizace (Mládková a Jedinák, 2009).

#### **Linioví manažeři**

Tito manažeři jsou jen o kus výše od svých pracovníků, které řídí. Řadí se sem vedoucí dílen, mistři a další (Veber, 2009).

## 2 Teoretické vymezení manažerských funkcí

V této kapitole autorka obecně popisuje manažerské funkce a jejich dělení na sekvenční a paralelní. V jednotlivých dalších podkapitolách poté blíže vysvětluje jednotlivé manažerské funkce, kterým se poté věnuje i ve své praktické části bakalářské práce.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 65) můžeme manažerské funkce chápat takto: „*Manažerské funkce jsou takové činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“ Pro splnění vytyčených cílů organizace je důležitá harmonie mezi provozováním těchto jednotlivých manažerských funkcí (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Manažerské funkce se člení na **sekvenční a paralelní**.

Do sekvenčních manažerských funkcí patří: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce se nazývají sekvenční, protože se realizují následně po sobě. K paralelním manažerským funkcím patří analýza, rozhodování a implementace, tyto funkce se také nazývají průběžné (Vodáček a Vodáčková, 2013). Označují se tak proto, jelikož probíhají zároveň se sekvenčními manažerskými funkcemi (Dědina a kol., 2018).

### 2.1 Plánování

Jedná se o typ manažerské sekvenční funkce, která se orientuje na vytváření cílů v organizaci a hledání možností, jak těchto cílů dosáhnout (Častorál, 2016). Plánováním by se měl zabývat každý manažer, na jakékoli úrovni řízení. Tato manažerská funkce je důležitým prostředkem pro plnění stanovených cílů a také má vliv na prosperitu organizace (Bělohlávek a kol., 2006).

Pro stanovení cílů organizační jednotky je potřeba brát v úvahu tyto důležité požadavky:

#### **Priority**

Plán by měl obsahovat hlavně cíle, které jsou důležité pro rozhodování v dané organizační jednotce. Jsou to například cíle, které jsou měřeny pomocí ekonomických ukazatelů. Pro podnik jsou také důležité cíle, zabývající se podílem výrobků na trhu a indexy uspokojení zákazníků. Další důležitou skupinou jsou cíle, které se zabývají efektivností a produktivitou (Veber, 2009).

## **Měřitelnost**

Cíle by měly být konkretizované, tedy stanovené kvantifikovanými ukazateli. Díky měřitelnosti bude moci pověřená osoba lépe kontrolovat splnění těchto cílů. Příliš obecné stanovení cíle může vyvolat spory, zda těchto cílů bylo opravdu dosaženo (Pitra, 2007).

## **Přiměřenost**

Stanovené cíle by měly být v souladu s okolím podniku. Měly by brát v potaz chování konkurence a další vývoj kolem podniku. Přiměřeností se ale také rozumí, přizpůsobení cílů zdrojům podniku, se kterými je schopen disponovat (Veber, 2009).

### **2.1.1 Členění plánů**

Dle Vebera (2009) lze plány členit podle účelu, věcné náplně, úrovně rozhodovacího procesu a také podle kritéria času.

- **Členění dle účelu**

Vytvořené plány podniku mohou být určeny pro odlišné účely. Pro manažery slouží plány jako přímé prostředky k řízení. Plány ale mohou sloužit i pro jiné účely, například se mohou využít pro zajištění úvěru. V tomto případě ale musí manažer plán zpracovat do tzv. podnikatelského plánu, který banky a další investoři požadují (Veber, 2009). Dále sem patří plány mezd a platů, plány inovací nebo například plány produktivity práce (Vodáček a Vodáčková, 2013).

- **Členění dle věcné náplně**

Toto dělení je spojeno s činností a oborem, kterému se daná organizace věnuje. Plány, které se nachází v každé organizaci, se týkají personalistiky, financí, marketingu, investic atd. V případě, že se podnik věnuje výrobě, bude zde i plán výroby a distribuce (Veber, 2009).

- **Členění dle úrovně rozhodovacího procesu**

**Strategické** – jsou to plány, které se vytvářejí na nejvyšší, tedy vrcholové úrovni. Jedná se o dlouhodobé plány, které jsou zaměřené na celou organizační jednotku a obsahují strategie, cíle a vize podniku.

**Taktické** – tyto plány se vytvářejí z plánů strategických, ze kterých poté vznikají jednotlivé plány oblastí. Tvořitelem těchto plánů je střední manažer, který plány předává vrcholovým manažerům ke schválení.

**Operativní** – jedná se o plány vytvářené na krátké časové období. Orientují se podle plánů taktických, které jsou zde rozpracovány. V těchto plánech jsou konkrétní informace, které se odkazují na pracovníky, kteří mají úkoly na starosti. Vznikají pod rukama nejnižšího managementu, tedy liniového. Operativní plány vytvářejí například pracovní skupiny a dílny (Častorál, 2016).

- **Členění dle kritéria času**

**Dlouhodobé** – tyto plány jsou tvořené na období trvající 5 let a déle. Jedná se o strategické plány organizace jako celku (Veber, 2009). Dlouhodobé plány jsou nekonkretizované a přizpůsobivé (Pitra, 2007).

**Střednědobé** – neboli taktické plány, jsou zhotoveny na období 1–5 let. Tyto plány se vytvářejí ze strategických plánů a jsou více konkrétní (Veber, 2009). Střednědobé plány se zaměřují na konkrétní oblasti organizační jednotky. Patří sem například plány marketingové, plány prodeje nebo plány výroby (Pitra, 2007).

**Krátkodobé** – také nazývané operativní plány jsou rozepsány do detailu pro každou oblast řízení. Jsou zde přesně vymezené činnosti, které je potřebné splnit do určitého časového období (Pitra, 2007).

## **2.2 Organizování**

Cílem manažerské funkce organizování je definovat a ekonomicky zajistit činnosti, které vykonávají lidé jako celek nebo jednotlivci při dosahování vytyčených cílů a jiných potřeb podniku a jeho úseků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

### **Organizační struktura**

Tímto pojmem lze chápat určité činnosti, které jsou zorganizované tak, aby podnik dosahoval stanovených cílů. Aby bylo tyto činnosti možné realizovat jsou zapotřebí zaměstnanci organizace. Tito zaměstnanci, kteří jsou uspořádáni do různých úseků, mají přístup k potřebným zařízením a informacím, které jsou klíčové ke splnění těchto činností (Blažek, 2014).

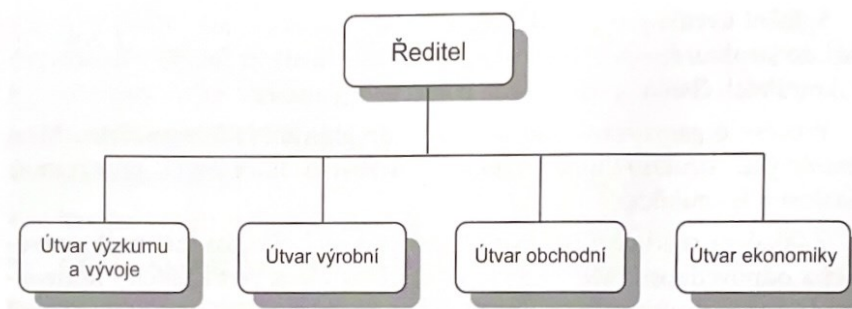
#### **2.2.1 Členění organizačních struktur**

Organizační struktury lze členit na organizační struktury uspořádané dle obsahu práce nebo dle pravomocí jedinců (Častorál, 2016).

## Organizační struktury uspořádané dle obsahu práce

- **Funkcionální organizační struktura**

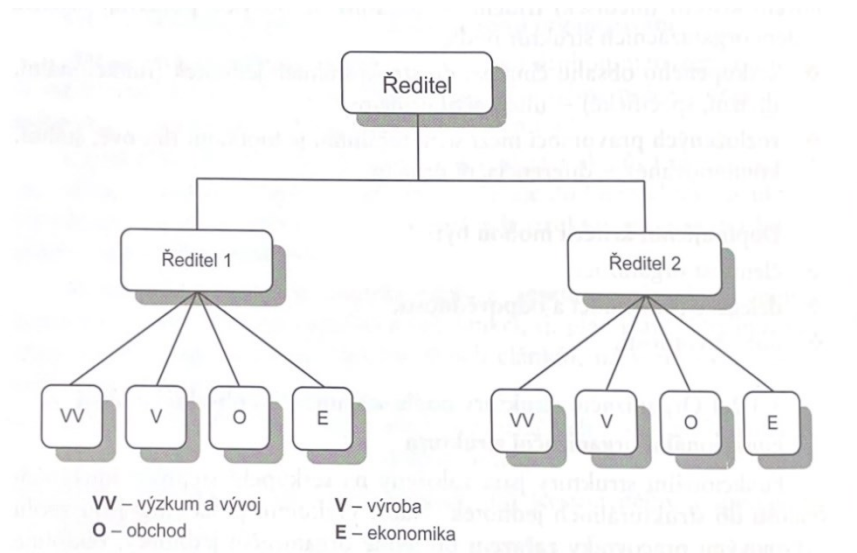
Principem je spojení zaměstnanců, kteří se věnují podobným činnostem. Například zaměstnanci, kteří se zabývají činnostmi, souvisejícími s obchodem, jsou zařazeni do stejného organizačního útvaru (Častorál, 2016).



Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura (Častorál, 2016, s. 88)

- **Divizní organizační struktura**

Tato organizační struktura vzniká rozdělením jednotlivých divizí. Dělení těchto divizí probíhá podle prvků, které mají jednotlivé divize společné (Bělohlávek a kol., 2006). Mohou existovat divize, které jsou spojené dle výrobků a služeb, které nabízejí. Dále mohou být rozdělené dle místa působení či typu zákazníka, kterému výrobky nebo služby poskytují (Bělohlávek a kol., 2006). Každý ředitel této divize disponuje velkou nezávislostí a probíhají zde všechny činnosti, nezbytné pro úspěšný chod divize. V jedné samostatné divizi, která se zabývá výrobou konkrétního výrobku se tedy nachází činnosti týkající se nákupu, výroby i prodeje (Dědina a kol., 2018).



Obrázek 3: Divizní organizační struktura (Častorál, 2016, s. 88)

- **Specifická organizační struktura**

V této organizační struktuře se seskupují činnosti dle výrobků, služeb nebo klientů. Specifickou organizační strukturou je například struktura výrobní, která je přidružená podle výrobku, který zde vzniká (Častorál, 2016).

### Organizační struktury uspořádané dle pravomocí

- **Liniová organizační struktura**

Tato organizační struktura je založena na pravidlu, kdy má pracovník nebo určitý útvar vždy jen jednoho nadřízeného, kterému se zodpovídá. Tento vedoucí nese veškerou zodpovědnost za útvar, který řídí (Blažek, 2014).

- **Liniově-štabní organizační struktura**

V této organizační struktuře se nachází štab, který přebírá určité pravomoci v podniku. Je to útvar, který pomáhá a poskytuje poradenství organizaci s činnostmi, které se týkají různých oblastí, například práva (Častorál, 2016).

- **Maticová organizační struktura**

V tomto případě má jeden pracovník dva nadřízené, kterým se zodpovídá (Bělohlávek a kol., 2006). Tato struktura se využívá u projektů, kde je třeba se rychle přizpůsobit. Jsou tu vedoucí oddělení, kteří řídí své podřízené, ale taky se zde nachází vedoucí, kteří mají na starosti jednotlivé projekty (Mládková a Jedinák, 2009).

## **2.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků**

Cílem této manažerské funkce je vybrat takové pracovníky, kteří budou schopni vykonávat své povinnosti a budou dlouhodobě věrní své organizaci. Manažer musí mít schopnost zorganizovat tyto pracovníky a jejich práci, podle odborného vzdělání a dovedností. Do této manažerské funkce patří také hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání a růst (Vodáček a Vodáčková, 2013).

### **2.3.1 Získávání pracovníků**

Prvním krokem, pro získání nových pracovníků je stanovení počtu pracovníků, které firma potřebuje a jejich požadované vzdělání a dovednosti (Bělohlávek a kol., 2006). Získávání pracovníků probíhá dvěma způsoby. Podnik na nové pozice nabírá pracovníky, kteří už ale v organizaci pracují, tedy čerpá z vnitřních zdrojů organizace. Druhým způsobem je nábor nových pracovníků z vnějších zdrojů, jsou to tedy lidé, kteří v organizaci nepracují (Častorál, 2013). Poté probíhá výběr míst, kde bude nabídka práce umístěna. Zdroje, kde má firma možnost najít své nové zaměstnance jsou: inzerce, úřad práce, vlastní zaměstnanci, školy, personální agentury a také headhunting. Headhuntingem se rozumí činnost, při které se organizace snaží nalézt výjimečně talentované pracovníky na manažerských pozicích a poté se je pokouší přetáhnout do svého podniku (Bělohlávek a kol., 2006).

### **2.3.2 Výběr pracovníků**

Před samotným výběrem, probíhá analýza životopisů a dalších dokumentů, které byly zaslány jednotlivými uchazeči. Pověřené osoby poté vybírají pracovníky, kteří nejlépe splňují požadavky a ti jsou poté kontaktováni s pozvánkou na pohovor (Častorál, 2013). Pohovor je nejúčinnější a nejobvyklejší metodou pro výběr vhodných kandidátů na danou pracovní pozici. Cílem pohovoru je získání informací od kandidáta a také poskytnutí potřebných doplňujících informací o pracovní pozici uchazeči (Mládková a Jedinák, 2009). Kvalita dovedností uchazeče se také může zkontrolovat pomocí testů. Těmito testy je možné ověřit, jak je daný uchazeč zručný, jaké má znalosti v oboru, jak je schopný logicky přemýšlet či jaký je typ osobnosti a zda je vhodná na danou pozici (Častorál, 2013). Po přijetí uchazeče na pozici probíhá proces, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s pracovním kolektivem a naplní své práce. Tento proces se nazývá adaptace (Mládková a Jedinák, 2009).

### **2.3.3 Hodnocení pracovníků**

Jednou z hlavních činností manažera na jakékoliv pozici je hodnocení svých zaměstnanců v pravidelných intervalech. Vedoucí pracovník hodnotí chování pracovníka v kolektivu, jeho

pracovní výkony a ochotu se dále vzdělávat a zlepšovat. Hodnocení je důležité pro následnou činnost odměňování pracovníka (Častorál, 2016). Dalším ze smyslů hodnocení pracovního výkonu je možnost manažerů zjistit, zda mělo vzdělávání požadovaný efekt na pracovní výkon (Lewthwaite, 2007).

Kritéria, dle kterých se hodnotí zaměstnanci se dělí podle účelu, který hodnocením sledujeme:

- Hodnocení dle splnění zadávaných úkolů, tedy vyrobení daných kusů nebo kvalita splnění určité práce.
- Hodnocení dle jednání při práci, např. komunikace se spolupracovníky, nové nápady, včasné příchody do práce, ochota atd.
- Hodnocení dle osobnosti člověka, zda plní své úkoly, zda se chová slušně a je například pracovitý.
- Hodnocení dle důležitosti pracovníka pro podnik v budoucnu. Zde se hodnotí, jestli je pracovník do budoucna pro podnik přínosem (Vodáček a Vodáčková, 2013).

### **2.3.4 Odměňování pracovníků**

Činnost odměňování je důležitou složkou pro motivaci zaměstnanců a také pomáhá organizaci vyrovnat se s vysokou konkurencí (Veber, 2009). Peněžní odměnou za odvedenou práci pracovníka je plat nebo mzda. Platem jsou odměňováni státní pracovníci a mzdou pracovníci soukromých organizací (Mládková a Jedinák, 2009). K základní peněžní odměně patří další složky, jako jsou například odměny, prémie a provize ze zisku (Veber, 2009).

Do odměny zaměstnance patří i pojem tzv. morálního ocenění. Může tím být formální udělení vyznamenání nebo neformální pochvala od nadřízeného (Blažek, 2014). Kromě finančního ohodnocení zaměstnance, organizace využívají i jiné odměny nepeněžního charakteru, které se také jinak nazývají zaměstnanecké výhody. Mezi tyto odměny například patří: příjemné pracovní prostředí, vybavení kanceláří, poskytnutí technologického vybavení zaměstnancům, využívání podnikových automobilů atd. (Blažek, 2014).

### **2.3.5 Vzdělání a rozvoj pracovníků**

Jedním z mnoha důvodů, proč je důležitá činnost hodnocení pracovníků, je následné zjištění stavu vzdělanosti zaměstnance v jeho oboru. Z důvodu velké konkurence se v každé organizaci vytvářejí inovační procesy, pomocí kterých se podnik stává více konkurenceschopným. S touto skutečností se ale zvyšují i požadavky na odbornost jednotlivých zaměstnanců dané organizace (Vodáček a Vodáčková, 2013). Do vzdělávání



v organizaci patří činnost ověřování aktuálního stavu vzdělání a také rozšiřování kvalifikace. Tyto procesy mají za úkol zlepšovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců v dané profesi. Dále se do vzdělávání řadí činnost rekvalifikace. Rekvalifikací se rozumí přeučení pracovníků na nové činnosti, které jim byly přiděleny. Další činností je vzdělávání v oblasti umění sociální komunikace, která je důležitá především u manažerů (Veber, 2009).

K rozvoji pracovníků se řadí také řízení jejich kariéry. Úkolem manažera je zajistit pracovníky, kteří mají potenciál a schopnosti pro osobní i profesní růst. Kariérní růst jednotlivých pracovníků závisí jak na podpoře manažera, tak i na snaze samotných zaměstnanců v rozvíjení svých znalostí (Veber, 2009).

## **2.4 Vedení lidí**

Vedení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších aktivit vedoucího pracovníka v podniku, ať už je liniovým, středním nebo vrcholovým manažerem (Pitra, 2007). Jakým způsobem manažer vede své podřízené z části ovlivňuje jeho osobnost (Blažek, 2014). Zda je vedení lidí úspěšné se posuzuje dle výsledků práce vedené organizace nebo týmu. Aby mohl manažer své lidi efektivně vést, musí rozumět oblasti podnikání, umět s lidmi komunikovat a být silnou osobností s vůdčími dovednostmi (Pitra, 2007).

### **McGregorova „teorie X a Y“**

Tato teorie je jednou z mnoha teorií o vedení lidí. Autorem je Douglas McGregor, který zde popisuje dva extrémní přístupy vedoucích pracovníků ke svým zaměstnancům.

Teorie X popisuje vedeného jedince jako člověka, který svou práci vnímá jako povinnost a prostředek k zajištění finančních prostředků (Vodáček a Vodáčková, 2013). Takový člověk nechodí do práce rád a není ctižádostivý. Manažer musí takového zaměstnance neustále kontrolovat a řídit (Pitra, 2007). V tomto extrémním případě by měl manažer dle této teorie využívat autoritativní vedení, kde podřízení nemají možnost vyjadřovat svůj názor a plní úkoly dané svým nadřízeným (Vodáček a Vodáčková, 2013). Teorie Y je protikladem teorie X. V této teorii lidé rádi vykonávají svou práci, rozvíjí se a využívají své znalosti. Mezi manažerem a pracovníky panuje důvěra a zaměstnanci mají větší volnost ve vykonávání stanovených povinností (Mládková a Jedinák, 2009). Zde by měl manažer naopak využívat demokratický styl vedení, kde mohou zaměstnanci vyjadřovat své názory a mají větší svobodu (Vodáček a Vodáčková, 2013).

### 2.4.1 Motivace

Motivací se rozumí schopnost vedoucího pracovníka podpořit své zaměstnance v plnění vytyčených cílů podniku (Vodáček a Vodáčková, 2013). Cílem manažera je vytvoření takového prostředí a podmínek, které kladně ovlivňují chování zaměstnanců v organizaci (Častorál, 2013). Pro každého zaměstnance je důležité něco jiného, manažer tedy musí efektivně zjišťovat, jaké stimuly jeho podřízené uspokojují a dle toho dále postupovat (Plamínek, 2018).

Dle Častorála (2013) se motivace dělí podle charakteru působení na:

**Vnitřní motivace** – Pracovníci se motivují sami tím, že vykonávají práci, co je baví. Oni sami mají zájem o zlepšování se a růst v konkrétní profesi.

**Vnější motivace** – Pracovníka motivuje jeho nadřízený pomocí peněžních i nepeněžních stimulů.

#### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Autorem této teorie je F. Herzberg, který rozčlenil faktory ovlivňující motivaci pracovníků do dvou kategorií, na tzv. udržovací a motivující faktory. Nejdříve by se měly využívat faktory udržovací a poté faktory motivující, které mají vliv na kvalitu práce pracovníka (Mládková a Jedinák, 2009).

- **Udržovací faktory, také nazývané hygienické**

Proto, aby byli lidé spokojeni, musí být naplňovány jejich potřeby. V případě, že se tak neděje, pracovníci se necítí ve své práci dobře. Plnění těchto potřeb nijak neovlivňuje kvalitu práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Hygienickými faktory jsou např. finanční odměna, garance pracovního místa, prostředí a kolektiv ve kterém zaměstnanci pracují (Mládková a Jedinák, 2009).

- **Motivující faktory**

Díky těmto faktorům zaměstnanci vykonávají svou práci s větší radostí a motivací. Mezi tyto faktory patří: pochvala a ocenění práce nadřízeným, možnost postupu na vyšší pozici, vzdělávání se a osvojování nových dovedností a využití svých zkušeností v praxi (Urban, 2017).

## 2.5 Kontrola

Kontrola je poslední sekvenční manažerskou funkcí. Její podstatou je porovnání stanovených cílů a plánů s reálným stavem (Častorál, 2013). Manažerskou funkci kontrolování vedoucí pracovníci uplatňují na každém stupni řízení. Pomocí kontroly manažeři zjišťují, zda svou práci odvádějí správně oni samotní i jejich podřízení (Veber, 2009). Kontrola se vykonává u všech činností probíhajících v podniku (Častorál, 2016).

### 2.5.1 Druhy kontrol

Kontrolu lze členit na:

- **Vnitřní kontrola**

Vnitřní kontrolu vykonávají pracovníci organizace, tedy manažeři a pracovníci, kteří jsou pro tuto činnost kvalifikovaní. V případě, že v podniku není dostatek těchto pracovníků, je zde možnost vnější kontroly.

- **Vnější kontrola**

Vnější kontrolu provádějí pracovníci, nacházející se mimo organizaci nebo firmy, které se této činnosti věnují (Častorál, 2016).

Kontrola je také členěna dle úrovně řízení, na které je prováděna:

- **Strategická kontrola**

Strategické kontrolní procesy jsou orientované na budoucnost. Hlavními předměty kontroly jsou např. strategie podniku, rozhodování na nejvyšší úrovni, souhrnný HV podniku atd. (Bělohávek a kol., 2006).

- **Operativní kontrola**

Operativní kontrolní procesy se zaměřují na jednotlivé odvětví a činnosti v podniku. Zde jsou časové horizonty kontroly krátké (Častorál, 2016).

Dle časového hlediska je dále kontrola členěna na předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu.

- **Přeběžná kontrola**

Přeběžná kontrola se zaměřuje na budoucí činnosti v organizaci. Zjišťuje, zda jsou všechny procesy v pořádku pro budoucí použití (Veber, 2009).

- **Průběžná kontrola**

Průběžná kontrola ověřuje činnosti, které jsou právě realizovány. Kontroluje, zda se aktuální procesy shodují s plány a cíli. V případě nalezení problému a nesrovnalostí, je možné chyby co nejdříve odstranit (Mládková a Jedinák, 2009).

- **Následná kontrola**

Následná kontrola ověřuje, zda byly naplněny stanovené cíle (Mládková a Jedinák, 2009). Zaměřuje se na výsledky činností, které v podniku již proběhly. Důvodem následného kontrolování může být odměňování zúčastněných pracovníků za dobře odvedenou práci. V případě nalezení chyb dále probíhá navržení vhodných opatření pro vyloučení opakování a stanovení sankcí pro odpovědné osoby (Vodáček a Vodáčková, 2013).

## **2.6 Analýza**

Tato paralelní manažerská funkce je první důležitou činností, která se provádí při využívání sekvenčních manažerských funkcí. Používá se jako nástroj pro prvotní fázi uskutečnění při plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrole (Vodáček a Vodáčková, 2013). Analýza se zaměřuje na pochopení a průzkum procesů a také se zabývá neobvyklými situacemi. Při analýze se uplatňují silné stránky organizace. Další paralelní manažerské funkce poté navazují na závěry analýzy (Častorál, 2016).

Dle Častorála (2016) jsou k analyzování nezbytné tyto činnosti:

- zjištění problému, který má být dále zkoumán analýzou;
- určení záměrů, kterých chce manažer pomocí analýzy dosáhnout;
- určení limitů v rámci analyzovaného problému;
- výběr metod, které jsou vyhovující k vyřešení problému;
- přenesení vybraných metod na skutečně zjištěná data v podniku;
- vytvoření závěrů na základě získaných dat pomocí analýzy.

## **2.7 Rozhodování**

Takto lze označit proces, kdy manažer vybírá z více možností tu, která je pro podnik nejlepší (Dědina a kol., 2018). Jednotlivé možnosti řešení se posuzují například dle různých aspektů, dle srovnání variant a dle jejich rizikovosti. Výstupem procesu rozhodování je rozhodnutí. Rozhodnutí zahrnuje určení cílů jednotlivých aktivit, které se budou vykonávat. Dále určení úloh, které mají být splněny a jejich lhůty pro dokončení (Mládková a Jedinák, 2009).

## **Klasifikace rozhodovacích problémů**

Problémy, které podnik řeší, lze dle Vebera (2009) členit podle komplikovanosti a možnosti řešení na:

- **Dobře strukturované problémy**
- **Špatně strukturované problémy**

Dobře strukturované problémy jsou chápány jako problémy, které mají jednoduchá řešení. Manažeři se většinou už s takovým problémem v minulosti setkali a jedná se o zaběhlé postupy řešení. Tyto problémy mohou být vyřešeny liniovými manažery.

Špatně strukturované problémy naopak řeší manažeři na vrcholové úrovni. Jedná se o problémy, které jsou komplikovanější a výjimečné, tedy pro ně neexistuje zavedený postup řešení. U takových problémů se uplatňují znalosti a schopnosti získané praxí a instinkty manažerů, kteří problém řeší (Veber, 2009).

## **2.8 Implementace**

Tato manažerská funkce je poslední paralelní manažerskou funkcí. Následuje tedy po analýze problému a po rozhodnutí, o způsobu jeho řešení. Je to konečná fáze, při které se upravují poslední nesrovnalosti k dokonalosti. Jednotlivá sekvenční manažerská funkce by bez implementace nemohla být uzavřena a úspěšně dokončena (Vodáček a Vodáčková, 2013). Implementaci lze chápat jako realizaci projektu, který byl nejdříve analyzován a poté rozhodován. Může být ve formě detailního plánu pro určitý úsek v podniku, rozčlenění zaměstnanců do pracovních skupin nebo například nastavení jednotlivých kompetencí a odpovědností (Častorál, 2016).

### **3 Charakteristika České spořitelny, a. s.**

V této kapitole bakalářské práce autorka blíže popisuje společnost Česká spořitelna, a. s., kterou si zvolila pro praktickou část analýzy manažerských funkcí ve vybraném oddělení podniku. Blíže zde popisuje základní informace o společnosti, historii a také misi a vizi společnosti.

#### **3.1 Základní informace**

Česká spořitelna, a. s. je nejdéle působící bankou na trhu v České republice. Jejím hlavním cílem je edukovat lidi, o správném zacházení s financemi. Klienty České spořitelny jsou jednotlivci, podniky, ale také obce a města (Česká spořitelna, a. s., ©2024a). V čele společnosti se nachází představenstvo, které je tvořeno 6 členy. Představenstvo řídí, rozhoduje a jedná jménem společnosti. Kontrolní funkci zde zaujímá dozorčí rada, tvořena 9 členy. Dozorčí rada kontroluje činnosti společnosti a představenstva, ve kterém má právo odvolávat a volit jednotlivé členy. Dále se zde nachází také výbor pro audit (Česká spořitelna, a. s., ©2024b).

K datu 31. 12. 2023 měla Česká spořitelna, a. s. 4,5 mil. klientů, kteří využívají jejich služeb. Je tedy největší bankou na českém trhu, co se počtu klientů týče. Sídlo společnosti se nachází v Praze (Česká spořitelna, a. s., ©2024a). Česká spořitelna, a. s. vlastní nejvyšší počet obchodních míst a vkladových a výběrových automatů v ČR, proto ji lze také označit za banku, která je lidem nejvíce přístupná (Česká spořitelna, a. s., ©2022a). Společnost zaujímá vůdčí postavení v bankovních oblastech, kterými jsou: spotřebitelské úvěry, celkové hypoteční úvěry, korporátní úvěry, sociální bankovníctví a podílové fondy (Česká spořitelna, a. s., ©2024c). V roce 2000 se Česká spořitelna, a. s. stala členem Erste Group Bank, která vznikla v roce 1819. Erste Group Bank byla první spořitelnou nacházející se v Rakousku. Součástí skupiny Erste Group je dále Slovensko, Rumunsko, Maďarsko, Chorvatsko a Srbsko (Česká spořitelna, a. s., ©2024a).

#### **3.2 Historie**

Česká spořitelna, a. s. byla založena v roce 1825. V roce 1948 proběhlo znárodnění malých spořitelen a poté v roce 1967 vznikla jedna Státní spořitelna, která se o dva roky déle rozdělila na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu. V roce 1991 se společnost stala akciovou společností a o 9 let později, tedy v roce 2000 byla odkoupena z 52 % rakouskou Erste Bank. Klientská služba s názvem Moje zdravé finance byla poprvé představena v roce 2016. Tato služba poskytovala poradenství pro rodiny ohledně vylepšení jejich rozpočtu.

V roce 2018 společnost představila a zahájila mobilní a internetové bankovníctví George a ten samý rok se Erste Group stala 100% vlastníkem České spořitelny, a. s. (Česká spořitelna, a. s., ©2024c).

### **3.3 Mise**

Mise České spořitelny a. s. (©2022b) zní: „*Vedeme jednotlivce, firmy a komunity k prosperitě.*“ Myšlenkou společnosti je, že je důležité, aby každý občan uměl chytře zacházet se svými penězi a byl v tomto ohledu sebejistý. Přáním České spořitelny, a. s. je, aby se společnosti dařilo a rozkvétala jako celek z pohledu finančně zdravých občanů, ale také z pohledu udržitelnosti (Česká spořitelna, a. s., © 2022b).

### **3.4 Vize**

Vize společnosti Česká spořitelna, a. s. (©2022b) zní: „*Spoluvytváříme #silnější a udržitelnější společnost postavenou na finančně zdravých, vzdělaných a sebevědomých lidech a firmách.*“ Společnost se zaměřuje primárně na rady a edukování klientů v oblasti zacházení se svými finančními prostředky. Finanční zdraví má velký vliv na úroveň života jednotlivce, ale i celého podniku. Česká spořitelna, a. s. se současně v rámci své vize zaměřuje také na zlepšení životního prostředí, udržitelnost je pro společnost klíčovým faktorem (Česká spořitelna, a. s., ©2022b).

## **4 Analýza manažerských funkcí na oddělení hypoték**

V této kapitole autorka analyzuje sekvenční a paralelní manažerské funkce, které jsou blíže popsány v teoretické části bakalářské práce. Analýza probíhá ve společnosti Česká spořitelna, a. s., konkrétně na oddělení hypoték. Veškeré informace autorka získala z osobního rozhovoru s vedoucím oddělení hypoték České spořitelny, a. s. Toto oddělení se zabývá správou hypotečních úvěrů. Jedná se například o změny pojištění na úvěru, vyhotovování dokumentace k úvěrům, změny zajištění úvěrů, doplacení úvěru atd.

### **4.1 Plánování**

Na tomto oddělení vznikají plány taktické a operativní. Tyto plány zde vytváří vedoucí oddělení hypoték. Linioví manažeři, tedy leadeři jednotlivých týmů vytvářejí plány operativní. Jelikož je oddělení hypoték na střední úrovni řízení, manažer zde tedy už vychází z plánů strategických, které vytváří jemu nadřízený management. Tyto plány jsou mu přiděleny a dle nich poté manažer oddělení dále postupuje.

#### **4.1.1 Cíle**

Cíle, které manažer oddělení vytváří, vycházejí z termínů, které mají být splněny. Cíli jsou termíny a náklady, které nesmí být překročeny. Tyto cíle jsou ovlivněny tzv. SLA. SLA popisuje závazek banky vůči jejímu klientovi, který udává, kolik času má banka na zpracování určitého požadavku klienta. Tyto cíle jsou měřitelné, jsou tedy zadané kvantitativně a manažer oddělení zde bere ohled i na zdroje, se kterými disponuje. Zdroji jsou zde např. zaměstnanci, finanční zdroje a také technologické zdroje oddělení. Důležitým cílem je také kvalita odvedené práce. Jedním z hlavních cílů oddělení tedy je, aby nebyly vypracované požadavky reklamované a klienti byli spokojeni.

#### **4.1.2 Plány kapacit**

Na tomto oddělení je pro manažera velmi důležité správné naplánování kapacity pracovníků do správných týmů. Vznikají zde tedy plány kapacitní. Tyto plány jsou vytvářeny nejčastěji na rok. Při plánování zde může nastat více možných situací. Ideální situací je stav, kdy je pracovníků na oddělení dostatek, práci všechny týmy vykonávají efektivně, včas a nevznikají zde žádné problémy. Není tedy třeba zaměstnance přesouvat do jiných týmů nebo přijímat nové pracovníky. Druhou variantou je situace, kdy na oddělení některý z 11 týmů nebude práci a cíle, co mají být splněny, vykonávat včas. Zde je úkolem vedoucího oddělení naplánovat rozmístění pracovníků tak, aby byl tým zase schopen bezproblémového chodu. Tato situace se nejčastěji řeší pomocí tzv. sdílení kapacit. Manažer oddělení tedy zhodnotí,



v jakém týmu je pracovníků přebytek a nedostatek a plánuje dočasnou výpomoc pracovníka z jednoho týmu v týmu jiném. Tento plán musí být vytvořený tak, aby jiná oddělení, která o některé pracovníky dočasně přišla, stále vykonávala svou práci a plnila stanovené cíle. Ve chvíli, kdy by měl nedostatek pracovníků v týmu vliv na cílového klienta, je nutné tuto situaci řešit okamžitě. V takovém případě je pro vedoucího oddělení efektivnější a rychlejší variantou právě již zmiňované sdílení kapacit.

Plánování kapacit také ovlivňuje období, na které se práce plánuje. Každá část roku je pro oddělení jinak náročná. Tyto informace poskytují manažerovi oddělení datoví specialisté, se kterými spolupracuje. Ze zkušenosti manažera je obecně více práce v měsících březen, duben, květen a červen. Leden, únor a letní měsíce je naopak období, kdy je z minulých let patrné, že je práce méně a klienti nejsou tak aktivní při zřizování nebo změnách hypoték. Datoví specialisté predikují, dle historických dat, v jakých měsících je například nejvyšší absence zaměstnanců a v jakých naopak nejnižší. S těmito informacemi poté dále pracuje manažer oddělení při plánování kapacit. Manažer oddělení při plánování dále spolupracuje s procesními specialisty, kteří jsou schopni poskytnout aktuální informace o chystaných, či provedených změnách a úpravách procesů. Tyto změny mohou mít podstatný vliv na délku zpracování konkrétního úkolu, což pro plánování vedoucího oddělení znamená velkou úsporu času a tím pádem možnost přesunout ušetřené kapacity jinam, kde jsou potřeba více.

Také zde může nastat situace, kdy manažer oddělení plánuje novou činnost, která v podniku do té doby nebyla. Zde musí být naplánován počet lidí, kteří budou na novou činnost potřební, dále školení, kterými budou pracovníci muset projít, jejich obsah a také délka. Manažer oddělení zjišťuje, zda bude možné využít stávající zaměstnance nebo zda bude potřebné uskutečnit výběrové řízení.

Plánování je zde opravdu důležité také z důvodu využití homeoffice. Homeoffice je benefitem pro zaměstnance. Zaměstnanci mají stanovený minimální počet dní, ve které mají být fyzicky na pracovišti. Věci, které se nezládnou vyřešit fyzicky na pracovišti se poté řeší přes aplikaci MS Teams nebo telefonicky. Pro plánování směn, dovolených a termínů školení slouží na oddělení sdílené soubory, vytvořené v Microsoft Excelu. Z těchto souborů poté čerpají leadeři týmů a informace předávají vedoucímu oddělení. Právě díky homeoffice musí být spousta věcí naplánována více dopředu a o plánech musí být opravdu dobře informováno.

### **4.1.3 Plány personalistiky**

Plány personalistiky má zde na starosti oddělení lidských zdrojů. Toto oddělení se nachází mimo organizační strukturu oddělení hypoték. Manažer oddělení s personalisty spolupracuje a konzultuje s nimi potřebné záležitosti. Dostává od nich podklady a informace, které se týkají personálních záležitostí. Úkolem manažera oddělení je poté tyto informace a pokyny konzultovat s leadery.

#### **Plány vzdělávání**

Tyto plány, jak už bylo zmíněno výše, řeší převážně personální oddělení. Manažer oddělení má na starost zajistit, aby byly požadované vzdělávací kurzy absolvovány a splněny v daném termínu. Tuto informaci požaduje od jednotlivých leaderů týmů.

#### **Plány propouštění zaměstnanců**

V případě, že manažer oddělení obdrží pokyn, že je třeba náklady oddělení snížit, vznikají zde i plány propouštění zaměstnanců. Manažer oddělení má k dispozici plán, který určuje, jaké náklady je třeba snížit. Jeho úkolem je poté rozhodnout, jakým způsobem těchto cílů dosáhne. V případě, že není jiné řešení, dochází k propouštění zaměstnanců. Manažer oddělení poté analyzuje, v jakém týmu je zaměstnanců dostatek a kde by naopak propuštění dalšího zaměstnance ohrozilo plnění daného týmu. Situaci konzultuje také s leadery jednotlivých týmů. Téma propouštění zaměstnanců bylo v souvislosti s Českou spořitelnou v nedávné době velkým tématem, který proběhl i médií.

### **4.1.4 Využití paralelních manažerských funkcí v plánování kapacity**

#### **Analýza**

Na oddělení může nastat situace, kdy je v určitém týmu nedostatek pracovníků. Vedoucí oddělení analyzuje, zda se zde jedná jen o dočasný stav, např. vyšší nemocnost zaměstnanců nebo zda se jedná o stav trvalý, tedy odchod nebo povýšení zaměstnance. Pomocí analýzy se manažer oddělení snaží přijít na nejlepší možné řešení, jak pracovníky přemístit, aby celé jeho oddělení pracovalo efektivně a nikde nebyly patrné žádné ztráty. Zjišťuje, zda je možné některé pracovníky dočasně přeřadit do jiného týmu jako výpomoc nebo zda je nutné přijmout pracovníky nové. Analyzuje efektivitu a plnění jednotlivých týmů a na základě jejich výsledků posuzuje, zda je možné, aby některý z týmů sdílel své kapacity. Dále také komunikuje s leadery týmů a zjišťuje doplňující informace.

## **Rozhodování**

Na základě vypracované analýzy vedoucí oddělení vytvoří několik návrhů, jak by se dala situace vyřešit a poté rozhoduje o nejlepší variantě. Zkoumá jednotlivá rizika variant a rozhoduje o variantě nejvhodnější. Takovými variantami mohou být sdílení kapacit, přijetí nového pracovníka nebo využití brigádníka.

## **Implementace**

Poté, co vedoucí oddělení rozhodne, jaká varianta je nejlepší, probíhá implementace neboli realizace této varianty. Vedoucí oddělení informuje leadery o situaci a o plánu, který byl schválený, leadery se poté musí dle pokynů dále řídit. V případě potřeby přijetí nového pracovníka probíhá implementace, pomocí vytvoření inzerátu, následného pohovoru a přijetí nového zaměstnance a jeho adaptace. V případě druhém, tedy využití sdílení kapacit se implementací rozumí oslovení a dočasné převedení konkrétního pracovníka na jinou práci. Do implementace také potom patří např. zajištění potřebných školení.

## **4.2 Organizování**

### **4.2.1 Organizační struktura oddělení hypoték**

Oddělení hypoték, které je analyzováno, tvoří 11 týmů. V čele tohoto oddělení se nachází vedoucí oddělení hypoték, kterému jsou přímo podřízeni leadery, vedoucí jednotlivé týmy. Týmy jsou rozděleny, dle činností, které vykonávají v souvislosti s hypotékami. Manažer oddělení je odpovědný za práci a chod celého oddělení a každý leader je zodpovědný za svůj tým lidí, který vede. Organizační struktura tohoto oddělení je dle rozdělení pravomocí pracovníků, liniová organizační struktura, jelikož má každý pracovník jednoho nadřízeného, kterému se zodpovídá. Dle podobnosti práce je oddělení funkcionální organizační strukturou, jelikož jsou zde pracovníci seskupeni dle podobnosti práce, kterou vykonávají. Organizační struktura oddělení hypoték se nachází v příloze A.

### **4.2.2 Popis náplně práce procesních a datových specialistů**

Procesní a datoví specialisté jsou nezbytní pro práci manažera oddělení hypoték. Tyto dva články jsou ale samostatné a nespádají pod jeho vedení, manažer s nimi jen v případě potřeby spolupracuje a konzultuje.

## **Procesní specialisté**

Jsou to pracovníci, kteří mají vždy na starosti konkrétní týmy. Do detailu znají celý průběh zpracování a fungování procesu u konkrétního týmu. Navrhují zlepšení a zefektivnění procesů. Také mají na starosti řešení případných problémů v procesu, případných chyb a řešení složitých a mimořádných případů. Tito pracovníci spolupracují s vedoucím oddělení hypoték i leadery.

## **Datoví specialisté**

Tito pracovníci poskytují informace ohledně veškerých elektronických dat na oddělení. Shromažďují, vyhodnocují a uchovávají tato elektronická data. Další činností, kterou datoví specialisté vykonávají je zjištění jednotkových času, které jsou potřeba na zpracování jedné žádosti. Tyto informace získávají zprůměrováním času všech vypracovaných žádostí a počtu zpracovaných žádostí. Tento čas je měřitelný a přiměřený. Dle tohoto času se poté řídí organizace práce na oddělení hypoték. Pokud se například tento čas rapidně zvedne, musí se nalézt důvod zvýšení a způsob vyřešení. Tyto problémy konzultuje vedoucí oddělení s leadery a s datovými specialisty.

### **4.2.3 Organizace práce na oddělení hypoték**

Organizace práce se zde filtruje velmi přirozeně. Manažer oddělení hypoték organizuje práci svým podřízeným, což jsou leadery jednotlivých týmů. Úkolem vedoucího oddělení je koordinovat, vést, informovat a hodnotit leadery. Leadery mají poté za úkol organizovat práci svým podřízeným, kontrolovat jejich produktivitu, hodnotit jejich výkon. Jednotliví leadery ručí za proškolení svého týmu. V případě, že je pracovníků v týmu nedostatek, konzultují tuto situaci s manažerem oddělení a ten poté podniká další kroky. Jelikož se zde nachází pouze administrativní pracovníci, všichni mají přesně dané, jaké činnosti a kolik jich mají splnit za určitý čas. Na tomto poté závisí hodnocení jednotlivých pracovníků a poté i jejich odměňování.

Po letech, kdy se zde vyskytla pandemie koronaviru se organizace v této firmě rapidně změnila. Byl zde ve větší míře zaveden homeoffice, který měl být nejdříve jen dočasným a nutným řešením. Postupem času se zjistilo, že tento princip je praktický, jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Homeoffice se tedy díky pandemii zavedl jako stálý benefit pro všechny zaměstnance. Z důvodu hojně využívaného homeoffice se také ale snížil počet zaměstnanců, kteří jsou ve stejnou dobu fyzicky přítomni na pracovišti. Spousta pracovních míst bylo prázdných a tvořila tak zbytečný náklad pro společnost, jejich počet byl tedy snížen. Na

oddělení se z tohoto důvodu začal využívat princip tzv. clean table. Zaměstnanci nemají jedno stálé pracovní místo, které by bylo jenom jejich. Týmy se zde střídají dle stanovených termínů a když od pracovních stolů odchází musí je zanechat vždy v pořádku, čisté a bez jakýchkoliv osobních věcí.

Díky tomu, že jsou pracovníci větší část pracovního týdne na homeoffice, oddělení nepotřebuje tolik pracovních míst v kancelářích. Činností vedoucího oddělení je organizace kapacit kanceláří. Je zde 11 týmů, které je potřeba zorganizovat tak, aby když budou fyzicky na pracovišti dva týmy v plném počtu zaměstnanců zároveň, měl každý zaměstnanec své pracovní místo. Například pokud má tým 12 zaměstnanců, k dispozici má na každý den na pracovišti jen 8 pracovních míst. Jednou z činností vedoucího oddělení je tedy organizace práce a zorganizování dní, ve kterých budou mít týmy volné prostory v kancelářích. Toto organizování ovlivňuje počet pracovníků v jednotlivém týmu.

#### **4.2.4 Využití paralelních manažerských funkcí v organizování práce**

##### **Analýza**

Vedoucí oddělení analyzuje kapacitu prostor kanceláře a snaží se nalézt nejvýhodnější řešení pro všechny týmy. Při organizování musí počítat i se školeními a jinými schůzkami, které se konají fyzicky v kancelářích na oddělení. Je tedy důležité analyzovat i tyto termíny a ty dále ještě prokonzultovat s leadery.

##### **Rozhodování**

Je zde vytvořeno několik návrhů, s kterými vedoucí oddělení seznámí své přímé podřízené, tedy leadery. Každý leader vyjádří svůj názor, nakonec se všichni shodnou na jedné nejlepší variantě.

##### **Implementace**

Vybraná varianta je poté implementována neboli realizována v praxi. Vedoucí oddělení tedy informuje leadery a leadery poté informují své zaměstnance o termínech rozdělení jednotlivých týmů do kanceláře. Implementací je tedy fungování této organizace v praxi. To znamená, že například tým 1 a tým 2 mají určeno, že budou chodit do práce v úterý. Naopak tým 3 má v úterý ve větší míře homeoffice, což znamená, že tým 1 a 2 využívají v úterý jejich sdílených míst.

## **4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků**

### **4.3.1 Získávání pracovníků**

Potřeba nového pracovníka ve většině případů přichází v situaci, kdy je některý z týmů v tzv. podstavu. Leader týmu, kterého se to týká, oznamuje vedoucímu oddělení potřebu nového pracovníka. Úkolem manažera oddělení hypoték je poté zjistit, jak je stav vážný a zda je opravdu nutnost nového pracovníka nebo by mohlo být použito sdílení kapacit, o kterém se autorka zmiňuje již v podkapitole plánování. Při tomto rozhodování vychází z výsledků týmů. V případě, že je určitý počet nových pracovníků potřebný, vedoucí oddělení nejdříve zjišťuje, zda by šla místa obsadit aktuálními pracovníky podniku. Tuto možnost vedoucí oddělení preferuje. Oznámení o hledání nového pracovníka je realizováno pomocí emailu, který je rozeslán zaměstnancům oddělení. V případě, že to není možné, vytváří se nabídka práce. Tato nabídka je poté vystavena také na webových stránkách společnosti. Dále probíhají telefonické domluvy na termínu schůzky. Toto zařizuje vždy ten člověk, který bude přímo nadřízený uchazeči. Tedy v případě přijímání pracovníka na pozici řadového zaměstnance v jednom z týmů si toto zařizují samotní leaderi a také poté vedou i samotný pohovor. V případě, že se jedná o obsazení pozice leadera, vše zde zařizuje manažer oddělení, který si často přizve k pohovoru i personalisty.

### **4.3.2 Výběr pracovníků**

Příjem na manažerské pozice probíhá ve více kolech. Nejdříve se vybírají dle životopisů jedinci, kteří jsou na tuto pozici vhodní, dle vzdělání, zkušeností atd. Toto slouží ke hrubému výběru a vyřazení nevhodných uchazečů. První kolo je kratší a probíhá jen mezi manažerem oddělení a uchazečem na pozici leadera. Manažer oddělení se zde doptává na informace z životopisu a na případné další otázky. V tomto kole je prostor i pro otázky uchazeče, který se chce více dozvědět o pracovním místě, podmínkách atd. V dalším kole manažer využívá případové studie, kdy je uchazeči vysvětlena krizová situace a on musí zvolit její nejlepší řešení. Využívají se zde také assessment centra. Vedoucí oddělení je nevyužívá při každém výběrovém řízení, ale jsou pro něho velmi důležitá v situaci, kdy vytváří celý nový tým pracovníků. Potřebuje tedy zjistit, jak se jednotliví jedinci chovají v různých situacích, na jaké pozice jsou vhodní a jaké mají osobnostní rysy.

### **4.3.3 Vzdělávání pracovníků**

Na oddělení hypoték funguje program, ve kterém zaměstnanci plní všechny potřebné vzdělávací kurzy. Některé kurzy jsou povinné a mají konečné datum vyplnění a některé jsou

dobrovolné. Kurzy, které všichni zaměstnanci vykonávají jsou např. BOZP a PO, Praní špinavých peněz a Jak rozpoznat phishing. Nachází se zde také mimořádná školení, taková školení probíhají v případě změny legislativy, kdy je třeba, aby o změně byli zaměstnanci informováni. Vzdělávání zaměstnanců v tomto podniku probíhá z větší části interně. Pracovníci se tedy převážně vzdělávají přes už zmíněný program nebo interně pověřeným pracovníkem. V případě leaderů a manažerů existuje i externí školení.

S rozvojem pracovníků souvisí také jejich následná adaptace. Na oddělení probíhá adaptační program, kde se leadeři a řadoví zaměstnanci začleňují do pracovního procesu. Každý zaměstnanec má nastavené, co by měl ovládat po dokončení tohoto programu. Jednou z částí adaptace na oddělení je absolvování povinných kurzů. Pracovníci, kteří mají adaptaci na starosti se nazývají mentoři. Mentorem je seniorský pracovník, který se vyzná v práci, kterou vykonává a umí znalosti předávat dále. Takový pracovník se nachází v každém týmu. Nevýhodou, která vyplynula z rozhovoru s vedoucím tohoto oddělení je absence klíčového pracovníka v týmu při zaškolování a poté taky častá nutnost konzultace nováčka se svým mentorem. Z rozhovoru s vedoucím oddělení dále vzešlo, jak by v budoucnu chtěl, aby se proces adaptování na oddělení hypoték inovoval a zefektivnil. Mohl by vzniknout tzv. "inkubátor nováčků". Tito noví zaměstnanci by byli zaškolováni ve skupině, kde se budou společně od pověřené osoby dozvídat a učit potřebné věci. Rozdílem je, že by hned po zaškolení noví pracovníci nebyli plně zařazeni do pracovního procesu. Tento "inkubátor nováčků" by trval přibližně 2 měsíce a poté by se do procesu noví pracovníci zařadili už se základními znalostmi. Proces adaptace by byl tím pádem kratší a efektivnější. Nejdůležitější pozitivní změnou by bylo snížení absence mentorů v týmu. Noví zaměstnanci by zde absolvovali potřebná školení, seznámili by se se společností jako takovou, jejím chodem a základními pravidly. Také by v tomto čase absolvovali úvěrovou certifikaci, kterou musí dle legislativy vlastnit každý zaměstnanec, který zde pracuje dlouhodobě.

Pro adaptaci jsou na oddělení důležité a nezbytné manuály. Vytváření a aktualizaci těchto materiálů mají na starosti procesní specialisté. Na každý proces, který je na oddělení vykonáván existuje manuál, který je nápomocný ve chvíli, kdy práci vykonává nový pracovník, který je teprve zaučován mentorem. Manuál jej krok za krokem provede postupem zpracování úkolu. Tyto materiály usnadňují práci mentorům, protože nový pracovník si je zde schopen mnoho informací nalézt sám. Neustále se upravují a aktualizují, dle změn, které vznikají. Je důležité, aby byly přehledné a jednoduché.

## **Kariéra pracovníků**

Manažer oddělení podporuje kariérní růst svých zaměstnanců. Je zde zřízen program Akademie talentů, kam se mají možnost přihlásit všichni zaměstnanci společnosti. Tito zaměstnanci zde prochází vstupním pohovorem. Projekt slouží k nalezení a podpoře pracovníků, kteří se chtějí rozvíjet a kariérně posouvat. Díky Akademii talentů je poté nalezeno velké množství ambiciózních a nadaných lidí. Tito lidé poté nastupují na pozice leaderů nebo manažerů oddělení. Kariérní růst se na oddělení také podporuje vzděláváním. Vedoucí oddělení komunikuje s leadery a zjišťuje, v čem by se chtěli vzdělávat a rozvíjet. Dle těchto informací poté volí vhodné kurzy, kterých se leadery zúčastňují. Dále také pozoruje práci leaderů a zjišťuje jejich silné a slabé stránky, které poté podporuje a dále rozvíjí. Stejnou možnost rozvoje zde mají i administrativní pracovníci, kteří se mohou se svými leadery domluvit na konkrétních kurzech, které jim pomohou v rozvoji svých dovedností. V případě, že se chce leader posouvat dále a hlásí se na vyšší pozici, manažer oddělení mu nabízí pomoc, například s přípravou na výběrové řízení. Kariéru zde mohou nastartovat také brigádníci, o které má oddělení zájem, protože tyto lidé často nastupují na stálé pozice a jsou zdrojem nových zaměstnanců pracujících na hlavním pracovním poměru. Výhodou je zde už částečná adaptace zaměstnance mezi spolupracovníky a znalost prostředí.

### **4.3.4 Odměňování pracovníků**

Zaměstnanci zde jako odměnu za vykonanou práci, dostávají mzdu. Mzda je dána, dle pracovní smlouvy každého pracovníka. Celkovou mzdu zde tvoří základní a variabilní složka. Pracovníci mohou dále získat bonusy v případě, že plní požadovaný počet úkolů. Jsou zde také příplatky za práci o víkend, přesčas a ve svátek. Velkým zaměstnaneckým benefitem je na oddělení homeoffice, který je naplánován tak, že musí zaměstnanci dvakrát za týden pracovat fyzicky na pracovišti. Zbytek dní mohou pracovat z domu. V rámci homeoffice mají pracovníci propůjčeny monitory, notebooky a veškerou techniku, která je třeba ke kvalitnímu výkonu práce.

### **4.3.5 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení je důležitou činností pro každého manažera. Hodnocení na oddělení hypoték probíhá fyzicky na pracovišti a přes online schůzky v Microsoft Teams, z důvodu rozšířeného homeoffice. Jednou měsíčně zde probíhají schůzky, které se nazývají One to one. Zde se schází podřízený se svým přímým nadřízeným, který hodnotí jeho odvedenou práci za předchozí měsíc, rozvoj, chování v týmu atd. Podřízený pracovník poté provádí své



sebehodnocení. Tyto schůzky jsou osobnější a zaměstnanec se například může nadřízenému svěřit s tím, co ho trápí a co mu nevyhovuje. Dále zde probíhají týmové schůzky, kde se schází celý tým, tedy přímý nadřízený se všemi svými podřízenými pracovníky. Nazývají se Stand-upy a probíhají vícekrát v týdnu, záleží na konkrétní dohodě a potřebě týmu. Nadřízený zde hodnotí aktuální plnění týmu jako celku, informuje o novinkách a dává svým zaměstnancům možnost vyjádřit se. Posledním typem hodnotících schůzek na oddělení jsou týmové schůzky, které probíhají jednou za měsíc. Nazývají se Review a slouží ke shrnutí uplynulého měsíce. Přímý nadřízený zde řeší, co se nepovedlo, povedlo a případné změny a novinky.

Pro hodnocení se zde využívají také dotazníky celkové spokojenosti zaměstnanců v podniku. Konají se dvakrát za rok a jsou anonymní. Dále se zde vytvářejí dotazníky, které poté vyplňují zaměstnanci a anonymně hodnotí svého přímého nadřízeného. Tyto výsledky se poté dostávají vedoucímu oddělení a ten dle výsledků podniká další kroky.

#### **4.3.6 Využití paralelních manažerských funkcí při přijímání nového pracovníka**

##### **Analýza**

Analýzování zde probíhá v případě přijímání nového pracovníka na pozici leadera. Vedoucí oddělení analyzuje životopisy uchazečů, poté vede pohovor, kde získává potřebné informace, které mu pomohou v dalším rozhodování.

##### **Rozhodování**

Vedoucí oddělení se rozhoduje na základě provedené analýzy mezi několika uchazeči, kteří postoupili do užšího výběru. Zde se rozhoduje dle jejich vystupování, schopností a dle informací, které poskytli a případně výsledků assessment centra. Nakonec rozhoduje o uchazeči, který bude podle něj pro oddělení nejlepší volbou.

##### **Implementace**

Implementací se v tomto případě rozumí informování uchazeče o jeho přijetí. Dále se realizuje podepsání smlouvy a nástup na pozici leadera týmu, probíhá adaptace nového zaměstnance s jeho pracovní pozicí a týmem.

## **4.4 Vedení**

### **4.4.1 Styl vedení vedoucího oddělení**

Na autorku vedoucí oddělení hypoték působí příjemně. Z rozhovoru usuzuje, že na oddělení je využíván demokratický styl vedení. Vedoucí oddělení poslouchá a oceňuje názory svých podřízených a podporuje je v jejich nápadech. Snaží se, aby zaměstnanci věděli, že se na něj mohou kdykoliv a s jakýmkoliv problémem obrátit. Cílem je, aby se zaměstnanci cítili na oddělení spokojení, ať už jsou fyzicky na pracovišti nebo pracují na homeoffice. Vedoucí oddělení zastává názor, že jeho pracovníci tráví v práci opravdu hodně času a chce, aby byli spokojení. Vedoucí oddělení i samotní leaderi se snaží své zaměstnance zapojovat do managementu od úplného začátku, aby cítili, že jsou součástí týmu a jejich názory a návrhy jsou důležité. V případě, že nastává krizová situace musí jít ale některé věci stranou a vedoucí oddělení ví, že v tuto chvíli je důležité úkoly rozdat tak, jak je potřebné a jak to vážnost situace vyžaduje.

### **4.4.2 Motivace pracovníků**

Na oddělení hypoték funguje vnější motivace pracovníků. Zaměstnanci mohou využít slevy a zvýhodněné nabídky na bankovní produkty společnosti, například prémiové úrokové sazby u úvěrů a hypoték. Dále zaměstnanci mohou využívat benefitní balíčky, které obsahují stravenky, příspěvky na penzijní připojištění a příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity. Tyto benefitní balíčky jsou personalizované, každý zaměstnanec má tedy na výběr z několika možností. Může si zvolit benefitní balíček, který mu nejvíce vyhovuje. Například si může zvolit maximální částku pro příspěvek na penzijní připojištění a na úkor tohoto rozhodnutí, bude mít o to nižší příspěvek na stravenky. Kromě benefitních programů mají zaměstnanci dále 5 dnů dovolené navíc. Benefitem je také 12 dní tzv. My day, které mohou využít jako volno pro své aktivity, kterým se chtějí věnovat. Dále se v benefitech pracovníků nachází 5 dní zdravotního volna a 2 dny, které jsou určeny na charitu. Tyto dva dny volna každý tým využívá pro podporu vybrané charitativní činnosti. Mohou to být útulky, domovy důchodců, dětské domovy, centrum handicapovaných a další.

Zaměstnance motivuje také prostředí kanceláří, kde pracují. Dbá se zde na vzhled a atmosféru, prostory jsou barevné, vzdušné a je tu hodně zelených pokojových rostlin. Na zdech jsou vyobrazeny různá motivační hesla. Zaměstnanci mohou také na oddělení využít relaxační zóny, které slouží k jejich odreagování. Důležitým vnějším motivačním faktorem jsou zde také různé společné akce týmu. Manažer se společně s leadery snaží, aby těchto akcí

bylo, co nejvíce. Týmové akce probíhají často i na oddělení. Koná se zde například společné zdobení vánočních věnců, dny zdraví, grilování vedoucích pracovníků pro své zaměstnance atd. Mimo oddělení se poté konají vánoční večírky a teambuildingy.

#### **4.4.3 Využití paralelních manažerských funkcí v motivaci pracovníků**

##### **Analýza**

Zde vedoucí oddělení analýzu využívá například pro zjištění potřeb a zájmů svých pracovníků. Díky této analýze se dozvídá, co jeho zaměstnance nejvíce motivuje a co jim chybí. Využívá dotazníků, které se na oddělení vyplňují a poté informace čerpá také z osobních schůzek one to one, kde mu mohou tyto údaje poskytnout také leaderi jednotlivých týmů, jelikož mají ke svým pracovníkům v týmu nejbližší.

##### **Rozhodování**

Pomocí provedené analýzy vedoucí oddělení rozhoduje o tom, jaké motivační faktory bude více využívat a jakým způsobem. Například zavedení častějších osobních pochval a ocenění práce zaměstnanců nebo podpora kariérního růstu a rozvoje.

##### **Implementace**

V implementaci manažer oddělení využívá motivační faktory v praxi. Dle informací, které získal využívá pro každého podřízeného trochu jiný osobní přístup, jelikož každého zaměstnance motivuje něco jiného. Implementací může také být naplánování termínů nových a zajímavých rozvojových kurzů, kterých se mohou zaměstnanci na oddělení zúčastnit.

### **4.5 Kontrola**

#### **4.5.1 Vnitřní kontrola**

Úkolem vedoucího oddělení je kontrolovat práci leaderů a jejich týmů jako celku. Leaderi mají poté za úkol kontrolovat jednotlivé podřízené. V případě problému a potřeby manažer oddělení kontroluje i jednotlivé zaměstnance v týmech. Při kontrolách se zde sleduje produktivita lidí a jejich efektivita v čase. Kontrola probíhá u všech činností na oddělení a kontroluje se zde také chybovost. Důkladnými kontrolami se snaží oddělení hypoték zajistit správné a bezchybné zpracování a tím předcházet možné nespokojenosti klientů, která by mohla vést až k reklamaci nebo stížnosti.

Na celém oddělení se využívá program, kde se každý zaměstnanec přihlašuje při příchodu do práce. Tento program monitoruje celý pracovní den zaměstnanců, tedy například množství

zpracovaných úkolů, obědové pauzy, plnění kurzů, týmové schůzky atd. Tato data jsou dále zpracovávána a vyhodnocována. Na základě těchto dat poté leaderi a vedoucí oddělení posuzují, jak plní zaměstnanec potřebné úkoly a jak je produktivní. Tyto informace jsou pro vedoucího oddělení a leadery klíčové, z důvodu kontroly jednotlivých pracovníků a také jejich následného hodnocení a odměňování.

#### **4.5.2 Předběžná kontrola**

Tyto kontroly zde mají na starosti procesní specialisté. Nejčastěji se týkají nově vytvořených procesů, které se teprve zavádějí do oběhu. Jedná se například o úpravy zpracování v již fungujících systémech, kdy je třeba před nasazením do provozu tento vylepšený systém otestovat, zda vše funguje, jak má a nenachází se zde chyby. Tuto verzi otestuje procesní specialista, případně i se zkušenějším pracovníkem, který tento proces standartně vykonává, aby mohl případně sdělit své poznatky, jako osoba, která je s konkrétním procesem velmi dobře obeznámena. O výsledcích těchto kontrol je průběžně informován vedoucí oddělení, který v případě problému řeší, jak dále postupovat.

#### **4.5.3 Průběžná kontrola**

Průběžné kontroly se na oddělení vykonávají denně. Vedoucí oddělení kontroluje, zda jsou týmy efektivní a plní svou práci v daném termínu. Četnost průběžných kontrol závisí také na tom, zda je v týmu nový leader nebo řadový zaměstnanec. V takovém případě se kontroluje častěji a každá žádost, kterou například nový zaměstnanec vypracuje je, poté kontrolována zkušenějším pracovníkem. Probíhá zde také tzv. provozní kontrola. Tato kontrola se vykonává u procesů, které mají přímý vliv na klienta a u nových pracovníků. Tuto kontrolu vykonávají zkušenější seniorní pracovníci. Po novém zaměstnanci se kontroluje 100 % jím zpracovaných žádostí. Konkrétnímu pracovníkovi je špatně vypracovaná žádost z provozní kontroly vrácena s komentářem chyby a návodem ke správnému řešení. Daný pracovník si žádost opravuje sám, tím se ze svých chyb dále učí. Postupem času se procento kontrolované práce nového pracovníka snižuje. Výsledky této kontroly poskytují vedoucímu oddělení informace o efektivnosti školení.

#### **4.5.4 Následná kontrola**

Následnou kontrolou a zároveň vnější kontrolou, která zde probíhá je audit. Je to útvar, který kontroluje, zda zde věci fungují, jak mají a zda vnitřní kontroly probíhají správně. Dále na oddělení probíhají liniové kontroly. Tyto kontroly vykonává určený seniorní pracovník nebo pracovníci. Tyto osoby v týmu často vykonávají zároveň funkci mentora či školitele. Jsou to

pracovníci, kteří jednotlivé procesy v týmu dobře znají. Cílem liniových kontrol je kontrola správnosti vypracovaných úkolů všech zaměstnanců. Kontroluje se určité procento vypracovaných žádostí nebo uskutečněných telefonních hovorů. Výsledky kontroly se oznamují leaderu týmu a leader tyto informace dále předává vedoucímu oddělení. V případě objevení chyby ve zpracování, se posuzuje, zda byly chyby způsobené překlepem nebo zda se jedná o neznalost procesu a chybu v zaškolení. V takovém případě je třeba doškolit zaměstnance. Úkolem vedoucího oddělení je poté zkontrolovat, zda mají leadeři v pořádku liniové kontroly svých týmů.

#### **4.5.5 Využití paralelních manažerských funkcí v kontrole**

##### **Analýza**

Vedoucí oddělení zjišťuje, jak si jednotlivé týmy vedou v plnění plánů a cílů. Využívá zde analýzu, kdy se zaměřuje na každý tým zvlášť a sleduje jeho efektivitu, výsledky, případné stížnosti atd. Využívá informací, z již výše zmíněného programu, monitorujícího celý pracovní den zaměstnanců a také čerpá informace z rozhovoru s leadery. Pomocí analýzy zjišťuje, že jeden z týmů není tak efektivní, jak by měl být.

##### **Rozhodování**

Dále vedoucí oddělení na základě provedené analýzy rozhoduje o možnostech nápravy. Rozhoduje o krocích, které je třeba zrealizovat. Může se jednat o neznalost procesu, zde je potřeba doškolení. Může se jednat o přetížení zaměstnanců z důvodu nízkého počtu zpracovatelů na počet žádostí, toto je možné vyřešit pomocí sdílení kapacit, případně přijmutím nového pracovníka. Vedoucí oddělení například může také rozhodnout, že je třeba tým více motivovat a více oceňovat jeho práci.

##### **Implementace**

Návrhy, o kterých rozhodl vedoucí oddělení se implementují v konkrétním týmu a pro konkrétní situaci. V případě potřeby je zařízeno doškolení pracovníků nebo dočasný převod zaměstnance z jednoho týmu do druhého. V situaci dlouhodobé absence několika pracovníků, vedoucí oddělení realizuje přijímání nového pracovníka. Pokud bude důvodem neefektivity týmu jeho nedostatečná motivace, vedoucí oddělení v takovém případě zavede vyšší motivaci a pochvalu pracovníků v týmu.

## 5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení

V této kapitole autorka hodnotí výsledky analýzy jednotlivých manažerských funkcí na oddělení hypoték a navrhuje případná doporučení a návrhy pro zlepšení. Vychází zde z provedené analýzy a ze své osobní zkušenosti roční brigády na tomto oddělení.

### 5.1 Plánování

Z provedené analýzy autorka usuzuje, že je manažerská funkce plánování na oddělení vykonávána kvalitně. Vedoucí oddělení zde také efektivně vykonává paralelní manažerské funkce, které jsou pro plánování nezbytné.

Autorka oceňuje, že se zde využívá systém sdílení kapacit, který je dle jejího uvážení efektivnější a rychlejší než samotný proces přijímání nového pracovníka. Výhodu spatřuje v daleko rychlejší adaptaci, jelikož pracovník zná prostředí podniku, aplikace, ve kterých zaměstnanci pracují a také má dokončená potřebná vzdělání již z předchozího týmu. Pracovník tedy pro oddělení nepředstavuje tak vysoké časové a finanční náklady. Nevýhodu naopak autorka vnímá v motivaci pracovníka. U stálého zaměstnance, který vykonává svou práci na oddělení již dlouho, může dojít ke ztrátě motivace a například i vyhoření. Toto může dle autorky zpomalit jeho adaptaci a motivaci v novém dočasném týmu a snížení efektivity. Nově přijatý pracovník může mít více energie a motivace do nové práce, tedy by mohl být přínosem pro tým.

Oddělení využívá pro plánování směn, dovolených a homeoffice sdílené soubory v Microsoft Excelu. Tento systém si ale pracovníci nemohou otevřít a upravovat na mobilním telefonu. Autorka by zde navrhovala **inovaci systému**. Oddělení by mohlo využívat aplikaci, která bude splňovat všechny funkce jako tento už zde zavedený systém. Bude zde ale například možnost instalace a otevření aplikace přes telefon, což by mohlo být pro spoustu zaměstnanců velkým zjednodušením. Tento návrh by byl pro oddělení vyšším nákladem, ale autorka se domnívá, že do budoucna by mohl být ulehčením. Zaměstnanci by měli k přehledu směn jednodušší přístup a mohli by případné změny do aplikace zaznamenávat, i když budou mít k dispozici jen mobilní telefon.

**Docházkový systém, který by mohl být pro oddělení vhodným je GIRITON.** V tomto systému se nachází vše, co nabízí již zmiňovaný Microsoft Excel a navíc zde lze systém propojit i s mobilní aplikací. Cena tohoto systému na jednoho pracovníka je 495 Kč/měsíc (Giriton.com, b. r.).

V činnosti plánování autorka jinak nespatřuje žádné nedostatky, nemá tedy žádná další doporučení a návrhy ke zlepšení. S ohledem na velmi rozšířený homeoffice je plánování dle autorky opravdu jednou z klíčových manažerských funkcí na oddělení hypoték.

## 5.2 Organizování

Dle autorky je tato v pořadí druhá manažerská funkce na oddělení hypoték vykonávána efektivně. Každý pracovník má přehled v tom, co má dělat a komu je odpovědný. Paralelní manažerské funkce jsou nedílnou součástí organizování a vedoucí oddělení je využívá dle autorky správně.

Autorka by jen zmínila, že pro některé zaměstnance může být princip clean table, který je na oddělení využíván, neosobním. Domnívá se, že každý pracovník má rád, když má své místo a má možnost mít toto místo personalizované a uzpůsobené svým potřebám. Zde to nelze, protože každý zaměstnanec po odchodu ze svého aktuálního pracovního místa musí nechat prostor naprosto prázdný a čistý pro jiného pracovníka. Na druhou stranu, ale pracovníci na oddělení díky homeoffice tolik času fyzicky netráví. Autorka se tedy domnívá, že si tento prostor s největší pravděpodobností vytvářejí spíše doma. Dle autorky je homeoffice pro toto oddělení opravdu dobrým a efektivním řešením, které snižuje náklady a je tak i šetrnější k životnímu prostředí.

V souvislosti s principem clean table by zde **autorka doporučila poskytnout zaměstnancům místo standartních kabelových myší a klávesnic, bezdrátové a ergonomické**. Tímto krokem by se mohly zlepšit rovnou dva problémy. Prvním problémem je hygiena. Autorka si myslí, že by pro některé zaměstnance mohlo být nepříjemné a nehygienické na pracovišti sdílet toto vybavení s dalšími lidmi, kteří se u stolu střídají. Zaměstnanci, kteří mají tento problém, by si tedy mohli bezdrátové vybavení vozit do práce s sebou a eliminovat tak tuto skutečnost. Bezdrátové vybavení je také skladnější a praktičtější, jak pro převoz do práce, tak například také pro homeoffice. Druhý problém, který autorka shledává, je fakt, že zaměstnanci při práci na počítači tráví opravdu hodně času. Často tyto pracovníky trápí zdravotní problémy s tím související, např. syndrom karpálního tunelu nebo tenisový loket. Tyto obtíže mohou přecházet až do pracovní neschopnosti. Ergonomické vybavení by tedy mohlo toto riziko snížit a zároveň zpříjemnit činnost zaměstnanců. Tento návrh by byl pro oddělení určitým nákladem, protože ergonomické a bezdrátové vybavení je dražší než klasické.

### **Vzniklé náklady oddělení na jednoho zaměstnance:**

Ergonomická bezdrátová myš od značky CONNECT IT - cena: 490 Kč (Datart.cz, ©2024a)

Ergonomická bezdrátová klávesnice od značky Logitech - cena: 1 779 Kč (Datart.cz, ©2024b)

Jelikož by oddělení vytvořilo rozsáhlou objednávku, mohlo by zde využít množstevní slevy. Toto řešení by dle autorky podpořilo motivaci pracovníků, jelikož by viděli, že jejich nadřazeným záleží na jejich zdraví a zpříjemnění jejich práce. Výhodou pro management tohoto oddělení by dle autorky také bylo možné snížení pracovních neschopností ze stran pracovníků, tedy také jejich menší absence. Tato skutečnost by do budoucna pro podniku mohla znamenat naopak úsporu nákladů.

### **5.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků**

Z analýzy této manažerské funkce na oddělení hypoték vyplývá, že je výběr a rozmístění spolupracovníků na oddělení vykonáváno bez problému. Analýza, rozhodování a implementace jsou zde využívány dle autorčiny analýzy produktivně.

Autorka oceňuje především vzdělávání zaměstnanců, které je na oddělení opravdu rozmanité. Zaměstnanci mají možnost si sami zvolit, v čem se chtějí rozvíjet a zlepšovat, dle autorčina názoru se i díky tomu pracovníci na oddělení cítí spokojeněji, jelikož mají možnost seberozvoje. Oceňuje také vzdělávací aplikaci, ve které zaměstnanci mohou jednotlivé kurzy plnit. Autorka na oddělení hypoték rok pracovala jako brigádník v jednom z týmů, může tedy i ze své osobní zkušenosti soudit, že je aplikace přehledná a velmi jednoduchá.

Adaptace pracovníka je klíčovou činností na začátku jeho pracovní kariéry. Autorka na tomto oddělení sama rok pracovala a mohla si tedy na vlastní kůži vyzkoušet tento adaptační proces s mentorem a dle jejího názoru je to proces, který funguje a zlepšení a adaptování se do pracovního procesu je zde rychlé. Jak je zmíněno v samotné analýze této manažerské funkce, vedoucí oddělení by proces adaptace chtěl inovovat a vytvořit tzv. "inkubátor nováčků". Tento nápad autorka oceňuje a myslí si, že určitě stojí za realizaci. Dle jejího názoru by tento způsob adaptace byl na oddělení efektivnější. Noví pracovníci by se do procesu zařadili až ve chvíli, kdy by měli obecné povědomí o základních pojmech v rámci hypotečních úvěrů, se kterými se na oddělení pracuje. Autorka i ze své zkušenosti na oddělení usuzuje, že by to určitě zjednodušilo práci mentorům v týmu. Ona sama si je vědoma, že při nástupu na brigádu měla hodně otázek a pro mentora i leadera to určitě bylo časově náročné.



Dále zde autorka oceňuje kariérní program, který se nazývá Akademie talentů. Tento program je podle ní velmi přínosný pro pracovníky společnosti, kteří mají předpoklady pro funkci manažera. Pomocí tohoto programu se mohou rozvíjet a získávat potřebné znalosti od zkušenějších pracovníků. Autorka se domnívá, že je to opravdu dobrá příležitost pro zaměstnance, jak kariérně růst. Pro oddělení je to přínosné z hlediska dostatku kvalitních budoucích manažerů, znalých prostředí a procesů. Tento program poté dle autorky také částečně zjednodušuje proces adaptace.

#### **5.4 Vedení lidí**

Manažerské funkci vedení lidí, která je využívána na oddělení hypoték, autorka nemá, co vytknout. Paralelní manažerské funkce jsou zde také aplikovány smysluplně. Přístup vedení vedoucího oddělení je dle autorky správný a oceňuje zde, že poskytuje svým zaměstnancům určitou volnost a zajímají ho jejich názory a nápady. Tento přístup napomáhá vzájemné důvěře mezi vedoucím oddělení a jeho podřízenými.

Motivace zaměstnanců je zde opravdu rozmanitá. Autorka oceňuje personalizaci zaměstnaneckých benefitů. Dle jejího názoru tato personalizace přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, jelikož mají pocit, že se mohou částečně rozhodnout sami a není jim nabídnuta jen jedna varianta. Autorka kladně hodnotí také tzv. charitativní dny, které jsou součástí benefitů zaměstnanců. Oddělení hypoték takto podporuje své zaměstnance v prospěšných činnostech a pomoci druhým a zároveň posiluje tým.

#### **5.5 Kontrola**

Manažerská funkce kontroly probíhá dle autorky na oddělení hypoték kvalitně. Vedoucí oddělení využívá dle provedené analýzy jednotlivé paralelní manažerské funkce správně. Autorka oceňuje, že je na oddělení kontrolován opravdu každý vykonávaný proces. Z analýzy usuzuje, že vedoucímu oddělení i zaměstnancům velmi záleží na spokojenosti klientů a na kvalitě odvedené práce na oddělení.

Autorka by zde jen navrhla změnit systém provozních kontrol. Zde se po nových zaměstnancích kontroluje 100 % jejich práce. Na oddělení tuto činnost vykonává většina řadových zkušenějších pracovníků v týmu. Autorka se domnívá, že by zde bylo vhodnější, aby tuto práci vykonával jen jeden či dva lidé v týmu. Provozní kontrola by takto neubírala kapacity v týmu pro řešení dalších potřebných úkolů. Práce by byla dle autorky efektivnější s ohledem na kapacity jednotlivých týmů.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě provedení analýzy manažerských funkcí v konkrétním oddělení vybraného podniku zhodnotit jednotlivé manažerské funkce a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části obsahovala vymezení teoretických pojmů, které se týkají managementu. Byl zde vysvětlen pojem management, manažer, rozdíl mezi pojmy leader a manažer, manažerské styly řízení a také úrovně managementu. Druhá kapitola teoretické části se zabývala členěním manažerských funkcí na sekvenční a paralelní. Dále zde byly teoreticky vymezeny manažerské funkce plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování a implementace.

Ve třetí kapitole praktické části se nacházela charakteristika společnosti Česká spořitelna, a. s. a dále také její historie, mise a vize. Čtvrtá kapitola zahrnovala analýzu manažerských funkcí na oddělení hypoték v České spořitelně, a. s. Zde byly analyzovány jednotlivé manažerské funkce sekvenční a u každé této sekvenční manažerské funkce byla zároveň vytvořena analýza paralelních manažerských funkcí.

V páté a také poslední kapitole bylo obsaženo zhodnocení výsledků na základě provedené analýzy a případné návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení. Česká spořitelna, a. s. je velkou a prosperující společností a využití manažerských funkcí na oddělení hypoték je efektivní, na vysoké úrovni a často inovované. Proto jsem doporučení na zlepšení navrhla jen u některých manažerských funkcí. První doporučení se týkalo manažerské funkce plánování, kde byla navrhována změna docházkového systému, který by byl efektivnější a zaměstnanci by tento systém měli propojený i s mobilním telefonem. Druhé doporučení se týkalo manažerské funkce organizování. Zde jsem navrhla pořízení nových myší a klávesnic pro zaměstnance, které by byly bezdrátové a zároveň ergonomické. V manažerských funkcích výběr a rozmístění spolupracovníků a vedení lidí jsem v provedené analýze neobjevila žádné nedostatky. Poslední návrh na zlepšení se týkal manažerské funkce kontroly. Zde jsem doporučila a navrhla změnu systému provozních kontrol na oddělení. Tato změna se týkala snížení počtu zaměstnanců, kteří budou tuto kontrolu v týmu vykonávat, z důvodu vyšší efektivity.

Velmi přínosné pro mě bylo zjištění, jak se teorie převádí do praxe na oddělení podniku, kde jsem sama rok pracovala. Vzhledem k závěru mohu konstatovat, že cíl bakalářské práce, který jsem si stanovila v úvodu byl splněn.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Tištěné zdroje

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. 216 s. ISBN 978-80-7452-129-4.

DĚDINA, Jiří; ŠIKÝŘ, Martin a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing s.r.o, 2018. 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.

DONNELLY, James H; GIBSON, James L. (James Lawrence) a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Online. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-8965-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/procesni-rizeni-pro-manazery-1793741/>. [cit. 2024-04-12].

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. 111 s. ISBN 978-80-906089-9-3.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Online. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-7229-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/manazerske-dovednosti-1793744/>. [cit. 2024-04-12].

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Internetové zdroje**

Česká spořitelna, a. s., ©2022a. Online. Výroční zpráva 2022. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/EMIL/EMIL/Prilohy/vyrocní\\_zprava\\_za\\_rok\\_2022\\_2023-04-27\\_11\\_36\\_50.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/EMIL/EMIL/Prilohy/vyrocní_zprava_za_rok_2022_2023-04-27_11_36_50.pdf). [cit. 2024-04-12].

Česká spořitelna, a. s., ©2022b. Online. Zpráva o udržitelnosti 2022. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/cs-nfr22-web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/cs-nfr22-web.pdf). [cit. 2024-04-12].

Česká spořitelna, a. s., ©2024a. Online. Kdo jsme. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/onas/kdo-jsme>. [cit. 2024-04-12].

Česká spořitelna, a. s., ©2024b. Online. Naši lidé. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/onas/nasi-lide>. [cit. 2024-04-12].

Česká spořitelna, a. s., ©2024c. Online. Všeobecná prezentace České spořitelny. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf). [cit. 2024-04-12].

Datart.cz, ©2024a. Online. Myš Connect IT. Dostupné z: <https://www.datart.cz/connect-it-for-health-ergonomicka-vertikalni-mys-1x-aa-baterie-zdarma-bezdratova-cerna.html>. [cit. 2024-04-12].

*Datart.cz*, ©2024b. Online. Klávesnice Logitech. Dostupné z: <https://www.datart.cz/klavesnice-logitech-wave-keys-cz-sk-layout-920-012307-grafitova.html>. [cit. 2024-04-12].

*Giriton.com*, b.r. Online. Docházkový systém. Dostupné z: <https://giriton.com/cs>. [cit. 2024-04-12].

### **Interní zdroje**

Interní dokumenty společnosti Česká spořitelna, a. s., 2024

Osobní rozhovor s vedoucím oddělení hypoték v České spořitelně, a. s., který proběhl 5. 12. 2023 v Pardubicích.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Organizační struktura oddělení hypoték (vlastní zpracování dle interních dokumentů České spořitelny, a. s., 2024) .....	56
---	----

Příloha A Organizační struktura oddělení hypoték (vlastní zpracování dle interních dokumentů České spořitelny, a. s., 2024)

