

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Daniela Hálová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Manažerské funkce ve vybraném podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniela Hálová**  
Osobní číslo: **E21228**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Manažerské funkce ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

**Cílem práce jsou doporučení zlepšení současného stavu vybraných manažerských funkcí u vybrané organizace, a to na základě provedení jejich analýzy v konkrétním podniku.**

Osnova:

- Definování základních pojmů.
- Manažerské funkce.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Manažerské funkce ve vybraném podniku.
- Doporučení zlepšení současného stavu.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Brno: Lingea, 2020, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.  
BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.  
BEDNÁŘ, V. Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech. Praha: Management Press, 2022, 143 s. ISBN 978-80-7261-592-6.  
URBANCOVÁ, H. a VRABCOVÁ P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023, 292 s. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem **Manažerské funkce 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 15. 07. 2025

Daniela Hálová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích k bakalářské práci. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti, za poskytnutí informací důležitých při zpracování této závěrečné práce.

## **ANOTACE**

Plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola jsou manažerské funkce, které musí vykonávat každý manažer, aby tak zajistil správné fungování podniku. Manažerské funkce navíc přispívají i k prosperitě podniku. Manažer má mnoho povinností, k čemuž musí mít nejen znalosti, ale také předpoklady. Musí umět motivovat své zaměstnance, být pro ně vzorem, kterého budou chtít následovat, vytvářet příjemné pracovní prostředí, zajistit rovnováhu mezi požadavky klientů a zaměstnanců a další povinnosti. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vychází z poznatků získaných z bibliografie nebo internetových zdrojů. Praktická část se zaměřuje na implementaci poznatků z teoretické části na vybraný podnik.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

manažer, manažerské funkce, management, plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola

## **TITLE**

Managerial functions in the selected company

## **ANNOTATION**

Planning, organizing, human resources, leading people and controlling are managerial functions that every manager must perform in order to ensure the proper functioning of the company. In addition, managerial functions also contribute to the prosperity of the company. A manager has many responsibilities, for which he must have not only knowledge, but also the prerequisites. He must be able to motivate employees, be a role model for them that they will want to follow, create a pleasant working environment, ensure a balance between the requirements of clients and employees and other responsibilities. The work is divided into two parts. The theoretical part is based on knowledge gained from bibliography or internet sources. The practical part focuses on implementing the knowledge from the theoretical part to a selected company.

## **KEYWORDS**

manager, managerial functions, management, planning, organizing, human resources, people management, control

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	13
1.1 Management.....	13
1.2 Manažer .....	14
1.3 Manažerské funkce .....	16
1.4 Shrnutí.....	17
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	18
2.1 Plánování .....	18
2.2 Organizování.....	18
2.3 Personalistika.....	19
2.4 Vedení lidí.....	22
2.5 Kontrola .....	24
2.6 Shrnutí.....	24
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....	25
3.1 O podniku .....	25
3.2 SWOT analýza.....	26
3.3 PESTLE analýza .....	28
3.4 Marketingový mix.....	30
3.5 Shrnutí.....	32
4 MANAŽERSKÉ FUNKCE VE VYBRANÉM PODNIKU .....	34
4.1 Plánování .....	34
4.2 Organizování.....	35
4.3 Personalistika.....	37
4.4 Vedení lidí.....	38
4.5 Kontrola .....	39

4.6	Shrnutí.....	40
5	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	41
	ZÁVĚR .....	45
	POUŽITÁ LITERATURA .....	47
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

# SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

## Seznam ilustrací:

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	23
Obrázek 2: SWOT analýza .....	28

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí .....	16
---	----

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní a Environmentální faktory
SMART	specifický (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Achievable), relevantní (Relevant) a časově omezený (Time-bound)
CEO	generální ředitel (Chief Executive Officer)
ČNB	Česká národní banka
HR	lidské zdroje (Human Resources)
F2F	face to face
Kč	korun českých
tj.	to jest
tzv.	tak zvaně
apod.	a podobně
b.d.	bez data vydání

## ÚVOD

Moderní svět je plný nových technologií, jejichž účelem je zjednodušit lidem práci. Internet a umělá inteligence je dnes každodenní záležitostí nejen v podnicích, ale také v běžném životě. Zároveň díky těmto inovacím by měli přestat existovat některé dosavadní pracovní pozice, které budou nahrazeny stroji. Naopak vzniknou nová pracovní místa, která budou úzce spolupracovat s těmito novými technologiemi.

Význam technologií byl patrný zejména v době vypuknutí pandemie koronaviru v České republice. Aby se nemoc nešířila, byla vydána vládní nařízení, která značně omezovala pohyb osob. Pokles počtu zákazníků způsobil v podnicích snížení zisků a v některých případech dokonce bankrot. Komunikace a obchodování probíhala ve virtuálním světě přes online platformy. Pokud to povaha podnikání umožňovala, podniky přecházely na homeoffice, což u některých osob mohlo způsobit ztrátu motivace k práci a deprese. Podniky, a především manažeři, byly nuceni se přizpůsobit této nenadálé situaci. Prioritou bylo znovu motivovat své zaměstnance k práci a snížit hladinu jejich úzkosti, přizpůsobit dosavadní plány a cíle, zajistit bezpečnost svých zaměstnanců a provádět další potřebné činnosti.

Plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola jsou manažerské funkce, které musí vykonávat každý manažer, aby tak zajistil správné fungování podniku. Manažerské funkce navíc přispívají i k prosperitě podniku. Manažer má mnoho povinností, k čemuž musí mít nejen znalosti, ale také předpoklady. Musí umět motivovat zaměstnance, být pro ně vzorem, kterého budou chtít následovat, vytvářet příjemné pracovní prostředí, zajistit rovnováhu mezi požadavky klientů a zaměstnanců a další povinnosti. Jen zásluhou manažerů a funkcí, které vykonávají, se zaměstnanci nemusí bát o svá místa.

**Cílem práce jsou doporučení zlepšení současného stavu vybraných manažerských funkcí u vybrané organizace, a to na základě provedení jejich analýzy v konkrétním podniku.**

Aby byl vytyčený cíl naplněn, je práce rozdělena na pět na sebe navazujících kapitol. Zároveň se tato práce dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází především z poznatků získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část je pak vyhotovena za pomoci vlastní zkušenosti získané stáží v této organizaci a rozhovoru se zaměstnanci společnosti.

První kapitola teoretické části se bude zabývat základními pojmy, spojenými s touto tematikou, jakými jsou management, manažer a manažerské funkce. Druhá kapitola se bude

věnovat obsahové stránce manažerských funkcí, jejich výčtem a definicí. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu. V následující kapitole bude přestaven samotný podnik, jeho základní informace, mise, vize, celostní přístup a vzdělávací program pro studenty. Také zde bude proveden rozbor společnosti za pomoci SWOT analýzy, PESTLE analýzy a marketingového mixu. Největší pozornost je zde věnována praktické části, tedy posledním dvěma kapitolám. Předposlední čtvrtá kapitola bude zkoumat jednotlivé manažerské funkce, které má daný podnik nastaven. Na konci každé z výše uvedených kapitol se bude nacházet shrnutí, kde je krátce uvedeno, o čem byla uplynulá kapitola. Poslední a nejdůležitější kapitola bude obsahovat doporučení, navrhované na základě dosavadní analýzy podniku.

**Vzhledem k citlivosti informací, obsažených v této práci, nebude uveden skutečný název společnosti, ale bude nahrazen fiktivním názvem KLM, s.r.o.**

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Důležitým pilířem pro správné pochopení problematiky, kterou se tato práce zabývá, je správné definování základních pojmů. Tyto pojmy, jimiž jsou management, manažer a manažerské funkce, jsou specifikovány a vysvětleny v první kapitole.

## 1.1 Management

Pro začátek je třeba upřesnit, že definice managementu není zcela jednotná. V praxi se tak lze setkat s více interpretacemi managementu. Jedním z možných způsobů, jak vzniklo toto slovo, je z latiny. V tomto jazyce se ruka řekne „manus“ a akt nebo čin se řekne „agere“. Spojením těchto dvou slov tak vznikne slovo management. Obecně se tedy jedná o způsob, jakým lze řídit nebo vést určité kroky a následně je i kontrolovat. Jde tedy o umění rozdat lidem úkoly a dohlédnout na to, že je zaměstnanci splní tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. (17, 2024)

Jedním ze způsobů, jak chápat management, je podle Vebera (14, str.15) jakožto specifickou aktivitu, kterou vykonává člověk, aby tak lépe dosáhl svého vytyčeného cíle. Druhý způsob označuje managementem skupinu řídicích pracovníků, kteří mají za úkol pečovat o své podřízené zaměstnance a zajistit, že každý z nich bude přesně vědět, co má kdy dělat a jak má vypadat výsledek, kterého mají dosáhnout. Poslední možností, jak vnímat management je jakožto vědní disciplínu.

Historie managementu je stará téměř jako lidstvo samo. V minulosti se objevuje všude, kde bylo potřeba zajistit koordinaci a vzájemnou komunikaci mezi více lidmi tak, aby dosáhli společného cíle. Klasickým příkladem je stavba starověkých pyramid, o kterých se odborníci dodnes přou, jakým způsobem vlastně vznikly. Předpokládá se, že byly s největší pravděpodobností postaveny lidmi. Avšak aby takovéto monumentální stavby mohly vůbec vzniknout, bylo potřeba perfektní spolupráce a koordinace stavitelů a několika tisíc otroků. Každý z nich musel přesně vědět, co má dělat. Totéž platilo i v případě stavby Velké čínské zdi a dalších unikátních staveb. Bezpochyby to byly právě armády, církve a státy, které se mohly pyšnit tím, že se jednalo o vůbec první dobře organizované a řízené veřejné instituce. Management v novodobé historii **Veber** (14, str. 88-101) rozděluje hned do několika stádií:

- klasický management
- management 40. let
- management konce 19. století

- management počátku 21. století

Pro období klasického managementu bylo typické zavádění pásové výroby, která umožnila zjednodušení a přehlednost všech pracovních fází. Manažeři si totiž uvědomili, že čím jednodušší úkon pracovník vykonával, tím méně času bylo potřeba na jeho zapracování. Nejznámějšími osobnostmi této doby byli Frederick Winslow Taylor, a Henry Ford. Následující období, tedy management 40. let, poznamenala zejména druhá světová válka a rozvoj společnosti. Tato doba se nesla ve znamení rozvoje přístupů, ať už manažerských, systémových, sociálních nebo empirických. Na konci 19. století pak nastoupila éra nových marketingových technik, rozvoje komunikačních a informačních technologií a díky pádu železné opony bylo možno využít pro odbyt zboží také trhy nacházející se na východě. Cílem se tak stala lepší kvalita a produktivita. Současný management, tedy management počátku 21. století, především pracuje s riziky, která souvisí s chodem organizace a digitalizací. Podniky se také více zajímají o ekologii udržitelnost.

V mnoha organizacích se pak management dělí do několika úrovní: nižší management, střední management a top management. Menší společnosti pak mají manažery, kteří mohou plnit role na více než jedné úrovni. Oproti tomu ve struktuře větší organizace lze nalézt i několik manažerů na jedné úrovni. Na té nejnižší úrovni pracují manažeři, kteří mají často roli dohledu. Jedná se především o vedoucí směny či pobočky nebo vedoucí týmu. Charakteristickým rysem této úrovně je blízká interakce s jednotlivci a týmy tak, aby bylo dosaženo cílů stanovených vyšším managementem. Na úrovni středního managementu pracují lidé, kteří mají za úkol nalézt rovnováhu mezi zvýšením produktivity společnosti a splněním cílů pracovníků. Proto také často spolupracují jak s nejvyšším vedením, tak s nadřízenými. Jedná se tedy o regionální manažery nebo generální manažery. Na té nejvyšší úrovni se nachází top management, jejichž rozhodnutí mají zásadní vliv na chod celé organizace. Tito lidé mohou působit v představenstvu nebo se pyšnit titulem generální ředitel (CEO). (18, 2025)

## **1.2 Manažer**

Člověk odpovědný za svěřenou organizační jednotku či projekt se nazývá manažer. Jeho úkolem je vše řídit, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi i procesy v rámci svých pravomocí a odpovědnosti. V liniové organizační struktuře jsou pak manažeři rozděleni na vrcholové manažery, manažery střední linie a manažery první linie. Vrcholoví manažeři tvořící tzv. top management, mají titul ředitel. Tím nejvyšším, kterému jsou poté podřízeni

všichni ostatní manažeři, je ředitel společnosti nebo také generální ředitel, jehož zkratka je CEO (Chief Executive Officer). Na nižší úrovni pak pracují manažeři střední linie, tedy střední management. Mají odpovědnost za určitou oblast napříč organizací. Tradičně jde o vedoucí úseku, vedoucí útvaru či oddělení, pak také manažery kvality, manažery rizik, manažery bezpečnosti a další. Co se týče manažerů první linie, ti operují na úrovni těch nejmenších organizačních jednotek, a tudíž mají i nejbližší k obyčejným zaměstnancům v podniku. Může to být produktový manažer, manažer logistiky, vedoucí účtárny a podobně. (28, 2019)

Podle **Bendáře** (3, str. 88) by měl manažer být pro své podřízené především vzorem, který budou ostatní, ať už vědomě nebo nevědomě, napodobovat. Proto musí dbát ještě přísněji na to, aby dodržoval všechny základní nařízení, které platí pro jeho zaměstnance. Mohou však nastat komplikace v případě, kdy zaměstnanci podle zdánlivých maličkostí jinak vnímají pravidla a spravedlnost na pracovišti. To může mít za následek narušení křehké atmosféry v podniku. Stejně chování pro člověka na jedné pozici totiž nemusí být vždy přijatelné pro člověka na pozici jiné. Mohou to být různé bezvýznamné výjimky, kterými si chce nadřízený ulehčit práci na úkor podřízených, nebo také dodržování pracovní doby. V tu chvíli se to může zdát jako dobrý nápad, avšak dalekosáhlé důsledky tohoto rozhodnutí mohou být daleko horší, než se zdá. Předně klesne jeho autorita vůči ostatním a pak také se budou podřízení svého nadřízeného snažit napodobovat.

Každý manažer, který chce být ve své práci úspěšný, musí disponovat určitými schopnostmi a dovednostmi, ať už se jedná o vrozené či osvojené tréninkem. Velikou roli pro dobrého manažera hraje leadership neboli vůdcovství, které je do jisté míry vrozené. (36, 2019)

Měl by mít sebejistotu a vědět, co je potřeba udělat. Musí také umět předat svou vizi týmu a motivovat je tak, aby je zapojil do celého procesu, a tím dosáhli společného cíle. Být pro ostatní důvěryhodnou osobou a vědět o svých slabých a silných stránkách. S touto pozicí se také pojí velká míra odpovědnosti, s čímž souvisí i respekt, který si manažer musí od svých podřízených získat. Jinými slovy zjednat si pořádek v případě, kdy to situace vyžaduje. Do jisté míry musí tedy umět ovlivňovat ostatní. (1, str. 27)

Do kategorie vrozených schopností manažera spadá globální myšlení, při kterém se manažer soustředí na souvislosti, avšak jeho činy mají pouze lokální charakter. Měl by být proaktivní, komunikativní a umět rozvíjet potenciál nejen u svých zaměstnanců, ale také u sebe. Jelikož manažer má často kolem sebe různé poradce, musí umět spolupracovat s ostatními,

participovat a motivovat ke spolupráci své okolí. Nesmí ovšem zapomínat ani na zákazníky, jejichž potřeby jsou z hlediska množství, kvality, času a dostupnosti uspokojovány. (2, str. 70)

V dnešní době se ve společnosti využívají pojmy manažer a lídr, které mají na první pohled společný základ. Obě tyto osoby vedou určitou skupinu lidí. Avšak je mezi nimi několik rozdílů. Především jde o to, že manažerova pozice je dána strukturou, která uvádí jeho odpovědnost za jednotlivé činnosti, kdežto lídr se snaží o rozvoj podniku tím, že inspiruje a předává své vize. Tím si také od ostatních získává respekt přirozeně, na rozdíl od manažera, jehož autorita je dána strukturou. Lídři mají také schopnost vnímat i věci, které se nedají změřit, například potenciál člověka. Manažeři naopak vnímají člověka spíše jako jméno ze složky záznamů s přehledy výsledků. Z této charakteristiky je možné usoudit, že nejlepší možností by byla kombinace těchto dvou osob do jediné. (27, b.d.)

### 1.3 Manažerské funkce

Jedná se o činnosti, které vykonává manažer v rámci své práce. Jejich klasifikace se liší podle toho, která odborná literatura je právě použita. Podle Henriho Fayola například zahrnuje management tyto manažerské funkce: plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolu. Jiný autor, Michael Armstrong, však uvádí pouze plánování, organizování, motivaci a kontrolu. (37, b.d.) Pro tuto práci však budou stěžejní manažerské funkce definované Heinzem Weihlichem a Haroldem Koontzem, které budou více rozpracovány ve druhé kapitole. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Pro větší přehlednost autoři Siegl a Brodský rozdělili manažerské funkce do maticové tabulky níže.

**Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí**

	Průběžné manažerské funkce		
Jednotlivé manažerské funkce sekvenční	analýza	rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

Zdroj: 10, str. 18

Ať už se jedná o jakoukoliv interpretaci funkcí, tak všechny mají jedno společné a to, že probíhají postupně. Jako první se vždy musí nejprve stanovit cíle a možné postupy k jejich naplnění. Tomuto kroku se říká plánování, jehož výsledkem je plán obsahující přesné kroky pro dosažení cíle. Plánování má více forem, může se jednat buď o strategické plánování,

taktické plánování nebo operativní plánování. Bez ohledu na formu plánování musí být vždy dodržována čtyři základní pravidla: systematicčnost, měřitelnost, dosažitelnost a realističnost a časová určitost. Jakmile je plán na světě, musí se zorganizovat. Pro manažera to znamená rozdělit jednotlivé úkony jednotlivcům či skupinám lidí, zajistit jejich vzájemnou koordinaci, vhodné pracovní podmínky a další. Manažer má také na starosti rozmístění a vedení lidských zdrojů. V tomto ohledu se jasně projeví jeho znalosti v oblasti psychologie. Osobnostní a profesní předpoklady vybraných lidí se totiž musí shodovat s pracovními požadavky. Konečným krokem v celém postupu je pak kontrola, kterou taktéž provádí manažer. Výsledky kontroly se pak porovnají s plánovanými výsledky, případně se upraví pracovní procesy či jiné aspekty. Po celou dobu však hrozí, že mohou nastat neočekávané problémy, které pak musí manažer vyhodnotit a vymyslet nevhodnější řešení. (29, b.d.)

V publikaci Leoše Vodáčka se lze navíc setkat s průběžnými funkcemi, kterým se zkráceně říká ARI (analyzovat, rozhodnout, implementovat). V praxi to znamená, že management musí nejprve zanalyzovat stávající situaci podniku s ohledem na předem definovanou misi a vizi. Poté navrhne možné strategie k dosažení cíle, ideálně SMART cíle. Z nich se vybere nejvíce vyhovující strategie, která se implementuje a následně i vyhodnotí, zda se k danému cíli přiblížila. Nezbytností je, aby bylo při výběru k dispozici více alternativ, jinak se nejedná o rozhodování, nýbrž jen o projev vůle. (19, 2020)

## **1.4 Shrnutí**

První kapitola se zabývala definováním základních pojmů, které jsou důležité pro pozdější pochopení problematiky, tedy management, manažer a manažerské funkce. Byla zde objasněna definice a původ pojmu management, jeho význam a stručná historie. Dalším pojmem byl manažer. I zde bylo vysvětleno, kdo to vlastně manažer je, jaké existují druhy manažerů podle lineární hierarchie a jaký by měl manažer být, to znamená, jaké by měl mít vlastnosti a schopnosti. Posledním pojmem této kapitoly byly manažerské funkce, které byly dále rozděleny na postupné a průběžné. Zajímavé je, že autoři se nemohou shodnout na jednotné definici činností, které by měly manažerské funkce obsahovat. Každý autor odborné literatury si proto tyto funkce vykládá po svém, ať už se jedná o Henriho Fayola, Michaela Armstronga nebo Heinze Wehricha a Harolda Kontze. Jejich pojetí manažerských funkcí bude více rozpracováno v následující kapitole. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu.

## **2 MANAŽERSKÉ FUNKCE**

Druhá kapitola bude podrobněji zkoumat manažerské funkce, které byly představeny v předchozí kapitole. Jednotlivé manažerské funkce budou vycházet z rozdělení podle Wehricha a Koontze. Jsou jimi plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

### **2.1 Plánování**

Plánování je jakýmsi výchozím bodem, od něhož se odvíjejí další funkce. V této fázi se stanovuje cíl, kterého má být dosaženo a také způsoby, jak ho dosáhnout. Za pomoci analýzy současného stavu pak vznikne plán. Ten by tedy měl přesně popisovat, jaký je cíl a také cesty, kterými chceme cíle dosáhnout. Tím, že pro plánování byla použita analýza bylo zabráněno nereálně stanoveným plánům, které by nezohledňovaly dispoziční zdroje. Z hlediska času se pak plánuje buď krátkodobě (tedy na dobu kratší než 1 rok), střednědobě nebo dlouhodobě (na dobu delší než 5 let). Podle úrovně rozhodovacího procesu pak může být plánování buď strategické, taktické nebo operativní. (32, b.d.)

Pro stanovení cílů využívají manažeři techniku SMART cíle. Ta totiž odpovídá na základní otázky, které by si každý manažer měl položit předtím, než začne, tedy co, jak, kdy a proč. Zkratka SMART znamená počáteční písmena z anglických slov. Podle tohoto konceptu by tedy měl být cíl specifický (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), relevantní (relevant) a časově omezený (time-bound). (25, 2022)

### **2.2 Organizování**

Poté, co manažer vše správně naplánuje, je potřeba daný plán zorganizovat. Tento krok je důležitý, jelikož říká, kdo má co dělat, kdy a proč. Důležitým aspektem je také vytvořit takové prostředí, kde se ostatní budou cítit v bezpečí a harmonii. Jedině za takových podmínek mohou lidé lépe pracovat a snadněji pak dosáhnout cíle.

Když se řekne organizování, většině lidí se hned vybaví organizační struktura. Organizační struktura pomáhá organizaci určit pravomoci a kompetence jednotlivých organizačních jednotek ve firmě. V praxi se lze nejčastěji setkat se dvěma základními typy organizační struktury – liniový a štábní. Méně často se pak objevují kombinace těchto struktur, jako například liniově štábní, maticové, projektové a další. (45, 2020) Liniová organizační struktura je založená na principu jediného odpovědného vedoucího. Je poměrně jednoduchá a lze z ní jednoznačně vyčíst pravomoci a odpovědnosti. Je vhodná spíše pro menší podniky,

kde nevystupuje mnoho článků řetězce. (47, 2022) Zatímco liniová struktura může existovat sama o sobě, pro štábní strukturu toto neplatí. Slouží pouze jako podpora, proto musí být vždy navíc v kombinaci s jinou organizační strukturou. Důležitým prvkem této struktury je tak zvaný štáb, což je skupina specialistů z různých oborů. Přestože tito lidé mají hlubší znalosti ve svém oboru, jejich přehled o celkovém stavu je poměrně slabý. Proto štáby plní především poradní funkci. (46, 2020)

Každá organizace potřebuje mít k dispozici základní dokumenty, kterými by se mohla řídit, jako jsou stanovy, organizační řád, pracovní řád, podpisové vzory a archivační a skartační řád. V podniku se lze setkat i s dokumenty upravujícími pracovní postupy, manuály, normy a dalšími. Nesmí se také zapomínat na dokumentaci při komunikování, ať už se zákazníky, dodavateli a dalšími vnějšími subjekty, tak mezi sebou navzájem. (41, b.d.)

Práce manažera vyžaduje, aby byl člověk přítomný hned na několika místech zároveň, což pochopitelně není ani fyzicky možné. Proto není neobvyklé, když manažer deleguje některé činnosti na někoho jiného. Jsou však i tací, kteří tomuto způsobu nejsou vůbec nakloněni. Pravdou ale zůstává, že když manažer práci deleguje, musí nejprve dotyčného člověka zaučit, což mnohdy trvá déle, než když danou činnost vykoná sám. Ne všechny činnosti je vhodné delegovat. Tvorba vizí a směru by měla proto zůstat výlučně v rukou manažera. Stejně tak finální rozhodnutí o přijetí nebo propuštění člena týmu. Z úst manažera by také měla zaznít zpětná vazba zaměstnancům a slova určená pro jejich motivaci. (7, str. 194)

### **2.3 Personalistika**

Pro podnik jsou tím nejdůležitějším článkem zaměstnanci. Bez nich by totiž podnik vůbec nemohl existovat. Je proto důležité se o ně starat, a proto je tu personalistika. V její kompetenci je vše, co se týká lidí v organizaci. To znamená od jejich náboru, přes působení v organizaci až po jejich případný odchod z podniku.

Každá organizace se musí nejdříve dohodnout, z jakých zdrojů bude čerpat pracovní sílu, jestli z vnějších nebo vnitřních. Obě tyto skupiny mají své výhody i nevýhody. Tím, že manažeři zvolí na novou pozici pracovníka z vnitřního zdroje, mu dávají možnost kariérního růstu. Znájí jeho postoje a schopnosti, a tudíž vědí, co od něho mohou očekávat. Výhodou také je, že pracovník už zná své pracovní prostředí. Výběrem pracovníka z vnitřního zdroje se sníží fluktuace, absence a další nežádoucí jevy. Naopak nevýhodou je malý výběr z uchazečů, náklady na rekvalifikaci nebo také psychologické bariéry, kdy má člověk obtíže s vedením svých bývalých kolegů. Pro případ, že se rozhodnout hledat zaměstnance mimo organizaci,

tedy z vnějších zdrojů, mají k dispozici širší okruh uchazečů a tím i větší možnost výběru. Výhodou takto vybraného pracovníka je i jeho nezaopatřený přístup a snazší adaptace v rámci organizace. Naproti tomu trvá delší dobu, než personální agentura vybere toho správného kandidáta, s čímž jsou spojené i vyšší náklady. (2, str. 170)

Než proces přijímání uchazeče vůbec začne je dobré si odpovědět na několik otázek. Předně je nutné vědět, jaké pracovní místo bude obsazováno, jaké podmínky bude muset uchazeč splňovat a jakým způsobem bude osloven. V dnešní době plné elektronických vymožeností mají personalisté na výběr z více možností, jak oslovit potenciální uchazeče, než například před 100 lety. Není proto divu, že se dnes už běžně používá na vyhledávání uchazečů internet a sociální sítě.

Kromě toho musí také být identifikována cílová skupina uchazečů, kterou budou chtít oslovit. To znamená, že už musí předem vědět, jaký talent mají hledat, zda se tento typ člověka hodí do jejich společnosti a jak si tito lidé hledají práci. Důležité je si uvědomit, že všichni lidé nejsou stejní, a proto také všichni nereagují stejně na podněty. (12, str.293) Jakmile je představa o uchazeči hotová, je třeba přistoupit k dalšímu kroku a tím je jeho oslovení.

Aby se uchazeč o neobsazené pracovní pozici vůbec mohl dozvědět, je třeba vypracovat inzerát, ať už v tištěné (noviny) nebo elektronické podobě. Správně vytvořený inzerát na pracovní místo by pak měl obsahovat (5, str. 35):

- identifikační údaje zaměstnavatele
- určení, o jaký druh práce se jedná a místo výkonu práce
- předpoklady a požadavky na uchazeče
- mzdové a pracovní podmínky
- poznámku, zda se jedná o místo vhodné i pro osoby se zdravotním postižením
- předpokládanou délku pracovního poměru (buď na dobu určitou nebo neurčitou)
- případné další informace důležité pro výkon povolání

Poté, co firma podá inzerát, pak už jen čeká na příchozí životopisy a případné motivační dopisy od uchazečů. Ty zanalyzuje a nevhodnějším kandidátům pošle pozvánku na přijímací pohovor. Na tomto pohovoru pak zjišťuje, zda je kandidát vhodnou osobou na pozici.

Pracovní pohovor je nejpoužívanějším nástrojem pro prověřování uchazečů o zaměstnání. Umění vést pohovor nenáleží pouze náborářům a pracovníkům personálního oddělení organizace. Každý manažer je zapojen do náborového procesu pro své oddělení, a proto by i on měl být schopen vést pohovor. Před setkáním s uchazečem je vhodné si prostudovat jeho motivační dopis a životopis, porovnat je s popisem práce, na kterou se uchazeč hlásí a sestavit si program pohovoru. K sestavení programu se použije sada standardizovaných otázek. Osoba, která pohovor vede, by neměla používat jednoduché otázky s odpovědí ano/ne, sugestivní otázky, které telegrafují požadovanou odpověď, ani otázky týkající se věku, rasy, náboženství, pohlaví, etnického původu apod. Předpokládá se, že uchazeč bude během pohovoru nervózní, proto je třeba ho předem uklidnit. Samotný pohovor probíhá formou diskuze, kdy uchazeč odpovídá na předem vypracované otázky. K ukončení pohovoru dochází po zodpovězení všech otázek vedoucího pohovoru i uchazeče. Poté by měly být uchazeči sděleny podrobnosti toho, co bude následovat. V průběhu pohovoru je žádoucí dělat si o uchazeči poznámky. (9, str.9)

Proces nástupu zaměstnance začíná v okamžiku rozhodnutí o přijetí a končí jeho plnou adaptací. Tomuto procesu se také říká onboarding. Aby vše proběhlo hladce, je třeba si předem připravit vše, co bude potřeba na první den, tedy jak dokumentaci, tak pracovní prostředí. Hned první den nástupu by měl být zaměstnanec seznámen se všemi klíčovými předpisy a prostředím ve firmě, se spolupracovníky, s firemní strategií a dalšími důležitými body, které budou mít vliv na vykonávanou práci. Také by měla proběhnout krátká instruktáž nebo zaškolení. Poté nastává období adaptace. To zpravidla trvá 3 měsíce, avšak jeho délka se odvíjí od celkové náročnosti profese. (16, b.d.)

Outplacement je definován jako „*souhrn metod, nástrojů a aktivit, kterými se zodpovědní zaměstnavatelé snaží zmírnit negativní dopady redukce počtu zaměstnanců.*“ (31, b.d.) To znamená pomáhat lidem vypořádat se s těžkou životní situací, jako je ztráta zaměstnání. Zaměstnavatel pak má možnost poskytnout svému zaměstnanci prostředky k získání rekvalifikace nebo certifikátů z různých vzdělávacích kurzů, které mu později pomohou si najít nové pracovní místo.

Pro zaměstnavatele je také dobré, aby jeho zaměstnanci měli možnost se dále vzdělávat a získávat tak nové zkušenosti, které by mohli použít v pracovním procesu. Existují dvě metody, jak zaměstnance vzdělávat. Může to být přímo na pracovišti metodou koučování, instruktáže, asistování a dalších. Nebo se zaměstnanci za účelem vzdělávání přesunují mimo

své pracoviště, což je pro zaměstnavatele pochopitelně nákladnější. Avšak je to potřeba v případě, kdy nemají nikoho z vnitřních zdrojů, kdo by mohl vést danou přednášku, workshop, e-learning, stáž či rekvalifikační kurzy. (26, 2020)

V zájmu každého zaměstnavatele by mělo být pečovat o své zaměstnance. Proto by zaměstnanec neměl být pouze zavalen prací, ale měl by mít také čas na své koníčky. Tomuto stavu se říká work-life balance a bývá jednou z nejčastějších výhod, které zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují. Je to z toho důvodu, že pokud má zaměstnanec v rovnováze osobní i pracovní život, je šťastnější a tím i výkonnější. (13, str. 106)

## 2.4 Vedení lidí

V praxi existuje více způsobů, jak vést lidi. Například **Clint Pulver** (8, str.67) rozdělil způsoby vedení do jednotlivých stylů podle očekávání a úrovně propojení. Jsou to manažer-**duch**, manažer-**part'ák**, manažer-**kontrolor** a manažer-**mentor**.

První z nich, **manažer-duch**, má nízkou úroveň očekávání i propojení. Na pracovišti není často vidět, spíše se zdržuje v kanceláři. Nevykonává ani manuální práce. Zaměstnanci se pak mohou cítit přehlížení a nedocení, což může způsobit i odchod k jiným zaměstnavatelům. Druhý styl, **manažer-part'ák**, má nízkou úroveň očekávání a vysokou úroveň propojení. To znamená, že na rozdíl od manažera-ducha se více zapojuje do dění kolem sebe. Zakládá si na přátelství a porozumění, což může být problém, jelikož se může stát, že toho zaměstnanci začnou zneužívat pro svoje vlastní účely. Očekávají totiž, že jim bude manažer jako kamarád všechno tolerovat. To pak vede k nedodržování určených standardů a k poklesu úrovně celé organizace. Třetí styl, **manažer-kontrolor**, je naopak více zaměřený na očekávání a méně na propojení. Je toho názoru, že peníze, které pracovníci dostávají za odvedenou práci, jsou pro ně dostatečnou odměnou. Na pracovišti panuje přísný řád, což ne úplně každému vyhovuje. Situace se pak může natolik vyostřit, že zaměstnanci sami nebudou dodržovat stanovená pravidla. Poslední styl, **manažer-mentor**, má vysokou úroveň očekávání i propojení. Podle názoru mnoha odborníků je tento styl ze všech nejvhodnější. Vychází z myšlenky, že druhého člověka nelze změnit, ale lze ho ovlivnit, stimulovat a inspirovat.

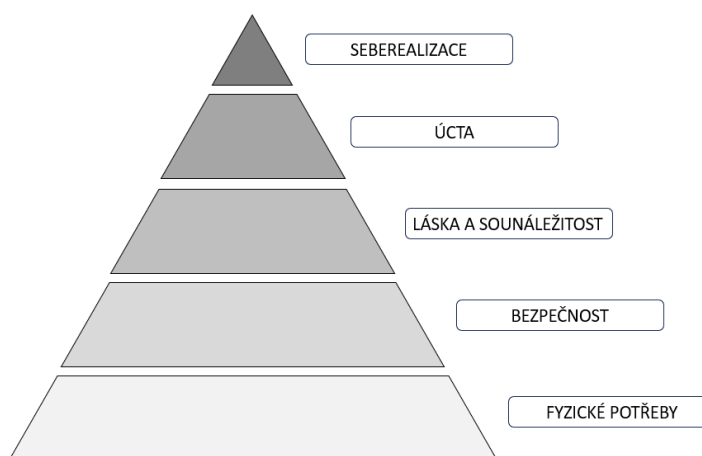
V současnosti se stalo trendem v oblasti vedení a rozvoje lidí koučování. Koučování by se dalo interpretovat jako nástroj pro uvolňování lidského potenciálu. Vychází především ze znalostí psychologie a neuropsychologie. Využívá se pro rozvoj osobnosti zaměstnance a jeho samostatnosti. V praxi to znamená, že zaměstnanec má možnost stát se soběstačným a může si vybrat z více možností. Manažer se více zapojuje do rozhodování a má důvěru

v jejich schopnosti, čímž podporuje jich sebedůvěru a podněcuje je k novým nápadům. (4, str. 11)

Aby mohli zaměstnanci kvalitněji pracovat, musí být motivováni. Pro tyto účely vzniklo hned několik motivačních teorií – McGregorova teorie XY, Herzbergova teorie dvou faktorů, McClellandova teorie úspěchu a další. Obecně se tyto teorie dělí do dvou kategorií podle obsahu (toho, co je motivuje, díky čemu mají pocit smysluplnosti) a způsobu motivace.

Nejrozšířenější teorií je Maslowova pyramida potřeb. Tuto teorii vymyslel v roce 1943 Abraham Maslow, aby tak zjistil, jak by se dali lidé motivovat. Byl toho názoru, že lidé jsou motivováni sérií potřeb, které musí být uspokojeny. Pro větší přehlednost tyto potřeby rozdělil do 5 kategorií a zakreslil je do pyramidy. Principem této teorie je, že člověk musí jako první uspokojit potřeby, které se nacházejí na nižším stupni v žebříčku. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, může se zaměřit na ty výše položené. Na nejnižším stupni se nacházejí základní fyzické potřeby, jako jsou jídlo, voda, vzduch, spánek a další. Tyto potřeby jsou zásadní, jelikož bez nich by další neměly smysl. O něco výše se nachází potřeba bezpečnosti, což částečně vysvětluje, proč mnoho lidí upřednostňuje to, co zná před neznámým. Nejvíce zjevná je tato potřeba právě v nouzových situacích. Třetí příčku obsadila potřeba lásky a sounáležitosti. Je tím myšlena jak láska romantická, tak i vztahy mezi přáteli a rodinou. Předposlední potřebou je úcta, ať už ostatních nebo svá vlastní (sebevědomí). A nakonec na úplně nejvyšší příčce je potřeba seberealizace (sebeaktualizace), tedy pocit, že naplňujeme svůj potenciál. (24, 2024)

**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování

Teorie sebeurčení od Ryana a Deciho naopak tvrdí, že lidé mají v sobě alespoň tři typy potřeb: potřebu kompetence (být dobrý v tom, co dělá), potřebu svobody (mít určitou svobodu a možnost volby) a potřebu sounáležitosti (mít vazby s ostatními lidmi). K tomu se ještě připojuje potřeba smysluplnosti a naplnění potenciálu, která vychází z Maslowovy seberealizace. Uspokojení těchto potřeb vede ke zvýšené sebemotivaci a duševnímu zdraví. Narušením se sníží míra motivace a pohody, což může mít značný vliv na duševní zdraví jedince. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny v práci i životě, zvyšuje se míra motivace a pohody. (11, str.19)

## **2.5 Kontrola**

Kontrola je proces, jehož cílem je zjistit odchylky skutečného a požadovaného stavu. Vykonává se buď externě nebo interně. Externí kontrolu provádějí subjekty, které nemají spojitost s podnikem. Jedná se například o finanční kontrolu, daňovou kontrolu, živnostenskou kontrolu a další. Naopak interní (vnitřní) kontrolu provádějí osoby zaměstnané v podniku a ty, se kterými má podnik vztah, jako jsou zákazníci, dodavatelé, akcionáři a podobně. S pojmem kontrola je také nesprávně spojován controlling. Rozdíl mezi nimi je především v tom, že se controlling zaměřuje spíše na podnikové cíle a plánování. Zároveň nevykonává samotnou kontrolu činností v podniku. (6, str. 16)

## **2.6 Shrnutí**

Druhá kapitola se podrobněji zabývala manažerskými funkcemi podle Weihricha a Koontze., které budou později analyzovány z hlediska vybraného podniku. První z funkcí bylo plánování, které zahrnovalo i stanovování cílů SMART. Následovalo organizování a s ním spojené organizační struktury a organizační dokumenty. Třetí činností byla personalistika, v jejíž kompetenci je vše, co se týká lidí v organizaci. To znamená od jejich náboru, přes působení v organizaci až po jejich případný odchod z podniku. Předposlední podkapitola se věnovala již samotnému vedení lidí, respektive způsobu, jakými je lze lidi vést, dále jejich motivací a delegováním pravomocí. Posledním tématem této kapitoly byla kontrola, jejichž účelem je zjistit odchylky skutečného a požadovaného stavu.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

V této části se práce bude zabývat samotnou firmou, na kterou později bude aplikována analýza manažerských funkcí, které byly představeny již v teoretické části. Tím je pardubická poradenská agentura. Než však bude přistoupeno k samotné aplikaci, je potřeba si tento podnik nejprve blíže specifikovat. K tomuto účelu poslouží analýzy SWOT, PESTLE a marketingový mix. **Vzhledem k citlivosti informací, obsažených v této práci, nebude uveden skutečný název společnosti, ale bude nahrazen fiktivním názvem KLM, s.r.o.**

#### 3.1 O podniku

Společnost KLM, s.r.o. je poradenská agentura sídlící v Pardubicích. Na českém trhu se pohybuje již od roku 2003, kdy byla založena dvěma společníky. V současné době disponuje 130 zaměstnanci, kteří se starají o správné fungování společnosti. Svým klientům, tedy malým a středním podnikům, pomáhají plnit sny za pomoci celostního přístupu. Je vybudována na baťovských principech, přičemž klade důraz na odpovědné a udržitelné podnikání. (30, b.d.)

Jejich mise zní: *„Pomáháme majitelům tvořit zdravější firmu, ve které se všem lépe žije.“* (30, b.d.) Tato slova odkazují na již zmíněnou pomoc majitelům tvořit ve svých firmách zdravější prostředí, aby jejich zaměstnanci cítili dobře a stejně tak odváděli i svou práci.

Vizi společnosti KLM, s.r.o. je: *„Každý majitel firmy v ČR, který pocítí chuť tvořit zdravější firmu, se obrátí na KLM, s.r.o.“* (30, b.d.) Tím je myšleno být lepší než konkurence ve stejném odvětví, tedy v oboru poradenství firem a zároveň pomáhat majitelům tvořit ve svých firmách zdravější prostředí, kde by se jejich zaměstnanci cítili dobře.

Od konkurence se odlišují především svým celostním přístupem. Celostní přístup znamená, že se KLM, s.r.o. snaží odstranit nedostatky ve firmách svých klientů způsobujících různé potíže, jako jsou nedostatek zaměstnanců, ztráta konkurenceschopnosti, nespokojenost zákazníků a další. Všechny tyto problémy jsou řešeny v dlouhodobém časovém horizontu, aby se zabránilo dalším komplikacím v relativně krátkém čase. Svými postřehy pak přispívají nejen k řešení dané situace, ale také k tomu, aby se znovu neopakovala. (15, b.d.)

Pro studenty 1. a 2. ročníků vysoké školy je připraven vlastní vzdělávací program. Díky němu mohou studenti začít budovat svou kariéru již během studia na vysoké škole. Získají tak cenné praktické zkušenosti, které později využijí při nástupu na seniorskou pozici. Avšak privilegium dostat se do akademie získá pouze 15 studentů, jejichž výcvik trvá 6 měsíců.

Během této doby na ně čekají různé semináře, školení a workshopy, které jim pomohou rozvíjet jejich měkké dovednosti, jako je komunikace, týmová spolupráce, umění prezentace, kreativita a jak si zorganizovat čas. Zároveň pro podporu energie nezapomínají ani na zdravou stravu, pohyb a relaxování. K dispozici mají i řadu profesionálů, kteří jim v tomto počínání pomáhají. (20, b.d.) Díky tomuto přístupu byla KLM, s.r.o. zvolena v letech 2017, 2018, 2019 a 2022 jako Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty. Pro studenty středních a vysokých škol pořádají přednášky, vedou bakalářské a diplomové práce a také s nimi spolupracují na praktických projektech. Tím se studenti stávají plnohodnotnými členy týmu, z nichž pak většina nastupuje na plný pracovní úvazek. (49, b.d.)

Za své počínání v oblasti společenské odpovědnosti získala KLM, s.r.o. hned dvě ocenění. V roce 2021 a 2023 získala ocenění TOP Odpovědná firma roku. Jedná se o ocenění, které se zaměřuje na udržitelnost podnikání a odpovědného chování firem v České republice. Vítězná firma musí získat co nejvíce bodů, hodnotících podle 110 kritérií z celkem 5 oblastí. (39, 2021)

### **3.2 SWOT analýza**

Důkazem nesporných výhod tohoto podniku oproti konkurenci jsou bezpochyby její mnohá ocenění, zejména v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Co se týče geografického rozpoložení, mají vlastní pobočku i v sousedním krajském městě. Klienti tak nemusí cestovat až do Pardubic na osobní schůzku. Od konkurence se odlišují nejen tím, že pro veřejnost pořádají různé semináře z oblasti marketingu, propagace a podobně, ale také tím, že využívají celostního přístupu. Také pro studenty nejen středních, ale i vysokých škol mají svůj speciální vzdělávací program. Tím, že se zaměřují i na studenty, si vychovávají novu generaci svých zaměstnanců. Jejich zapracování a nástup do pozdější práce pak není tolik náročný. Na rozdíl od konkurence také disponují vlastním softwarovým programem, do jehož vývoje pravidelně investují a který dále poskytují svým klientům.

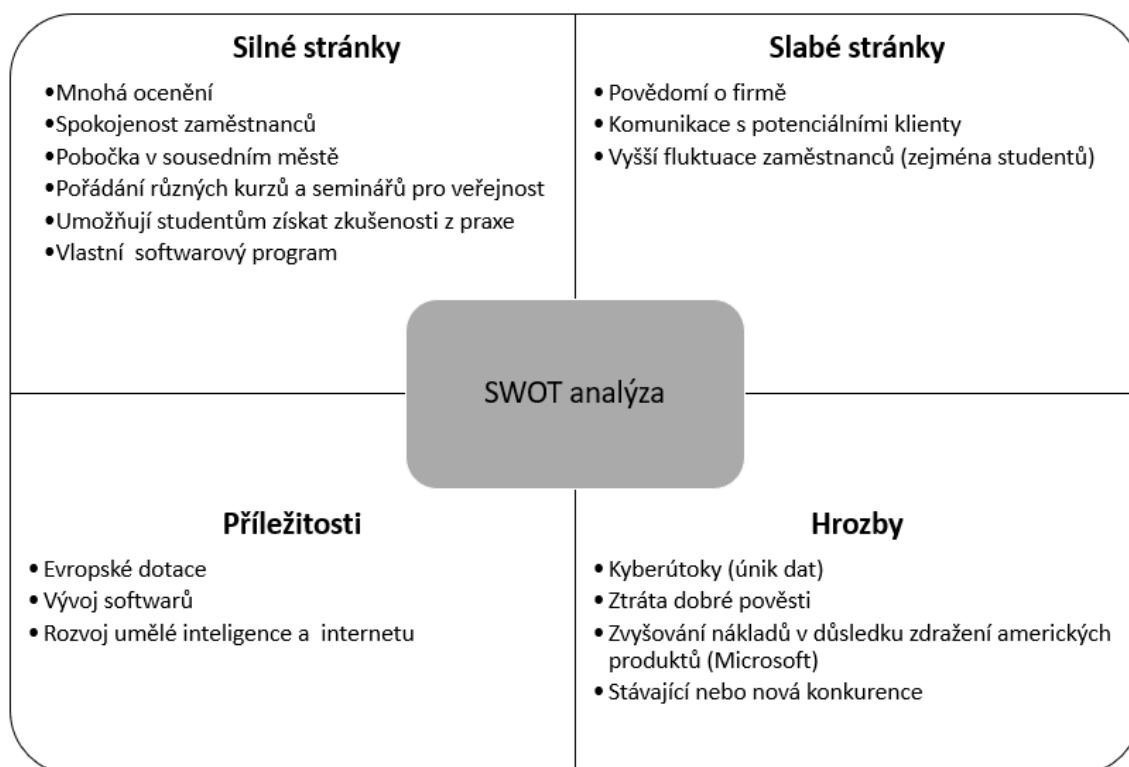
Naopak povědomí o této firmě není příliš velké. Mezi studenty univerzity v Pardubicích je tato společnost velice známá, jelikož často pro ně pořádají přednášky. Avšak mimo tento okruh její známost upadá. Na vině může být mimo jiné i komunikace s potenciálními klienti, kteří mnohdy ani netuší, že na své podnikání nemusí být sami. Bohužel s náborem nových pracovních sil, zejména z řad studentů, souvisí i poněkud vyšší fluktuace zaměstnanců.

V rámci příležitostí by mohly využít jeden z mnoha dotačních programů poskytovaných Evropskou unií. Díky nim pak bude podnik snadněji financovat své projekty, které by mu

pomohly zlepšit celkovou situaci. Zejména pak ty projekty, jejichž cílem je úspora energie. Podnik by mohl také investovat do vývoje softwarů, které by jim usnadnily práci. Software by pak například sám vypracovával méně významné úkoly spojené s prací. Čímž by pracovníci nebyli tolik zahlceni administrativou a mohli se soustředit na významnější úkoly. Aktuální je také rozvoj umělé inteligence a internetu.

V dnešní době plné různých nových technologií je více než kdy jindy důležitá ochrana před různými hrozbami. Obzvláště před těmi, které se skrývají ve virtuálním světě. Řeč je o kyberútocích, které mohou během několika vteřin obrátit svět naruby. Dnešní hackeři jsou stále důmyslnější. Může se tak stát, že ze společnosti uniknou nějaká důležitá data, která mohou být později zneužita. Avšak kyberútok není jediný, co může firmu ohrozit. Jejich dobré jméno se také může stát cílem útoku různých podvodníků, kteří pod různými záminkami mohou z důvěřivých lidí vylákat peníze. Tím, že by podnik přišel o svou dobrou pověst a reputaci by přišel i o klienty, kteří jim poskytují peníze pro chod společnosti a jejich zaměstnanců. Využíváním softwarů od amerických firem Microsoft a Google, ho do jisté míry ovlivňuje i situace v této zemi. Pokud by došlo k nenadálým událostem, které by zapříčinili, že by tyto podniky museli zdražovat své produkty, znamenalo by to zvyšování nákladů i u nás. Podnik by mohla ohrozit také dosavadní konkurence, která by mohla přijít s něčím novým a lepším. Nebo by na tento trh vstoupila nově příchozí konkurence, ať už z tuzemska nebo ze zahraničí.

**Obrázek 2: SWOT analýza**



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 PESTLE analýza

Podnik a jeho činnost mohou ovlivnit také vnější faktory, které sleduje PESTLE analýza. Tento název je sloučeninou počátečních písmen jednotlivých sledovaných oblastí, tedy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.

#### Politické

V oblasti politiky jistě přinesou změny volby do poslanecké sněmovny parlamentu ČR, které se mají konat v roce 2025. Nově vzniklá vláda pak může vydat nové zákony, které bude nutno dodržovat. (48, b.d.) Českou politickou scénu také značně ovlivnila válka na Ukrajině, která vypukla v únoru 2022 napadením Ukrajiny ruskými vojenskými silami. Vzrostl i schodek státního rozpočtu, z čehož lze usoudit, že aby vláda schodek vyrovnala zvýšením daní. (40, 2025)

#### Ekonomické

Podle prognózy ČNB by celková inflace měla být v roce 2025 stejná jako předchozí rok. Avšak v roce 2026 by měla klesnout na 2,1 %. Vzroste hrubý domácí produkt. Nadále bude

pokračovat pokles krátkodobých tržních úrokových sazeb. Kurz mezi českou korunou a eurem bude stagnovat. (34, 2025)

Vstupem do Evropské unie se Česká republika zavázala, že v budoucnu přijme společnou měnu a tím je euro. To by pro spotřebitele znamenalo zejména pohodlnější cestování do zahraničí bez nutnosti převodu kurzu a bezpečnější investování. Stabilita eura také zajišťuje ochranu úspor spotřebitel před znehodnocením. Euro je výhodné i pro podniky. Jeho přijetím se odstraní kurzové riziko a sníží se transakční náklady, čímž se podnik stane více stabilní. Takto významný krok však s sebou nese nejen výhody, ale i jistá rizika. Česká republika tak přijde o svou samostatnou měnovou politiku. Navíc lze předpokládat i zdražování. (50, 2013)

### **Sociální**

Konflikt na Ukrajině způsobil i to, že vzrostl příval lidí do České republiky prchajících před válkou. Lidí, které lze také označit jako novou pracovní sílu, jelikož většina příchozích lidí chce pracovat, aby mohla uživit sebe a své rodiny.

Zvyšuje se i celková míra vzdělanosti obyvatelstva. Podle posledního sčítání přibývá nejvíce právě vysokoškolsky vzdělaných lidí. Momentálně zastupují 17,6 % celkového obyvatelstva. Hned za nimi se umístili lidé s maturitou nebo vyšší odbornou školou. Menší část pak zaujímají lidé s vyučením a základním vzděláním. Momentálně nejvíce vysokoškoláků je v Praze. Ze hry nejsou ani jiná města, která jim poskytují lepší pracovní příležitosti. (51, 2021) Co se týče různých konfliktů a živelných katastrof, tak je Česká republika považována za relativně bezpečnou. Což je důležitým aspektem při založení podnikání. Není proto divu, že se zde daří různým podnikům a firmám.

### **Technologické**

V současné době také probíhá rozsáhlý vývoj umělé inteligence, který by rozhodně mohl pomoci firmě zejména v oblasti komunikace s klienty. Konzultanti by pak nemuseli jezdit přímo za klienty, ale díky pokroku by klienti měli pocit, že jsou fyzicky přítomni.

### **Legislativní**

Česká republika je právní stát, ve kterém je nutné dodržovat určité právní předpisy. Změny, které vstoupili v platnost tento rok se týkají také podnikatelů a jejich firem. Zvýší se zálohy na dani, změní se spotřební daně a daně z nemovitých věcí. Změní se také minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění. Minimální mzda pak bude činit 20 800 Kč, zároveň se zruší

zaručená mzda a zvýší se limit u dohody o provedení práce. (33, 2025) Legislativní faktory se netýkají pouze předpisů vydaných vládou, ale také předpisů, které si samy podniky vytvářejí, a které musí zaměstnanci striktně dodržovat. Každý by měl vědět, co smí a co nesmí.

### **Environmentální**

Planetu máme jen jednu, proto je důležité se o ni dobře starat. Je více způsobů, jak přispět k lepšímu životnímu prostředí. Kupříkladu lidé začali více třídít odpad. Do budoucna se jim vyplatí využívat udržitelné materiály, které tolik nezatěžují životní prostředí. Využívat energii větru a slunce, která sice není tak výkonná jako jiné, ale zato mnohem šetrnější. Dokonce byly vytvořeny i ekologicky šetrné dopravní prostředky, kterými se lidé mohou dopravit tam, kam potřebují a zároveň neničili při tom okolní prostředí. Měli by zmizet i nelegální skládky. Také zbytky potravin nemusí vždy skončit v popelnici, ale mohou být přetvořeny v kompost, který pak bude sloužit jako hnojivo pro pěstování.

### **3.4 Marketingový mix**

Když nějaký produkt již existuje, musí se o něm spotřebitel dozvědět, aby si ho mohli koupit. K tomuto účelu se využívá marketingový mix. Jinými slovy, jde o sbírku nástrojů, které podnik využívá k propagování a prodeji svých produktů. Obsahuje čtyři základní části – produkt, cena, propagace a místo.

#### **Produkt**

Společnost KLM, s.r.o. nabízí tvorbu webových stránek podle přání klienta. Nejenže tento web vytvoří na míru, ale zároveň zajistí, že bude nadčasový. Součástí pronájmu jsou pravidelné aktualizace, čímž usnadní klientovi práci. Vytvořený web také obsahuje intuitivní redakční systém, který sám umí kódovat a programovat. Za pomoci jednoduchého ovládání typu Drag&Drop si klient na své stránky vloží to, co zrovna potřebuje. Ať už jsou to obrázky, texty, formuláře, videa a další. (23, b.d.)

Mimo jiné mohou pro klienty středních firem vytvořit také e-shop. Tento e-shop je často součástí celého obchodního modelu a který se pak stane součástí celostní marketingové strategie. Je to skvělé řešení pro klienty, kteří chtějí svůj dosavadní malý e-shop rozšířit nebo si nechat vytvořit úplně nový. E-shop totiž dokáže s přehledem zvládnout 50 000 produktů. Problémem není ani více variant, kterých zvládne 1 000 000. Dále spravují online marketing, pomáhají budovat značku a tvořit byznys plán. (44, b.d.)

Kromě těchto služeb poskytují i svůj vlastní program. Tento program pomáhá nejen podnikatelům, ale také jak sami uvádějí, tvořit spokojené zaměstnance. Ti si zde mohou efektivně předávat úkoly v rámci své organizace. Na ploše pak vidí všechny novinky aktualizované. A poskytuje jim také přehled o všech činnostech v projektech. Existují dva způsoby, jak tento program zavést do organizace. Buď se podnikatel rozhodně si nechat pomoci od odborníků z KLM, s.r.o. a ušetřit si tak čas, nebo to zkusí sám. K dispozici má i přehledné manuály, nebo může přijít na webinář, kde se dozví další zajímavé informace. Tento program má i svou hodnotu pro zaměstnance, jelikož umožňuje zobrazit, kdy má daný kolega narozeniny. Mohou pak uspořádat narozeninovou oslavu, což je dobré pro udržování vřelých vztahů na pracovišti. (21, b.d.)

## **Cena**

Cena za tvorbu webové stránky a e-shopu je pro každého klienta individuální. Je to z toho důvodu, že se vše přizpůsobuje potřebám a povaze podnikání daného klienta. Úvodní konzultace je zdarma. Pro klienty, kteří nemají velký rozpočet, ale chtějí svou vlastní webovou stránku jsou připravena typová řešení a šablony. Avšak pokud chtějí mít svůj web jedinečný, budou klienti muset počítat s vyššími náklady na individuální grafiku. (23, b.d.)

Základní cena platformy pro zefektivnění firemních procesů, která je nabízena klientům, se pohybuje v rozmezí od 1 000 do 4 000 Kč za měsíční pronájem. Záleží jen na klientovi, kterou variantu si zvolí. U všech je zdarma technická podpora a přednastavený webhostingový tarif. Pro malé podniky do 20 zaměstnanců se doporučuje balíček S. Ten stojí 1 000 Kč. Větší balíček M se doporučuje pro podniky do 50 zaměstnanců za 2 000 Kč. Balíček L stojí 3 000 Kč a je vhodný pro podniky do 100 zaměstnanců. A nakonec největší balíček XL pro podniky s více než 100 zaměstnanci stojí 4 000 Kč. Navíc když si tento program klient pronajme na kvartál, získá slevu 3 %. Pokud se rozhodne pro roční pronájem, obdrží slevu dokonce 5 %. V této ceně jsou zahrnuty kromě základního balíčku také webináře a výukové programy. Kdo by potřeboval pomoc specialisty, může si zaplatit doplňkové služby, které jsou zpoplatněny následovně. Za hodinu odborné konzultace a procesní analýzy zaplatí klient 1 920 Kč. Během této doby si klient lépe osvojí práci v programu a budou zodpovězeny všechny jeho dotazy. Dále si může přikoupit služby programátora za 2 500 Kč na hodinu. Ten mu pomůže s funkčními úpravami. A pokud bude chtít klient upravit již existující vizuál, budou se mu hodit služby kóderů, za které zaplatí 1 470 Kč na hodinu. (22, b.d.)

## **Propagace**

Jejich webové stránky nejsou jedinou platformou, na které se propagují. Mají také své účty na sociálních sítích. Svůj profil mají na Instagramu, LinkedInu, Facebooku a Twitteru, kde mají vyvěšeny fotky z různých konferencí a dalších důležitých akcí. Zároveň zde přibližují život v KLM, s.r.o. Jejich kanál na YouTube pak obsahuje videa, na kterých odborníci radí, jak pečovat o svůj byznys. Stejně tak na svém blogu pravidelně zveřejňují zajímavé články z oblasti leadershipu, tvorby webu a e-shopu, PPC reklamy, online marketingu, webdesignu, projektového řízení, sociálních sítí a dalších. (43, b.d.)

## **Místo**

Hlavní pobočka KLM, s.r.o. se nachází v centru Pardubic. Budova je dvoupatrová, má na sobě velký nápis KLM, s.r.o. a je umístěna mezi řadovými domy. Vedle ní jsou vrata, která vedou na parkoviště pro zaměstnance. Ti zaměstnanci nebo klienti, kteří nemají k dispozici auto, mohou využít nedaleké autobusové zastávky, kde pravidelně zastavují autobusy hromadné dopravy. V případě, že pociťují hlad, tak se v okolí nachází několik míst, kam zajít na jídlo.

Vzhledem k tomu, že tato firma má sídlo v Pardubicích, zaměřuje se na klienty spíše z tohoto okolí, tedy zejména z královéhradeckého a pardubického kraje. To ale neznamená, že v případě zájmu klienta odjinud by ho odmítli. Jen by místo osobního setkání zvolili spíše formu online schůzky.

## **Osobnosti**

U zrodu společnosti stáli dva spoludávatelé. Jeden z nich měl na starosti budování obchodu, značky, dobré pověsti a získávání pracovních sil. Zatímco druhý spravoval finance, vedl vývoj a produkci. V současné době stojí v čele společnosti člověk, který zastává funkci jak výkonného ředitele, tak spoludávatele. (30, b.d.)

## **3.5 Shrnutí**

Kapitola se zabývala charakteristikou vybraného podniku, jeho základními informacemi, misí, vizí a jedinečností celostního přístupu, stejně jako vzdělávacího programu pro studenty. Následoval rozbor společnosti KLM, s.r.o. pomocí SWOT analýzy, PESTLE analýzy a marketingového mixu. Ve SWOT analýze byly uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. PESTLE analýza se zabývala vnějšími faktory, které mohou podnik ovlivnit, ať už se jedná o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní či environmentální.

Na závěr byl představen marketingový mix ve složení produkt, cena, propagace, místo a osobnosti.

## **4 MANAŽERSKÉ FUNKCE VE VYBRANÉM PODNIKU**

Jak už bylo zmíněno, tak manažerských funkcí je pět: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Tato část bude zaměřena na praktické využití jednotlivých funkcí ve sledované organizaci. Informace, potřebné ke zpracování této části, byly shromážděny prostřednictvím stáže absolvované ve vybraném podniku a rozhovoru se zaměstnancem společnosti. (35, 2025)

### **4.1 Plánování**

Jejich dlouhodobý plán vychází z firemní mise. Prostřednictvím celostního přístupu se snaží pomoci malým a středním podnikům a jejich majitelům. Předávat své know-how dalším firmám a vytvářet v nich zdravé pracovní prostředí ke spokojenosti zaměstnanců. Zároveň se snaží, aby se i zaměstnanci v podniku cítili dobře a rádi tam chodili. Ve střednědobém horizontu se zaměřují na rozvoj svých produktů a služeb, vzdělávání zaměstnanců a rozvoji budovy, ve které pracují. V kratším časovém úseku, tj. do jednoho roku, věnují svou pozornost projektům, které chtějí rozvíjet a klientské zkušenosti.

Veškeré plány vytváří vedení podniku, přičemž je zde i možnost, aby zaměstnanci, kteří mají o tuto činnost zájem, se mohli k vytváření plánů připojit. Každý plán je pak rozdělen do jednotlivých projektů, postupně se rozpracují jednotlivé kroky, popíše se cíl a zjistí se případná rizika. To vše má na starosti jedna konkrétní osoba. O výsledcích plánování jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím velké porady, která se uskutečňuje 4x ročně. Navíc tyto informace obdrží i prostřednictvím interní komunikace.

Aby bylo možné plány vůbec vytvořit je potřeba si určit parametry. Proto má firma nastavená určitá měření, od kterých se pak odvíjí zbytek. Nejprve se určí počátek. Poté, aby byl projekt co nejspeciřičtější, se určí kvantifikované cíle. Nakonec se připraví metriky pro jejich měření a vyhodnocování.

Oddělení administrativy v čele s provozním ředitelem má na starosti analýzu práce, která se hodnotí pomocí zakázek. Nemají personální plánování a rozpis je sepsaný do detailu v souboru ve formátu Excel. Součástí je 5 hlavních plánů: plán přijímání nových zaměstnanců, plán obsazování pozic, plán hodnocení zaměstnanců, plán odměňování zaměstnanců a plán vzdělávání zaměstnanců. Ve společnosti neexistuje plán na propuštění zaměstnanců. Personální plánování je napojeno také na plánování strategické.

K plánování neodmyslitelně patří také rozpočet, jehož účelem je přehledně zobrazit finanční stav podniku. Rozpočet vytváří vedoucí pracovník, v tomto případě finanční ředitel, jemuž každý vedoucí oddělení musí předat údaje o personálních svých podřízených zaměstnanců. Především kolik z nich bude na plný nebo zkrácený úvazek a kolik bude brigádníků. To vše spolu s předpokládanými vynaloženými náklady. V kompetenci finančního ředitele je také rozhodování o finančních prostředcích poskytnutých na plánovaný software a hardware, vybavení budovy v rámci kanceláří a na velké firemní akce. Po zvážení všech proměnných následně určí výdaje na celý rok. Kromě tohoto plánu na rozpočet mají také další dva plány. A tím je Plán na rozvoj společnosti a projektů a Plán na rozvoj budovy.

## 4.2 Organizování

Mezi základní organizační dokumenty této organizace se řadí normy a interní pravidla, která musí zaměstnanci dodržovat. Tyto dokumenty se týkají všech zaměstnanců a jejich povinností. Současně ale platí i pro jednotlivá oddělení. Obsahují popis jednotlivých pozic ve firmě, spolu s jejich povinnostmi a firemní image. Tyto dokumenty vznikají ve spolupráci vedení společnosti a jednotlivých oddělení. Pokud nějaký nový dokument vznikne, či je stávající dokument nějakým způsobem upraven, tak všem zaměstnancům přijde v rámci systému upozornění. Pokud má dokument vyšší důležitost, je pak navíc zasílán i e-mailem.

Organizační struktura je podstatnou součástí každého organizování. Zobrazuje pozici jednotlivců ve struktuře, kdo je jejich nadřízený pracovník a jaké mají kompetence. V podniku využívají pro lepší orientaci v kompetencích zaměstnanců **ORGBOARD**, kde jsou znázorněny jednotlivé divize, jejich vedoucí pracovníci a pozice, které jednotlivci zastávají. Každá jednotlivá pozice pak má svůj vlastní „klobouk“, v němž je popsána samotná pozice. ORGBOARD má podobu liniové organizační struktury. Nejvýznamnější pozici v podniku má výkonný ředitel, od něhož vede 5 liniím k jednotlivým divizím a jejich vedoucím. Jedná se o divize Vedení, Obchod, Produkce, Provoz a Vývoj.

Divize Vedení nastavuje projekty a plány na celý rok. Každá jednotlivá divize si navrhuje svůj vlastní plán, který pomůže k realizaci centrálního plánů. Součástí této divize je HR, finanční a marketingové oddělení. HR oddělení pečuje o stávající zaměstnance a získává nové. Na starosti mají i organizaci interních akcí pro zaměstnance a pro klienty. Finanční oddělení zajišťuje veškeré finanční záležitosti přes fakturaci, účetnictví až po nastavování finančních plánů pro jednotlivé měsíce a roky. Naproti tomu obchodní divize má na starosti

získávat a pečovat o klienty. Všechny divize tedy plní každá svůj vlastní účel, přičemž všechny mají jeden společný cíl, a tím je rozvoj produktů.

Pro účely organizační směrnice mají speciální datové uložení, kde jsou sepsána jednotlivá nařízení a doporučení. Současně je interní systém informuje o všech aktualitách. Jiné individuální řídicí dokumenty nemají.

Při vzniku společnosti bylo nutné vytvořit zakládající dokumenty. Proto byla sepsána **Společenská smlouva**, jejíž úplné znění je k dispozici v Obchodním rejstříku. Tato smlouva však není součástí organizačního řádu podniku. Osahuje notářský zápis, základní ustanovení, kde je uveden název společnosti, sídlo a forma podnikání. Pak také kdo jsou společníci podniku i s jejich adresou, předmět podnikání, základní kapitál a vklady společníků spolu s jejich správcem, orgány společnosti a jejich působnost, jednatelé společnosti, práva a povinnosti společníků, rezervní fond a další nezbytné náležitosti. Nesmí chybět ani čestné prohlášení a podpisový vzor. (38, b.d.)

Kromě klasické smlouvy nebo dohody také zaměstnanci při nástupu podepisují **Smlouvu o zachování mlčenlivosti a zákazu konkurence**. Zde je jasně uvedeno, že zaměstnanci mají povinnost zachovávat mlčenlivost o utajovaných skutečnostech, které zjistili o svých klientech při výkonu povolání. Čili nesmí tyto skutečnosti sdělovat žádné jiné osobě vyjma té, která má oprávnění se o těchto skutečnostech dozvědět. V opačném případě by pak dotyčný zaměstnanec byl nucen platit sankce. Dále je v této smlouvě vyjmenováno, co se považuje za utajované skutečnosti.

**Pracovní řád** ve společnosti KLM, s.r.o. určuje pravidla, která zaměstnanci mají povinnost dodržovat v době plnění pracovních povinností. Vzhledem k tomu, že zde platí flexibilní časová doba, mají zaměstnanci možnost si svůj čas zorganizovat podle svého. Avšak v době od 9 do 3 hodin by měl být každý pracovník k zastížení alespoň pomocí mobilního telefonu. Navíc každý pracovník zná nejen své povinnosti, ale také povinnosti všech svých spolupracovníků. Proto v případě nutnosti přesně ví, koho má kontaktovat a informovat. Ať už se jedná o stav budovy, kancelářských prostor, nebo případné hrozby kyberútoku.

**Podpisovým řádem** jsou určeny osoby, které mají pro jednotlivé dokumenty právo podpisu. Naproti tomu **provozní řád** je nastavený pro všechny zaměstnance. Tímto řádem se musí řídit a v legislativní délce obnovovat proškolením, tedy splněním testu z povinných otázek. Veškerá tato školení zajišťuje a kontroluje personální oddělení.

Každá divize má své porady na frekvenci, která je pro ně nejvhodnější. Stejně tak vedení má své pravidelné řídicí porady, kde dopředu znají program porady, čas, datum, moderátora porady zapisovatele a účastníky. Veškeré tyto informace jsou k dispozici v interním systému. Zde se nachází i **zápis z porady** spolu s úkoly. K těmto úkolům jsou připojeny údaje o odpovědné osobě za daný úkol a datu, do kdy má být úkol splněn. Na další poradě jsou pak úkoly postupně projednány, je zjištěn jejich stav a dodány případné další informace.

### 4.3 Personalistika

Tato společnost také nabízí svým zaměstnancům různé **benefity**. Jedná se o jakési výhody, které primárně slouží současným zaměstnancům k tomu, aby se cítili dobře nejen na pracovišti, ale i mimo něj a podávali dobrý pracovní výkon. Zpravidla platí, že pracoviště je úspěšnější, když jsou zaměstnanci spokojeni. Tyto benefity zároveň částečně slouží i jako lákadlo pro nové pracovníky. Pro některé uchazeče jsou totiž benefity důležitým hlediskem při rozhodování, zda do společnosti zaslat svůj životopis. Podle průzkumu, který KLM, s.r.o. zveřejnila na svých stránkách, si její zaměstnanci nejvíce cení flexibilní pracovní doby. Dále pak mohou využívat tělocvičnu, kde si také mohou zatrénovat thabox, jógu a další. Pro méně, než polovinu jsou pak užitečným benefitem společné objednávky obědů, firemní tarif od Vodafone nebo snack bar. Zaměstnavatel jim také přispívá na životní či penzijní přípojištění. Rovněž mají pro děti k dispozici dětský koutek. Stejně tak mohou využívat auto pro soukromé účely. A pro milovníky zvířat je dobrou zprávou, že celá tato společnost je Dog friendly office, což znamená, že si s sebou do práce mohou vzít svého čtyřnohého mazlíčka. Avšak toto byl jen malý výčet benefitů, které mají zaměstnanci k dispozici. (49, b.d.)

K **náboru** nových pracovníků využívají kariérní stránky, náborové letáky, propagaci na sociálních sítích, doporučení a prezentaci na univerzitních akcích určených pro nábor lidí. Každý uchazeč, který chce být přijat do této organizace, musí projít řádným **výběrovým řízením**. Tento proces výběru potenciálního nového zaměstnance má 3 kola, které musí kandidát úspěšně absolvovat. Uchazeč nejprve odešle svůj životopis personálnímu oddělení. Odpověď kandidátovi by měla přijít do 2 dnů, což není vždy dodrženo. Zjistí-li se, že má daný kandidát potenciál v této firmě pracovat, je pozván na pohovor s personalistou. Ten určí míru potenciálu uchazeče a jeho vhodnost na pozici. Následně je mu zaslána testovací úloha, která má za úkol prověřit jeho znalosti a schopnosti. Obdobným způsobem probíhá i testday, kdy kandidát reálně dostane úkol a musí jej v danou chvíli vyřešit. Druhé kolo absolvuje s vedoucím oddělení, na které se uchazeč hlásí. Je to z toho důvodu, že vedoucí zná danou pozici nejlépe, její výhody a nevýhody. Může tak nejlépe nastavit reálná očekávání a určit,

zda je uchazeč vhodný nejen na danou pozici, ale také do týmu. Po tomto kole následuje už jen setkání s CEO, který zkoumá, jestli má daný člověk potenciál, chce se rozvíjet a jak zapadne do firemní kultury. Jakmile všemi těmito etapami uchazeč úspěšně projde, stane se novým zaměstnancem.

V den nástupu dostanou noví zaměstnanci veškeré potřebné podklady, podepíší smlouvy a projdou školeními. Následuje exkurze po firmě, kdy jsou jim představena jednotlivá oddělení. Následující den zamíří přímo do předem určeného oddělení, kde se jich ujme příslušná osoba. Ta pak s nimi projde veškeré adaptační procesy pro jednotlivá oddělení.

Pro každého manažera je důležitým indikátorem spokojenost a názory jeho zaměstnanců. Proto zde, kromě standardního průzkumu spokojenosti, mají také průzkum spokojenosti 360. Ve **standardním průzkumu spokojenosti** zaměstnanec hodnotí spokojenost s firemní kulturou, prostředím, náplní práce, finančním ohodnocení, benefity, vzděláváním a zda je správně obeznámen s plánem pro daný rok. V **průzkumu spokojenosti 360** se naopak hodnotí zaměstnanci navzájem z pracovního a osobnostního pohledu. Vyhodnocení poté provádí vedoucí pracovníci společně tak, aby bylo anonymní. Následně zaměstnanci, kteří se tohoto průzkumu zúčastnili, obdrží výsledky hodnocení spolu s jejich klady, prostorem pro zlepšení a čeho si na nich druzí cení.

**Vzdělávání a školení** zaměstnanců zde probíhá interně na pravidelné frekvenci. Srdečně vítáni jsou i externisté, kteří mají větší přehled a zkušenosti o probírané tématice. Avšak školení neprobíhá pouze v budově společnosti. Zaměstnanci mají navíc možnost vycestovat na konference a další různé vzdělávací akce vhodné pro jejich pozici.

K získání informací o přirozeném potenciálu každého ze zaměstnanců využívají **talentovou dynamiku** od společnosti ATAIRU. Ta se soustřeďuje na vrozený talent a silné stránky jednotlivců, což pomáhá budovat v týmu důvěru a otevřenost. Cílem je se dostat do stavu tzv. flow, což lze chápat jako cesta nejmenšího odporu. V tu chvíli má člověk vyšší produktivitu i lepší výsledky a práce ho více baví. Díky této dynamice tedy lze stanovit, co dělat a nedělat, aby flow trvala co nejdéle a jak lépe ocenit lidi kolem sebe. Je tvořena čtyřmi základními elementy (dynamo, plamen, tempo, ocel) a osmi profily (mechanik, tvůrce, hvězda, podporovatel, spojovatel, obchodník, akumulátor, lord). (42, b.d.)

#### 4.4 Vedení lidí

Společnost si zakládá na neformálnosti a zdravém životním stylu, přičemž i tyto hodnoty se promítají do stylu, jakým jsou zde lidé vedeni. Lidé si zde mezi sebou tykají, sdílí své

názory a nápady a užívají si chvíle plné humoru. V týmech pracují tak, aby se zároveň vzájemně respektovali a jeden od druhého se učili. Oceňují proaktivitu, spolehlivost a svědomitost. (30, b.d.)

**Delegování činností** mají na starosti jednotliví vedoucí oddělení, kteří určují garanty odpovědné za vyhotovení a správné řešení daného úkolu. Každý z těchto garantů má vždy k dispozici písemné zadání úkolu, tedy toho, co má udělat, v jaké formě vypracovat spolu s termínem, do kdy má být vypracován. Je na uvážení vedoucího, jaké činnosti bude delegovat, jelikož je to právě on, kdo své podřízené zná nejlépe a ví, které úkoly jim bude moci svěřit.

Největší motivací pro zaměstnance je firemní kultura, tedy přátelská atmosféra a smysluplná práce. Dále to jsou benefity a finanční ohodnocení. Pro některé zaměstnance jsou to také schůzky **F2F (face to face)**, které probíhají na pravidelné bázi. Při těchto setkáních se rozebírají a hodnotí pracovní úkoly a problémy související s prací. Následuje důvěrné sezení, při němž se zaměstnanec může svěřit se starostmi, které ho v danou situaci trápí. Pokud se mezi sebou nedomluví, zůstávají tyto informace pouze mezi nimi. Jednotliví vedoucí si během tohoto sezení zapisují poznámky o podstatných věcech a úkolech jak pro vedoucího, tak i pro zaměstnance. Všechna tato sezení se uskutečňují z toho důvodu, aby byl zaměstnanec šťastnější a podával lepší výkon.

Za účelem stmelování týmu a lepší soudržnosti v organizaci si jednotlivá oddělení organizují vlastní **teambuildingy**. Současně personální oddělení zajišťuje nepovinné interní akce pro zaměstnance a nabízí prostory pro případ, že by si zaměstnanci chtěli sami zorganizovat nějakou akci, a to na základě podání dotazu a návrhu. Mezi pořádané akce patří filmový a knižní večer, dobročinný běh, hraní deskových her a další.

## 4.5 Kontrola

Veškerá kontrola se provádí v rámci systému, kde je jasně definováno, kdo má jakou činnost splnit a do kdy má být úkol proveden. Vedoucí či pověřená osoba pak kontroluje kvalitu a splnění daných úkolů. Kromě těchto aspektů se také kontroluje obsah a dodržení termínu, a to vždy podle předem daného zadání. Při nedodržení požadavků na daný úkol je daný člověk o problému informován, obdrží zpětnou vazbu s výčtem nesplněných požadavků spolu s náhradním termínem. Po celou dobu plnění úkolu má možnost požádat o pomoc zadavatele úkolu či se ho doptat na nejasnosti. Hodnocení je průběžné, popřípadě na konci či na začátku měsíce.

Kontrola probíhá i v rámci interních pracovních porad pomocí **zápisu z porady**. Při nich se kontroluje splnění úkolů, které byly stanoveny předchozí poradou. K těmto úkolům jsou připojeny údaje o odpovědné osobě za daný úkol a datu, do kdy má být úkol splněn. Na další poradě jsou pak úkoly postupně projednány, je zjištěn jejich stav a dodány případné další informace.

Jako formu kontroly lze uznat i pravidelná osobní setkání **F2F**, při kterých se rozebírají a hodnotí pracovní úkoly a problémy související s prací. V ten moment se hodnocený pracovník může svého vedoucího zeptat na jakoukoliv nejasnost spojenou s daným úkolem. Vedoucí má pak možnost upozornit daného člověka na nesplňující kritéria zadaného úkolu. Po této části následuje důvěrné sezení, při němž se zaměstnanec může svěřit se starostmi, které ho v danou situaci trápí. Pokud se mezi sebou nedomluví, zůstávají tyto informace pouze mezi nimi. Jednotliví vedoucí si během tohoto sezení zapisují poznámky o podstatných věcech a úkolech jak pro vedoucího, tak i pro zaměstnance. Následuje zpětná vazba vedoucího, který sdělí danému člověku, jak vnímá jeho silné a slabé stránky, schopnosti, dovednosti a potenciál, tedy kam by se mohl v budoucnu posunout. Všechna tato sezení se uskutečňují proto, aby si byl zaměstnanec vědom svých chyb i předností a mohl se dál rozvíjet v osobním i pracovním životě.

## **4.6 Shrnutí**

V této kapitole byly analyzovány manažerské funkce ve společnosti KLM, s.r.o. V plánování byly uvedeny druhy plánů, které využívají, způsob tvorby plánů, kdo je tvůrcem plánů, jejich parametry a rozpočet. Organizování se zabývalo organizačními dokumenty, organizační strukturou, pracovním, provozním a podpisovým řádem a v neposlední řadě i smlouvou o mlčenlivosti, kterou zaměstnanci podepisují a zápisy z porad. Personalistika obsahovala údaje o benefitech, které svým zaměstnancům poskytují, náboru a výběrovém řízení, průzkumu spokojenosti zaměstnanců a talentové dynamice. Následně ve vedení lidí byly prezentovány přístupy k delegování činností, schůzkách F2F (face to face) a stmelování týmu pomocí různých akcí.

## 5 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Všechny podniky mají své silné a slabé stránky, které se snaží mít v rovnováze. Případně je žádoucí mít více silných než slabých stránek. Proto se tato část práce bude věnovat nedostatkům, které byly v průběhu analýzy podniku zjištěny a návrhy na jejich případné odstranění.

**V plánování** se organizace zaměřuje především na rozvoj produktů, vzdělávání svých zaměstnanců a rozvoj budovy. O něco vyšší důležitost mají krátkodobější plány, tedy do jednoho roku, kterými jsou rozvoj projektů a zkušenosti klientů. Zaměstnanci se mohou připojit k vytváření plánů a vyjádřit svůj názor, což je bezpochyby velkou motivací. Vedení tak dává najevo, že jim na názoru svých pracovníků záleží. Zároveň mohou tito pracovníci napřímo uvést praktické důvody, proč by daný plán nemohl být realizován. K tomuto účelu slouží velká porada, jejíž frekvence pořádání je 4x ročně. Kromě výše uvedených plánů mají také plán na přijímání nových zaměstnanců, obsazování pozic, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Co však nemají je plán na propouštění zaměstnanců. Podstatnou částí plánování je rozpočet, který sestavuje finanční ředitel. K tomu potřebuje znát od vedoucích oddělení osobní údaje o zaměstnancích. Především kolik z nich bude na plný nebo zkrácený úvazek a kolik bude brigádníků. To vše spolu s předpokládanými vynaloženými náklady. V kompetenci finančního ředitele je také rozhodování o finančních prostředcích poskytnutých na plánovaný software a hardware, vybavení budovy v rámci kanceláří a na velké firemní akce. Po zvážení všech proměnných následně určí výdaje na celý rok. Kromě tohoto plánu na rozpočet mají také další dva plány. A tím je Plán na rozvoj podniku a projektů a Plán na rozvoj budovy.

**Na základě analýzy autorka doporučuje zřídit krizový plán pro případy nenadálých událostí, jako byla pandemie Covid-19. V budoucnosti by se mělo v Plánu na rozvoj budovy počítat s rekonstrukcí přilehlé budovy, která je vlastnictvím společnosti. U případné rekonstrukce by autorka doporučila zajistit více zasedacích místností pro jednání s klienty.**

**V organizování** jsou základními organizačními dokumenty normy a pravidla, kterými se musí řídit všichni, jak oddělení, tak i zaměstnanci. Nové či upravené dokumenty jsou k dispozici v systému, a ty s vyšší důležitostí jsou navíc odesílány i e-mailem. Organizační struktura v podniku je jednoduchá a přehledná. Každý přesně ví, pod koho spadá a na koho se má v případě nutnosti obrátit. Ke každému jménu je přiřazena i fotografie daného člověka,

což je dobré pro nově příchozí jedince, kteří se zatím nemohli osobně setkat se spolupracovníky z jiných oddělení. Kromě pracovního řádu se také řídí podpisovým a provozním řádem. Kromě výše uvedených řádů se zaměstnanci musí řídit také Smlouvou o zachování mlčenlivosti a zákazu konkurence, kde je jasně uvedeno, že zaměstnanci mají povinnost zachovávat mlčenlivost o utajovaných skutečnostech, které zjistili o svých klientech při výkonu povolání. Čili nesmí tyto skutečnosti sdělovat žádné jiné osobě vyjma té, která má oprávnění se o těchto skutečnostech dozvědět. V opačném případě by pak dotyčný zaměstnanec byl nucen platit sankce.

**Na základě analýzy autorka doporučuje využití umělé inteligence při vytváření nových organizačních dokumentů či úpravě stávajících dokumentů do srozumitelné podoby.**

**V oblasti personalistiky** má výběrové řízení pro získávání nových zaměstnanců celkem 3 kola. Celý proces výběrové řízení začíná odesláním životopisu uchazeče personálnímu oddělení podniku, ve kterém by chtěl pracovat spolu s uvedením, o jakou pozici má zájem. Odpověď kandidátovi by měla přijít do 2 dnů, což není vždy dodrženo. Zjistí-li se, že má daný kandidát potenciál v této firmě pracovat, je pozván na pohovor s personalistou. Ten určí míru potenciálu uchazeče a jeho vhodnost na pozici. Následně je mu zaslána testovací úloha, která má za úkol prověřit jeho znalosti a schopnosti. Obdobným způsobem probíhá i testday, kdy kandidát reálně dostane úkol a musí jej v danou chvíli vyřešit. Druhé kolo absolvuje s vedoucím oddělení, na které se uchazeč hlásí. Je to z toho důvodu, že vedoucí zná danou pozici nejlépe, její výhody a nevýhody. Může tak nejlépe nastavit reálná očekávání a určit, zda je uchazeč vhodný nejen na danou pozici, ale také do týmu. Po tomto kole následuje už jen setkání s CEO, který zkoumá, jestli má daný člověk potenciál, chce se rozvíjet a jak zapadne do firemní kultury. Jakmile všemi těmito etapami uchazeč úspěšně projde, stane se novým zaměstnancem.

Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor hned ve dvou průzkumech spokojenosti. Ve standardním průzkumu spokojenosti zaměstnanec hodnotí spokojenost s firemní kulturou, prostředím, náplní práce, finančním ohodnocením, benefity, vzděláváním a zda je správně obeznámen s plánem pro daný rok. V průzkumu spokojenosti 360 se naopak hodnotí zaměstnanci navzájem z pracovního a osobnostního pohledu. Vyhodnocení poté provádí vedoucí pracovníci společně tak, aby bylo co nejvíce anonymní. Následně zaměstnanci, kteří se tohoto průzkumu zúčastnili, obdrží výsledky hodnocení spolu s jejich klady, prostorem pro zlepšení a čeho si na nich druzí cení.

**Na základě analýzy autorka doporučuje prohloubit spolupráci se SŠ a VŠ pořádáním odborných exkurzí, jejichž cílem by bylo získání studentů těchto škol jakožto nové pracovní síly. Dále se doporučuje vytvořit „knihu přání a stížností“, kde by zaměstnanci mohli vyjádřit nejen svou nespokojenost, ale také své nápady na inovace a zlepšení života ve podniku. Nebylo by tak potřeba čekat na hodnocení. Z hlediska získávání zaměstnanců autorka doporučuje upravit feedback uchazečům od organizace zkrácením alespoň na 5 pracovních dnů.**

V rámci **vedení lidí** mají delegování činností na starosti jednotliví vedoucí oddělení, kteří určují garanty odpovědné za vyhotovení a správné řešení daného úkolu. Každý z těchto garantů má vždy k dispozici písemné zadání úkolu, tedy toho, co má udělat, v jaké formě vypracovat spolu s termínem, do kdy má být vypracován. Je na uvážení vedoucího, jaké činnosti bude delegovat, jelikož je to právě on, kdo své podřízené zná nejlépe a ví, které úkoly jim bude moci svěřit. Mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci se pravidelně uskutečňují schůzky F2F, jejichž frekvence četnosti je individuální. Účelem těchto schůzek je získání přehledu o stádiu přiděleného úkolu a zvýšení motivace zaměstnance. Při těchto setkáních se rozebírají a hodnotí pracovní úkoly a problémy související s prací. Následuje důvěrné sezení, při němž se zaměstnanec může svěřit se starostmi, které ho v danou situaci trápí. Pokud se mezi sebou nedomluví, zůstávají tyto informace pouze mezi nimi. Jednotliví vedoucí si během tohoto sezení zapisují poznámky o podstatných věcech a úkolech jak pro vedoucího, tak i pro zaměstnance. Všechna tato sezení se uskutečňují z toho důvodu, aby byl zaměstnanec šťastnější a podával lepší výkon.

**Na základě analýzy autorka doporučuje evidovat statistiku časové vytiženosti pracovníků. Následně doporučuje využít tuto statistiku při přidělování úkolů vzhledem k jejich časové náročnosti.**

**Kontrola** se provádí pomocí interního systému. V něm je vymezen úkol, který má být splněn. K tomu je navíc uvedena osoba, která má mít tento úkol na starosti a datum, do kdy má být úkol splněn. Vedoucí či pověřená osoba pak kontroluje kvalitu a splnění daných úkolů. Kromě těchto aspektů se také kontroluje obsah a dodržení termínu, a to vždy podle předem daného zadání. Při nedodržení požadavků na daný úkol je daný člověk o problému informován, obdrží zpětnou vazbu s výčtem nesplněných požadavků spolu s náhradním termínem. Po celou dobu plnění úkolu má možnost požádat o pomoc zadavatele úkolu či se ho doptat na nejasnosti. Hodnocení je průběžné, popřípadě na konci či na začátku měsíce.

Kontrola probíhá i v rámci interních pracovních porad pomocí zápisu z porady. Při nich se kontroluje splnění úkolů, které byly stanoveny předchozí poradu. Formou kontroly jsou také pravidelná osobní setkání F2F, při kterých se rozebírají a hodnotí pracovní úkoly a problémy související s prací. V ten moment se hodnocený pracovník může svého vedoucího zeptat na jakoukoliv nejasnost spojenou s daným úkolem. Vedoucí má pak možnost upozornit daného člověka na nesplňující kritéria zadaného úkolu. Tato zpětná vazba pak pomůže zaměstnanci správně vykonat daný úkol.

**Na základě analýzy autorka doporučuje důslednou kontrolu dodržování termínů, a to zejména u provozních úkolů. Následně by měla být zajištěna kontrola vedoucích pracovníků, zda dohlíží na dodržování termínů.**

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřovala na manažerské funkce, které vedoucí pracovníci vykonávají jak průběžně (analýza, rozhodnutí a implementace) tak postupně (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola). Výkonem těchto funkcí se zajišťuje prosperita a správné fungování procesů v podniku. Manažer proto musí disponovat nejen znalostmi a zkušenostmi, ale také mít vrozenou schopnost vést lidi, být vzorem pro ostatní a umět je propojit.

**Cílem práce byla doporučení zlepšení současného stavu vybraných manažerských funkcí u vybrané organizace, a to na základě provedení jejich analýzy v konkrétním podniku.**

Aby byl vytyčený cíl naplněn, byla práce rozdělena na 5 na sebe navazujících kapitol. Zároveň se tato práce dělila na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vycházela především z poznatků získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část byla pak vyhotovena za pomoci vlastní zkušenosti získané stáží v této organizaci a rozhovoru se zaměstnanci společnosti.

První kapitola teoretické části se zabývala základními pojmy, spojenými s touto tematikou, jakými jsou management, manažer a manažerské funkce. Druhá kapitola se věnovala obsahové stránce manažerských funkcí, jejich výčtem a definicím. Jednalo se o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu. V následující kapitole byl přestaven samotný podnik, jeho základní informace, mise, vize, celostní přístup a vzdělávací program pro studenty. Také zde byl proveden rozbor podniku za pomoci SWOT analýzy, PESTLE analýzy a marketingového mixu. Největší pozornost byla věnována praktické části, tedy posledním dvěma kapitolám. Předposlední čtvrtá kapitola zkoumala jednotlivé manažerské funkce, které má daný podnik nastaven. Na konci každé z výše uvedených kapitol se nacházelo shrnutí, kde bylo krátce uvedeno, o čem byla uplynulá kapitola. Poslední a nejdůležitější kapitola obsahovala doporučení, navrhované na základě dosavadní analýzy podniku.

**Na základě analýzy autorka doporučuje zřídit krizový plán pro případy nenadálých událostí, jako byla pandemie Covid-19. V budoucnosti by se mělo v Plánu na rozvoj budovy počítat s rekonstrukcí přilehlé budovy, která je vlastnictvím společnosti. U případné rekonstrukce by autorka doporučila zajistit více zasedacích místností pro jednání s klienty.**

**Na základě analýzy autorka doporučuje využití umělé inteligence při vytváření nových organizačních dokumentů či úpravě stávajících dokumentů do srozumitelné podoby.**

**Na základě analýzy autorka doporučuje prohloubit spolupráci se SŠ a VŠ pořádáním odborných exkurzí, jejichž cílem by bylo získání studentů těchto škol jakožto nové pracovní síly. Dále se doporučuje vytvořit „knihu přání a stížností“, kde by zaměstnanci mohli vyjádřit nejen svou nespokojenost, ale také své nápady na inovace a zlepšení života ve podniku. Nebylo by tak potřeba čekat na hodnocení. Z hlediska získávání zaměstnanců autorka doporučuje upravit feedback uchazečům od organizace zkrácením na 5 pracovních dnů.**

**Na základě analýzy autorka doporučuje evidovat statistiku časové vytíženosti pracovníků. Následně doporučuje využít tuto statistiku při přidělování úkolů vzhledem k jejich časové náročnosti.**

**Na základě analýzy autorka doporučuje důslednou kontrolu dodržování termínů, a to zejména u provozních úkolů. Následně by měla být zajištěna kontrola vedoucích pracovníků, zda dohlíží na dodržování termínů.**

# POUŽITÁ LITERATURA

## Bibliografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříc úspěchu.* V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
- [2] BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříc úspěchu.* Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech.* V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-592-6.
- [4] BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí.* Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1873-9.
- [5] CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy.* 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-976-5.
- [6] KUPEC, Václav. *Audit.* 2. přepracované a doplněné vydání. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2021. ISBN 978-80-7408-227-6.
- [7] POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu.* Praha: Marmer Media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4.
- [8] PULVER, Clint a VRABCOVÁ, Pavla. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují: moderní trendy v HR.* Expert. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3481-6.
- [9] ROBBINS, Stephen P. *The truth about managing people ... and nothing but the truth.* Upper Saddle River: Prentice Hall, c2003. ISBN 0-13-183847-4.
- [10] SIEGL, Milan a BRODSKÝ, Zdeněk. *Management: distanční opora.* Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [11] STOTHART, Catherine. *Motivation: the ultimate guide to leading your team.* New York: Routledge, 2023. ISBN 978-1-032-26130-0.
- [12] TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [13] URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR.* Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy.* Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

## Internetové a ostatní zdroje

- [15] *Celostní přístup.* Online. eBRÁNA. © 2025. Dostupné z: <https://ebrana.cz/celostni-pristup>. [cit. 2025-07-07].
- [16] *Co je onboarding, nástup zaměstnance?* Online. In: Aptien. Aptien.com, © 2023, 27. 03. 2025. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-onboarding>. [cit. 2025-07-06].
- [17] *Co je to Management.* Online. Supfee. Success Up Fee, © 2024. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>. [cit. 2025-07-06].

- [18] COURSERA. *What Is Management? Styles, Functions, Skills, and Careers*. Online. Coursera. © 2025, 2.7.2025. Dostupné z: <https://www.coursera.org/articles/management>. [cit. 2025-07-06].
- [19] ČERMÁK, Miroslav. *Jaké jsou základní manažerské funkce*. Online. In: CLEVER AND SMART. 2020, 26. 08. 2020. Dostupné z: [https://www.cleverandsmart.cz/jake-jsou-zakladni-manazerske-funkce/#\\_ftn1](https://www.cleverandsmart.cz/jake-jsou-zakladni-manazerske-funkce/#_ftn1). [cit. 2025-07-06].
- [20] eBRÁNA akademie. Online. eBRÁNA kariéra. © 2025. Dostupné z: <https://kariera.ebrana.cz/ebrana-akademie>. [cit. 2025-07-07].
- [21] eSYSTEM. Online. eBRÁNA, © 2024. Dostupné z: <https://esystem.cz/>. [cit. 2025-07-07].
- [22] eSYSTEM ceník. Online. eSYSTEM. © 2024. Dostupné z: <https://esystem.cz/cenik>. [cit. 2025-07-07].
- [23] *Firemní web*. Online. eBRÁNA. © 2025. Dostupné z: <https://ebrana.cz/tvorba-webu>. [cit. 2025-07-07].
- [24] HOPPER, Elizabeth. *Maslow's Hierarchy of Needs Explained*. Online. In: ThoughtCo. 2024. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>. [cit. 2025-07-06].
- [25] *Jsou vaše cíle v podnikání SMART?* Online. In: ČSOB. Průvodce podnikáním. 2022. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/smart-cile-v-podnikani/>. [cit. 2025-07-06].
- [26] KADEŘÁBKOVÁ, Markéta. *Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít?* Online. In: Orange Academy. Orange Academy, 2020. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>. [cit. 2025-07-06].
- [27] *Leadership vs. management. Jaký je v tom rozdíl?* Online. In: CEMI. Praha-Modřany: CEMI MBA Studies, © 2025, 12.10.2021. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/leadership-vs-management/>. [cit. 2025-07-06].
- [28] *Manažer (Manager)*. Online. ManagementMania.com. Wilmington (DE), 2011-2025, 27.04.2019. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>. [cit. 2025-07-06].
- [29] *Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy*. Online. In: IPodnikatel.cz. 30.03.2021. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy/>. [cit. 2025-07-06].
- [30] *O nás*. Online. eBRÁNA kariéra. eBRÁNA, © 2025. Dostupné z: <https://kariera.ebrana.cz/o-nas>. [cit. 2025-07-06].
- [31] *OUTPLACEMENT*. Online. Úřad práce ČR. 09. 06. 2022. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/outplacement>. [cit. 2025-07-06].
- [32] *Podstata plánování*. Online. In: ALTAXO. © 2019. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/podstata-planovani>. [cit. 2025-07-06].
- [33] *Právní novinky pro podnikatele v roce 2025*. Online. In: ČSOB. Průvodce podnikáním. 2025. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/pravni-novinky-pro-podnikatele-2025/>. [cit. 2025-07-07].
- [34] *Prognóza ČNB – jaro 2025*. Online. In: Česká národní banka. ČNB. 2025. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>. [cit. 2025-07-07].
- [35] *Rozhovor se zaměstnancem společnosti*. 2025. Pardubice
- [36] *Řízení (Management)*. Online. ManagementMania.com. Wilmington (DE), 2011-2025, 27.04.2019. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>. [cit. 2025-07-06].

- [37] *Řízení (Management)*. Online. In: EVERESTA. © 2019. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/řízení-management>. [cit. 2025-07-06].
- [38] *Sbírka listin: eBRÁNA s.r.o.* Online. In: Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12959691&subjektId=113204&spis=624821>. [cit. 2025-07-07].
- [39] SEMERÁDOVÁ, Andrea. *eBRÁNA je nejodpovědnější malou firmou v celé ČR pro rok 2021*. Online. In: eBRÁNA. 2021. Dostupné z: [https://ebrana.cz/blog/top-odpovedna-firma-2021?\\_gl=1\\*\\_1uj2ttu\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*OTI0NjM4MDg4LjE3NDM1OTcxODQ.\\*\\_ga\\_06JHVSPW6P\\*MTc0MzU5NzE4My4xLjEuMTc0MzU5NzI2NS4wLjAuMA](https://ebrana.cz/blog/top-odpovedna-firma-2021?_gl=1*_1uj2ttu*_up*MQ..*_ga*OTI0NjM4MDg4LjE3NDM1OTcxODQ.*_ga_06JHVSPW6P*MTc0MzU5NzE4My4xLjEuMTc0MzU5NzI2NS4wLjAuMA). [cit. 2025-07-07].
- [40] *Schodek rozpočtu vzrostl v únoru na 68,6 miliardy korun*. Online. In: ČTK. iROZHLAS. 2025. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/schodek-rozpocet-vzrostl-v-unoru-na-686-miliardy-korun-ministr-stanjura-hodnoti\\_2503031718\\_elev](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/schodek-rozpocet-vzrostl-v-unoru-na-686-miliardy-korun-ministr-stanjura-hodnoti_2503031718_elev). [cit. 2025-07-07].
- [41] SLAVICKÝ, Marek. *Řízení podnikové dokumentace*. Online. *IT Systems*. 2001-2025, roč. 2000, č. 12, s. 1. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/řízení-podnikove-dokumentace.htm>. [cit. 2025-07-06].
- [42] *Talentská dynamika*. Online. ATAIRU. Dostupné z: <https://www.atairu.com/talentska-dynamika>. [cit. 2025-07-07].
- [43] *To nejzajímavější z online světa*. Online. eBRÁNA. © 2025. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog>. [cit. 2025-07-07].
- [44] *Tvorba e-shopu*. Online. eBRÁNA. © 2025. Dostupné z: [https://ebrana.cz/tvorba-e-shopu?\\_gl=1\\*\\_1ef1kdw\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*OTQyMzY2MTg2LjE3NDQxOTYwNzA.\\*\\_ga\\_WSWH07MYCG\\*MTc0NDE5NjA2OC4xLjAuMTc0NDE5NjA2OC4wLjAuMA](https://ebrana.cz/tvorba-e-shopu?_gl=1*_1ef1kdw*_up*MQ..*_ga*OTQyMzY2MTg2LjE3NDQxOTYwNzA.*_ga_WSWH07MYCG*MTc0NDE5NjA2OC4xLjAuMTc0NDE5NjA2OC4wLjAuMA). [cit. 2025-07-07].
- [45] *Typy organizačních struktur a jejich členění*. Online. In: BusinessINFO.cz. CzechTrade. 2020. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>. [cit. 2025-07-06].
- [46] *Typy organizačních struktur a jejich členění: Štábní organizační struktury*. Online. In: BusinessINFO.cz. CzechTrade, 2020. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/2/>. [cit. 2025-07-06].
- [47] *Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro HR oddělení*. Online. In: Pinya.HR. PINYA, 2022. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitest-pro-hr-oddeleni>. [cit. 2025-07-06].
- [48] *Volby 2025 do poslanecké sněmovny*. Online. In: Kurzycz. Kurzy.cz, AliaWeb, © 2000 - 2025. Dostupné z: <https://www.kurzycz.cz/volby/parlamentni-volby-2025/>. [cit. 2025-07-07].
- [49] *Vstup do eBRÁNY*. Online. eBRÁNA kariéra. © 2025. Dostupné z: [https://kariera.ebrana.cz/?\\_gl=1\\*\\_14og2nk\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*OTQyMzY2MTg2LjE3NDQxOTYwNzA.\\*\\_ga\\_WSWH07MYCG\\*MTc0NDE5NjA2OC4xLjAuMTc0NDE5NjA2OC4wLjAuMA](https://kariera.ebrana.cz/?_gl=1*_14og2nk*_up*MQ..*_ga*OTQyMzY2MTg2LjE3NDQxOTYwNzA.*_ga_WSWH07MYCG*MTc0NDE5NjA2OC4xLjAuMTc0NDE5NjA2OC4wLjAuMA). [cit. 2025-07-07].
- [50] *Výhody a rizika eura*. Online. In: MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. Zavedení eura v České republice. [2013]. Dostupné z: <https://www.zavedenieura.cz/cs/euro-a-ceska-republika/vyhody-a-rizika-eura>. [cit. 2025-07-07].

[51] *Vzdělání*. Online. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Sčítání 2021. [2021]. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>. [cit. 2025-07-07].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Organizační struktura vybrané společnosti

## PŘÍLOHA A: Organizační struktura vybrané společnosti



*Organizační struktura vybrané společnosti*

*Zdroj: Vlastní zpracování*