

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **VEDENÍ A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TEXLA A.S.**

**Bakalářská práce**

**Eliška SVOBODOVÁ**

Vedoucí práce:  
Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Eliška Svobodová**
- Studijní program: Ekonomika a management
- Obor: Podniková ekonomika a management obchodu
- Název tématu: **Vedení a řízení zaměstnanců ve společnosti Texla a.s.**
- Cíl: Charakterizovat manažerské funkce ve společnosti Texla a.s., jednotlivé funkce analyzovat, orientovat se na manažerskou funkci vedení, řízení a motivaci a poskytnout přehled návrhů pro její vyšší účinnost.
- Rámcový obsah:
1. Management a manažerské funkce (obecně)
  2. Management a manažerské funkce (společnost Texla a.s.)
  3. Výzkumná šetření s cílem zjistit míru účinnosti jednotlivých manažerských funkcí
  4. Výsledky výzkumného šetření
  5. Návrhy na zlepšení a komunikace s vedením
- Rozsah práce: 25 – 30 stran
- Seznam odborné literatury:
1. WEIHRICH, H. – KOONTZ, H. *Management and Global Perspective: Management a celosvětové vyhlídky*. USA: MCGRAW HILL, 1993. 744 s.
  2. BATEMAN, T. S. – KONOPASKE, R. – SNELL, S. A. *Management*. 4. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-0-07-786259-6.
  3. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
  4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
  5. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992.
  6. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
Ing. Jana Pechová, Ph.D.  
Vedoucí práce

  
doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.  
Vedoucí katedry

  
Mgr. Petr Sulc  
Prorektor ŠAVŠ

  
Eliška Svobodová  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 3. 12. 2019

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Poděkování patří také Mgr. Marku Lipowskému za jeho ochotu a poskytnutí mnoha informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Management a manažerské funkce.....	8
1.1 Definice managementu .....	8
1.2 Management jako řídicí pracovníci.....	8
1.3 Manažerské funkce .....	9
2 Manažerské funkce.....	10
2.1 Plánování .....	10
2.2 Organizování.....	13
2.3 Personalistika.....	16
2.4 Vedení a řízení.....	16
2.5 Kontrolování .....	22
3 Analýza současného stavu poznání .....	24
3.1 Metodika zpracování BP .....	24
3.2 Charakteristika společnosti Texla a.s.....	25
3.3 Plánování .....	26
3.4 Organizování.....	28
3.5 Personalistika.....	29
3.6 Vedení a řízení.....	31
3.7 Kontrolování .....	33
4 Výsledky dotazníkového šetření .....	34
4.1 Sběr dat.....	34
4.2 Zpracování a vyhodnocení získaných dat .....	34
5 Zhodnocení, návrhy na zlepšení a komunikace s vedením .....	41
Závěr .....	43
Seznam literatury .....	44
Seznam obrázků a tabulek.....	46
Seznam příloh .....	47

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

IATF International Automotive Task Force

ISO International Organization for Standardization

BP Bakalářská práce

## Úvod

Vedení a řízení zaměstnanců, stejně jako výkon všech ostatních manažerských funkcí, hraje ve fungování každého podniku velkou roli. Podniky mají nastavené celopodnikové cíle, dílčí cíle a organizační hodnoty. Zaměstnanci jsou zařazováni na konkrétní pracovní místa, která jsou součástí organizačních struktur. Tito zaměstnanci jsou dále řízeni a vedeni, aby dosahovali podnikových cílů. V rámci kontrolování je ověřováno, zda byly tyto cíle řádně splněny. Zaměstnanci, kteří jsou správně motivováni, organizováni a mají dostatečné informace o cílech společnosti jsou pro každý podnik velmi důležitým aktivem.

Hlavním cílem této práce je charakteristika manažerských funkcí v konkrétní společnosti působící v automobilovém průmyslu, společnosti Texla. Na základě zkušeností získaných z povinné i nepovinné praxe a pomocí výzkumných šetření budou jednotlivé manažerské funkce analyzovány. Autorka se bude orientovat na manažerskou funkci vedení a řízení. Na základě výzkumných šetření budou poskytnuty návrhy na zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V části teoretické budou jednotlivé manažerské funkce nejpve popsány na základě provedené literární rešerše. Hlavním zdrojem pro teoretickou část bakalářské práce byly literární zdroje a články z vědeckých časopisů. Praktická část poté poskytne popis současného stavu, tedy jak jsou jednotlivé manažerské funkce prováděny v akciové společnosti Texla. Pro popis současného stavu bylo provedeno interview s ředitelem společnosti Texla. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit účinnost manažerských funkcí z pohledu zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků budou manažerské funkce zhodnoceny a budou poskytnuty návrhy na zlepšení.



# 1 Management a manažerské funkce

V první kapitole je obecně definován pojem management a manažerské funkce. Pojem management lze vnímat jako proces řízení podniku (Wehrich, Koontz, 1993). Management podniku tvoří jednotliví vedoucí pracovníci neboli manažeři. Proto se kapitola zaměří také na řídicí pracovníky, kteří tvoří management podniků. Osobnost samotného manažera může v dnešní době být velkou konkurenční výhodou. K tomu, aby mohly být splněny cíle podniku, slouží manažerské funkce.

## 1.1 Definice managementu

Pojem management lze chápat v několika rovinách. Jednak se jedná o proces řízení, který je realizován pomocí tzv. manažerských funkcí. Klasická učebnice managementu autorů Koontze a Wehricha (Wehrich, Koontz, 1993, s. 16) uvádí tuto definici managementu: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“. Jeden ze současných autorů Ladislav Blažek definuje dva stěžejní pojmy – řídicí subjekt a řízený objekt. Dle Blažkovy definice (Blažek, 2014, s. 12) jde o proces, který se odehrává mezi řídicím subjektem, jenž stanovuje organizační cíle, a řízeným objektem. Jde tedy o jakýsi proces koordinace lidí a tvorbu firemního prostředí k tomu, aby bylo dosahováno podnikových cílů. Blažek (Blažek, 2014, s. 12) navíc zmiňuje vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi manažerem, který cíle stanovuje, a zaměstnanci.

## 1.2 Management jako řídicí pracovníci

Management lze však také chápat jako vedoucí pracovníky, respektive manažery, kteří řídí organizaci. Právě tyto lidé se starají o to, aby bylo vytvořeno takové prostředí, ve kterém bude dosahováno společných cílů. Kvalitní vedoucí pracovník je schopen využít lidské i jiné zdroje takovým způsobem, který je efektivní pro danou společnost a přináší výsledky (Bateman, Snell, Konopaske, 2015). Dobrý management je tedy základem každého úspěšného podniku, ať už jde o velkou společnost či menší firmu (Wehrich, Koontz, 1993). Vedoucí pracovníky lze dělit na manažery první linie, střední manažery a top manažery, kteří řídí celou organizaci (Blažek, 2014). Manažery první linie jsou například mistři, kteří především řídí řadové zaměstnance při každodenních úkolech.

Střední manažeři mají na starost a vedou manažery prvoliniové a zároveň plní organizační plány. Top manažeři stanovují cíle, firemní strategie a dohlíží na jejich plnění. Vrcholoví manažeři tvoří v podniku velmi malou skupinu a jsou to například ředitelé celých společností (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

### 1.3 Manažerské funkce

Klasifikaci manažerských funkcí poprvé uvedl francouzský ekonom Henri Fayol, a to ve své knize *Obecný a průmyslový management*. Fayol rozdělil manažerské aktivity do šesti základních skupin – technické, komerční, finanční, bezpečnostní, účetní a konečně *aktivity manažerské*. Mezi těchto pět základních manažerských aktivit, dnes označovaných jako manažerské funkce, patřilo plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrola (Fayol, 1949). Zároveň tento ekonom, který působil jako manažer velké důlní společnosti, tvrdil, že způsoby řešení různých problémů závisí zejména na schopnostech a zkušenostech manažera samotného (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002).

Mezi základní manažerské funkce podle autorů klasické učebnice managementu, tedy Heinze Wehricha a Harolda Koontze (Wehrich, Koontz, 1993, s. 31,32), patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Oproti tomu James H. Donnelly, James L. Gibson a John M. Ivancevich (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002) klasifikuje manažerské funkce následujícím způsobem – plánování, organizace, vedení a kontrola. Tato práce využívá základní členění dle Wehricha a Koontze. Obecně lze manažerské funkce popsat jako činnosti, které manažer pravidelně vykonává. (Mládková, Jedinák a kol., 2009). Základní funkce managementu neztratily ani v současné době svou důležitost a stále tvoří základ pro úspěšné řízení (Bateman, Snell, Konopaske, 2015).

První kapitola byla úvodem do managementu a manažerských funkcí. Osvětlila základní definice a pojmy a vytvořila tak důležitý základ pro další teoretickou kapitolu. Kapitola následující se podrobněji věnuje jednotlivým manažerským funkcím, zejména potom funkci vedení a řízení.

## **2 Manažerské funkce**

V této kapitole je věnována pozornost jednotlivým manažerským funkcím, které byly uvedeny v kapitole první, tedy plánování, organizování, personalistice, vedení a kontrole. Prostřednictvím manažerských funkcí manažeři řídí podniky, vytvářejí prostředí, ve kterém dochází k plnění společných cílů. Postupně kapitola tedy podrobněji popisuje jednotlivé funkce a pojmy s nimi související. Největší část kapitoly se zabývá manažerskou funkcí vedení, ve které je vysvětlen pojem leadership, motivace a základní motivační teorie a také komunikace. Komunikace hraje pro management velmi významnou roli, zejména potom pro výkon funkce vedení.

### **2.1 Plánování**

Plánování je nedílnou součástí manažerských funkcí, dokonce je některými literárními zdroji označováno za funkci prioritní, jelikož předchází výkonu ostatních manažerských funkcí. (Wehrich, Koontz, 1993).

Autoři Wehrich a Koontz (Wehrich a Koontz, 1993, s.118) ve své knize také uvádějí následující definici: „Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. To je funkce plánování. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení“. Obecně lze tedy říci, že výběrem podnikových cílů a vizí, by mělo začínat každé manažerské plánování. Manažerská funkce plánování zároveň zahrnuje značnou míru rozhodování mezi různými budoucími možnostmi. Zároveň lze odvodit, že funkce plánování úzce souvisí s funkcí kontroly, díky které lze ověřit, zda bylo stanovených cílů dosaženo.

#### **2.1.1 Metody plánování**

Prvním krokem při sestavování plánu je analýza současného stavu. Pro podnik je tedy stěžejní uvědomit si příležitosti ve svém vnitřním i vnějším prostředí. Pro zhodnocení současné situace se v praxi využívají různé metody (Mládková, Jedinák a kol., 2009). Jednou z těchto metod je analýza silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku neboli SWOT analýza. Silné a slabé stránky vychází z vnitřního prostředí podniku a hrozby a příležitosti z okolí vnějšího. Právě identifikace a vyhodnocení těchto faktorů by měla být počátkem procesu plánování. Podnik by měl své cíle zaměřit především na své silné stránky a zároveň se snažit

odvracet hrozby vyplývající ze slabých stránek. Slabé stránky totiž mohou bránit podniku v rozvoji (Houben, Lenie, Vanhoof, 1999).

Další metodou je PEST analýza, která slouží k hodnocení vnějšího prostředí podniku. PEST analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí podniku. Myšlenkou PEST analýzy je, že každý podnik musí reagovat na měnící se vnější prostředí. Změní-li se například ekonomické prostředí podniku, může to znamenat změnu cen jednotlivých komodit (Gupta, 2013).

Porterův model pěti sil naopak vychází z toho, že podnik musí reagovat na konkurenční prostředí. Jedině tak může podnik dlouhodobě dosahovat zisku. Mezi další čtyři síly patří zákazníci, dodavatelé, nová konkurence na trhu a substituční produkty (Porter, 2008).

Plánování probíhá na několika stupních a podle toho se dělí na strategické, taktické a operativní. (Bateman, Snell, Konopaske, 2015).

### **2.1.2 Strategické plánování**

Strategické plánování se zaměřuje na firemní strategie a na plnění cílů dlouhodobé povahy a slouží jako podklad pro plánování na dalších stupních. Výsledkem strategického plánování je tvorba poslání podniku. Poslání podniku představuje dlouhodobé cíle, či strategie společnosti. Zároveň se jedná o jakýsi účel, jenž firma plní v rámci svého okolí. Správně stanovené poslání podniku by mělo být přesné, motivující a zaměstnanci by o něm měli být co nejlépe informováni, aby se s ním ztotožnili (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002). Bateman, Snell a Konopaske (Bateman, Snell, Konopaske, 2015, s. 96) podobně uvádějí, že základem strategického plánování je tvorba mise, vize a cílů organizace. Mise, stejně jako již zmíněné poslání, vyjadřuje základní účel podniku. Vize naopak popisuje směr, kterým by se firma chtěla v budoucnosti ubírat. U strategického plánování se plány pohybují v časovém úseku tří až sedmi let a detailnost je poměrně nízká. Proces tohoto plánování je úkolem zpravidla top manažerů. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 229) je pro strategické plánování velice důležité, aby manažeři uměli včas odhalit nové příležitosti, ale také hrozby. Součástí strategického plánování je analýza slabých a silných stránek podniku, rozpoznání zákaznických preferencí a v neposlední řadě také analýza trhu.

### 2.1.3 Taktické plánování

Taktické plánování probíhá jeden až dva roky. Na tomto stupni už jsou plány ve srovnání s těmi strategickými více konkrétní a jsou prováděny manažery střední úrovně (Bateman, Snell, Konopaske, 2015). Sestavováním taktických plánů se však zabývá vrcholný management společnosti. Taktické plány slouží k plnění strategických plánů, jsou tedy jejich detailnějším vyjádřením (Veber a kol., 2002). Konkrétně se může jednat o plán výroby, či prodeje.

### 2.1.4 Operativní plánování

Plány na operativní úrovni se pohybují v časovém rozmezí do jednoho roku a jsou nejpodrobnější (Bateman, Snell, Konopaske, 2015). Jsou tvořeny středním managementem. Operační plány představují kupříkladu konkrétní rozpisy směn, či potřebu lidských zdrojů. Rozpisy směn, či denní plány mívá na starost nižší management. Při jejich sestavování jsou známy zdroje a informace a zaměstnanci přesně vědí, jakou nesou odpovědnost (Veber a kol., 2002).

Následující obrázek č. 1 znázorňuje hierarchii cílů stanovených podnikem. Mise, která vyjadřuje účel existence podniku je na samotném vrcholku hierarchie. Dlouhodobé cíle podniku slouží k naplnění mise, tudíž by tyto cíle měly být s misí v souladu. Strategie vyjadřuje základní směr podniku a taktiky představují postupy k dosažení strategických cílů (Žůrková, 2007).



Zdroj: (Žůrková, 2007, s. 15)

**Obr. 1 Hierarchie stanovení cílů firmy**

### 2.1.5 Cíle SMART

Cíle musejí mít určité vlastnosti, či kvality, aby byly opravdu efektivní a přínosné pro danou organizaci (Bateman, Snell, Konopaske, 2015). V listopadu roku 1981 Thomas J. Doran poprvé uvedl SMART způsob stanovování organizačních cílů. Pod tímto akronymem se skrývaly tyto znaky:

**S** – *specific* = konkrétní

**M** – *measurable* = měřitelné

**A** – *assignable* = přiřaditelné

**R** – *realistic* = realistické

**T** – *time-related* = časově ohraničené

Pokud se manažer řídí akronymem SMART při stanovování cílů, snaží se, aby cíl byl realistický. Takový cíl by se tedy měl nejlépe zaměřovat na konkrétní oblast, kterou chce management zlepšit. Dále by mělo být možné cíl nějakým způsobem změřit. Cíle by též měly být přiřaditelné konkrétním pracovníkům, kteří je budou vykonávat. Rovněž je důležité stanovit, jakých výsledků bude reálně možno dosáhnout s využitím dostupných zdrojů. V neposlední řadě je nutné stanovit období, ve kterém bude cílů dosaženo (Doran, 1981).

## 2.2 Organizování

Veber a kol. (Veber a kol., 2002, s. 118) uvádí tuto definici organizování:

„Cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“ K tomu, aby byly tyto cíle plněny, slouží organizační struktura.

### 2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura představuje uspořádání pracovních pozic v určité společnosti. Měla by také přesně stanovit, kdo je komu nadřízen či podřízen. Na organizační struktuře je také možné vidět úroveň a rozpětí managementu. Rozpětí řízení určuje, kolik lidí je řízeno jedním nadřízeným, či manažerem. (Bateman, Snell, Konopaske, 2015).

Organizační strukturu je možné členit v rámci její formálnosti. Formální organizační struktura představuje takovou strukturu, ve které jsou formálně stanoveny vztahy

nadřazenosti a podřazenosti. V rámci neformální organizační struktury se mezi zaměstnanci tvoří osobní vztahy, které vznikají na základě vzájemných sympatií. Příkladem takové skupiny může být kuřácký kroužek, tedy zaměstnanci, kteří chodí o pauzách kouřit. Takové vztahy jsou v organizaci velice důležité, jelikož usnadňují práci a komunikaci v pracovním kolektivu. Správně nastavená organizační struktura by měla vytvářet takové firemní prostředí, ve kterém zaměstnanci vědí, jaké úlohy plní, ke komu mají informační povinnost a kdo má jakou odpovědnost (Wehrich, Koontz, 1993).

### **2.2.2 Typy organizačních struktur dle činností**

Podle činností se organizační struktury dělí na funkční, divizní a maticové. Ve *funkčních strukturách* jsou pracovníci seskupováni podle svých funkcí a potřebných dovedností. Tyto skupiny lidí tvoří specializovaná oddělení, jako je například výrobní, HR nebo marketing. Tato organizační struktura je dobře použitelná ve stabilním firemním prostředí, jelikož není příliš pružná.

*Divizní struktura* slučuje jednotlivé funkce do divizí neboli organizačních jednotek. Divize jsou děleny podle výrobků, zákazníků, či geografické polohy. Například u výrobní divizní struktury má každý druh výrobku své funkční členění, tzn. svou výrobu, marketing, HR. Tyto organizační jednotky fungují autonomně, lze je vnímat i jako oddělené podniky, které mají svůj obrat. Oproti funkční struktuře je tato struktura vhodnější pro podniky, které se vyznačují spíše nestabilním prostředím.

A konečně *maticová struktura* je kombinací dvou struktur předešlých, tedy funkční a divizní. V tomto případě zaměstnanci mají dvojí informační povinnost, jednak vůči manažerovi daného projektu, tedy divize a také vůči funkčnímu manažerovi (Bateman, Snell, Konopaske, 2015).

### **2.2.3 Typy organizačních struktur dle pravomocí**

Podle autorů klasické učebnice managementu H. Koontze a H. Wehricha (Wehrich, Koontz, 1993, s. 279) dává pravomoc volnost při rozhodování, jež má vliv na ostatní lidi. Podle pravomoci se organizační struktury dělí na liniové, funkcionální a liniově-štábní.

*Liniová struktura* se vyznačuje tím, že každý zaměstnanec má právě jednoho nadřízeného. V současné době tento typ organizační struktury používají spíše velmi malé organizace.

Naopak ve *funkcionální struktuře* má jeden podřízený nadřízených hned několik. Blažek (Blažek, 2014, s. 71) ve své knize uvádí příklad F.W. Taylora, jehož teorie byla založena na tom, že jeden pracovník byl řízen hned osmi vedoucími, z nichž každý se specializoval na jinou oblast. Tento Taylorův návrh se však nikdy nerealizoval. Problémem této struktury je značné překrývání kompetencí. Často se tak může stát, že pokyny jednotlivých vedoucích jdou proti sobě a pro podřízeného to znamená zmatek.

Třetím typem je struktura *liniově-štabní*. Tato organizační struktura snoubí dva předchozí typy struktur. To obecně znamená, že jeden nadřízený má na starost svůj jeden útvar. Vedoucí funkci ale vykonává za pomoci štabů, tedy odborných útvarů. Příkladem štabu může být sekretářka. Liniový vedoucí nese zodpovědnost za práci zaměstnanců svého útvaru a má příkazovací pravomoc.

#### **2.2.4 Strmé a ploché organizační struktury**

U rozdělení organizačních struktur na ploché a strmé je důležité uvést dva pojmy – rozpětí řízení a dělba kompetencí. Rozpětí řízení určuje, kolik lidí manažer přímo řídí. Manažer však dokáže efektivně řídit jen omezený počet pracovníků (Veber a kol., 2002). „Dělba kompetencí znamená rozdělení pravomocí a odpovědnosti v organizaci“ (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 52). Pravomoce a odpovědnost mohou být v organizaci centralizovány, tedy soustředěny na vyšší úrovně hierarchie, nebo může docházet k jejich decentralizaci. Při decentralizaci mají zaměstnanci na nižších úrovních více odpovědnosti a pravomocí a kompetence obecně jsou rozděleny mezi větší okruh osob (Mládková, Jedinák a kol., 2009).

Strmé organizační struktury se vyznačují malým rozpětím řízení, manažeři mají na starost malý počet zaměstnanců. Tento typ organizační struktury je charakteristický přesným rozdělením moci. Manažeři mají v rukou rozhodovací pravomoc, stanovují cíle a provádějí kontrolu. Práce podřízených poté spočívá pouze v plnění pracovních úkolů. V organizacích s plochou organizační strukturou naopak manažeři řídí více zaměstnanců. Podřízení pracovníci mají při práci více odpovědnosti, ale také volnosti a pracují samostatně. U tohoto typu struktury dochází tedy k decentralizaci (Mládková, Jedinák a kol., 2009).



## 2.3 Personalistika

Manažeři při své práci disponují různými zdroji, které musí efektivně využívat a rozdělovat za účelem plnění podnikových cílů. Jedním z nejdůležitějších zdrojů, bez nichž se žádná společnost neobejde, jsou lidé neboli lidské zdroje.

Personalistika se tedy stará o to, aby byla obsazována pracovní místa v organizační struktuře. Mimo jiné se tato manažerská funkce zabývá například identifikací potřeby lidských zdrojů, zhodnocením stávajícího stavu, výběrem, positioningem, následným hodnocením, odměňováním zaměstnanců a jejich rozvojem. Pokud je personalistika vykonávána v podniku kvalitně, usnadňuje další manažerské funkce – například funkci vedení. V tomto případě může být uveden konkrétní příklad. Pracují-li zaměstnanci v příjemném a inspirativním prostředí, roste pravděpodobnost, že budou firemních cílů dosahovat dobrovolně a bez nutnosti další výrazné motivace (Wehrich a Koontz, 1993). Je-li firma schopná docenit lidské zdroje a považuje si kvalitních pracovníků, může si tím vytvořit oproti jiným firmám významnou konkurenční výhodu. Úspěšné podniky se proto snaží vyhledávat a rozvíjet talentované jedince pomocí tzv. talent managementu (Bateman, Snell, Konopaske, 2015).

## 2.4 Vedení a řízení

Wehrich a Koontz (Wehrich, Koontz, 1993, s. 32) označuje vedení jako ovlivňování lidí takovým způsobem, který vede ke splnění cílů (Wehrich, Koontz, 1993). Těmito cíli jsou především myšleny cíle organizace, které byly popsány v rámci manažerské funkce plánování. Samotní zaměstnanci však mají i své osobní cíle a potřeby, které musí správný manažer zohledňovat. Vedení se tedy zabývá lidskou složkou. Hlavním hlediskem vedení je podněcování lidí, tzn. podřízených či zaměstnanců k tomu, aby podávali co nejlepší výkony (Bateman, Snell, Konopaske, 2015). Manažerská funkce vedení má také velkou spojitost s motivací zaměstnanců a zahrnuje značnou míru komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými (Wehrich, Koontz, 1993). Velmi důležité je také uvést rozdíl mezi pojmy vedení a řízení. Účelem řízení je dosahování cílů společnosti prostřednictvím správného využívání a rozdělení zdrojů, kterými firma disponuje. Aby však mohlo být takových cílů dosahováno, je důležité vytvořit k tomu vhodné prostředí (Wehrich, Koontz, 1993). Vedení, jak již bylo uvedeno na předchozích řádcích, se naopak silně orientuje na jeden velmi důležitý zdroj, a tím jsou lidé (Armstrong, Stephens, 2008).

### 2.4.1 Manažer a leader

Role a osobnost samotného manažera rovněž hraje významnou roli. Manažer je ten, který řídí, tzn., dělá věci správně. Naopak leader vede, dělá jen ty správné věci (Veber a kol., 2002). Rozdíl mezi manažerskými a vůdcovskými přístupy je shrnut na obrázku.



Zdroj: (Veber a kol., 2002, s. 83)

#### ***Obr. 2 Od manažerských k vůdcovským přístupům***

Marcus Buckingham (Buckingham, 2005) ve své knize uvádí příklad Petera Druckera, který naopak odmítal uznat rozdíl mezi řízením a vůdcovstvím. Drucker si byl vědom toho, že vůdcovství má velký vliv na úspěch celého podniku. Tvrdil ale, že požadavky na kvalitního manažera a kvalitního vůdce se nijak neliší.

Leader má velkou schopnost zaměstnance motivovat a přimět je, aby ho sami dobrovolně následovali a plnili tak cíle podniku. Správně motivovaní zaměstnanci poté dělají svou práci rádi a nemusí být nijakým způsobem nuceni. Leadership neboli vůdcovství je výrazně propojeno se zmíněnou motivací (Weihrich, Koontz, 1993). Správný leader by měl umět nejen lidi efektivně motivovat, ale také je inspirovat, podněcovat je k využití jejich veškerého potenciálu. Osobnost leadera však není důležitá jen pro samotné zaměstnance, ale pro celou organizaci. Vedení nezahrnuje pouhé motivování lidských zdrojů, důležitou roli hraje také správná tvorba a sdílení podnikových vizí (Armstrong, Stephens, 2008). Pro každou společnost je v dnešní době stěžejní mít stanovenou firemní vizi. Firemní vize může být vyjádřením budoucího žádoucího stavu organizace. V organizaci však mohou být vize stanoveny na všech úrovních, nejen na té firemní. Efektivní vize by měla být jedinečná a měla by představovat jakýsi ideál, jehož chce organizace dosáhnout (Bateman, Snell, Konopaske, 2015).

Zároveň by vize měla být srozumitelná, aby ji všichni podřízení pochopili a ztotožnili se s ní. Formulování vizí je také první krok při přechodu z manažerských na vůdcovské přístupy (Veber a kol., 2002).

Americký řečník a autor Jason Jennings na základě výzkumu v amerických úspěšných firmách pojmenoval vlastnosti, kterými se vyznačují velcí businessmani, jako například Bill Gates a další. Tito velcí leadeři se sami za úspěšné manažery nepovažují. Smysl jejich práce spočívá v tom, že dělají vše pro lidi okolo sebe a snaží se dělat svět lepším místem. Nebojí se ani zapojit do práce s podřízenými a takzvaně si „ušpinit ruce“. Zaměstnancům jsou přístupní a snaží se od nich neodlišovat. Vyhýbají se povrchním rozdílům, jako je velká oddělená a nedostupná kancelář, či příliš formální pracovní oblečení. Takový leader má také velký smysl pro zodpovědnost, nebojí se změn a růstu. Pro své podřízené jsou kouči a mentory. Těchto několik vlastností manažera může podřízené inspirovat a také je efektivně motivovat a tím vést k lepším výkonům (Jennings, 2019).

#### **2.4.2 Styly vedení a řízení lidí**

Základní rozdělení typů vůdcovství je na základě využívání pravomocí. Leader, který využívá *autokratický* přístup, dává jasné rozkazy a při jejich nesplnění může použít nějaký postih. To ale neznamená, že se autokratický vůdce nemůže před svým rozhodnutím se svými podřízenými radit. Naopak *demokratický* leader spolupracuje s podřízenými tak, že s nimi například konzultuje návrhy či je nechává podílet se na rozhodování. (Wehrich, Koontz, 1993). Styl *laissez-faire* poté dává pracovníkům volný průběh při práci na nějakém úkolu či projektu. Autorita vedoucího je zde rozdělena mezi skupinu podřízených. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

#### **2.4.3 Motivace – pojem, definice**

Údělem managementu je vytvářet takové prostředí, ve kterém budou zaměstnanci plnit podnikové cíle. K tomu, aby pracovník dobrovolně a rád plnil tyto cíle, slouží motivace. (Armstrong, 2007). Milan Nakonečný (Nakonečný, 1992, s. 7) uvádí tuto definici: „Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec“. Motivace je souborem motivů, které představují důvod, aby člověk nějakou konkrétní věc udělal (Armstrong, 2007).

Motivační proces začíná vznikem určité potřeby. Poté si člověk stanoví cíle, které by v důsledku měly vést k uspokojení této potřeby. Aby byla taková potřeba uspokojena, musí být učiněny konkrétní kroky, které povedou k dosažení cíle. Po uspokojení jedné potřeby zpravidla tento proces nekončí, protože vzniká potřeba nová. Motivační proces lze tedy popsat jako řetězec (Wehrich, Koontz, 1993).

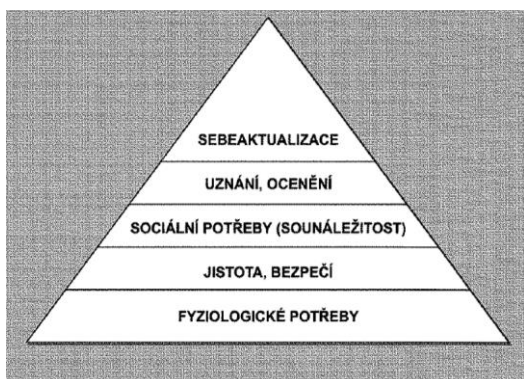
#### **2.4.4 Vnitřní a vnější motivace**

Obecně lze motivaci rozdělit na dva druhy, a to motivaci vnitřní a motivaci vnější. Vnitřní motivace je charakterizována tím, že si ji jedinec vytváří sám uvnitř sebe a tato motivace vede k dosažení cíle, tedy uspokojení potřeby. Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně motivováni, mají pocit, že je jejich práce zajímavá, důležitá a podněcuje jejich schopnosti a dovednosti. Tito zaměstnanci také pociťují jistou míru odpovědnosti a volnosti, tedy autonomie. Vnější motivace vychází z vnějšího prostředí. Jde o způsoby, jakými manažeři motivují své zaměstnance. Vnější motivaci tvoří odměny, jako je například zvýšení platu, benefity či pochvala. Na straně druhé se do vnější motivace řadí také tresty, kupříkladu snížení platu. Správný manažer by měl mít však na paměti krátkodobé působení vnějších motivačních faktorů, které netrvá déle než tři měsíce. Důležité je tedy snažit se podněcovat v zaměstnancích motivaci vnitřní. Díky tomu, že tato motivace vychází z jedince samotného, má mnohem delší trvání a je pro člověka přirozenější (Armstrong, 2007).

#### **2.4.5 Motivační teorie**

Obecně lze teorie motivace zaměstnanců rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Motivační teorie zaměřené na obsah zkoumají, co konkrétně zaměstnance motivuje. Obsahově zaměřenou teorií je *Maslowova hierarchie potřeb*. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002). Dle této teorie se potřeby řadí do jakési pyramidy. Na nejnižším stupni pyramidy se nachází fyziologické potřeby, jako je hlad či žízeň. Tyto potřeby jsou dominantní, tzn., že pokud nejsou uspokojeny, ostatní potřeby jsou přesunuty do pozadí a nemotivují člověka. Jestliže je například fyziologická potřeba hladu uspokojena, přichází na řadu potřeby vyššího řádu. Po uspokojení hladu přestává tato potřeba být pro člověka motivačním faktorem (Maslow, 1943).

Na obrázku č. 3 je vidět zmíněná pyramida, kde základnu tvoří fyziologické potřeby, které je nutno uspokojit jako první. Naopak na samém vrcholu je sebeaktualizace jako potřeba nejvyšší.



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 136)

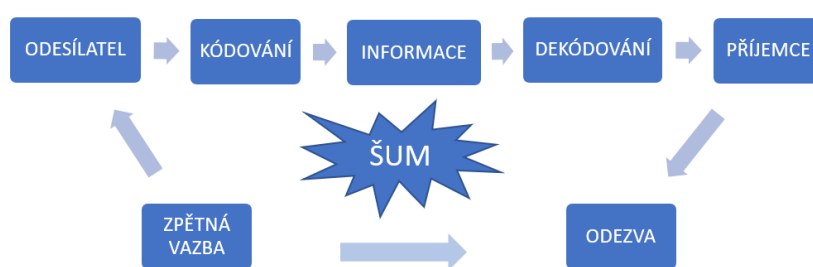
### **Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb**

Teorie zaměřené na proces, jak již název napovídá, se zaměřují na samotný proces motivace jedince. Zkoumají tedy skutečnosti, které vyvolávají určité chování. Mezi tyto teorie se řadí například Vroomova expektační teorie či teorie cíle. *Vroomova expektační teorie* je založena na třech pojmech – valence, instrumentalita a očekávání. Očekávání vyjadřuje pravděpodobnost, že činnost přinese určité výsledky. Důležité také je, aby člověk byl přesvědčen, že má předpoklady a příležitost těchto výsledků dosáhnout. Valence představuje hodnotu, která by měla být větší než vynaložené náklady. Dle této teorie je tedy člověk motivován tehdy, když ví, že má dostatečné schopnosti a možnosti k dosažení určitých výsledků, které pro tohoto člověka mají určitý význam (Armstrong, 2007).

Locke a Latham (Locke a Latham, 1991) definovali *motivační teorii zaměřenou na cíle*. Podle této teorie mají správně stanovené cíle zásadní vliv na výkonnost zaměstnanců. Aby cíl měl správný motivační efekt, je důležité, aby byl přiměřeně složitý a detailně specifikovaný. Na čtyřista studií potvrdilo, že čím složitější cíl je, tím větších výkonů člověk dosahuje. Značnou roli také hraje angažovanost, tedy míra, do jaké je jedinec ztotožněn s cíli společnosti a jak jsou pro něho samotného důležité. Zpětná vazba poté slouží k tomu, aby zaměstnanec věděl, jak pracoval a zda jsou jeho výsledky uspokojivé (Locke, Latham, 1991).

## 2.4.6 Komunikace

Komunikace je stežejním prvkem fungování každé organizace. Její důležitost spočívá v tom, že umožňuje výkon všech manažerských funkcí. Bez komunikace by nebylo možné efektivní řízení a vedení podniku. Samotný pojem komunikace představuje výměnu informací od odesílatele k příjemci. Odesílatel nejprve tuto informaci zakóduje a následně sdělí příjemci, který ji dekoduje. Pokud příjemce této informaci porozumí, jedná se o úspěšný komunikační proces. (Weihrich, Koontz, 1993).



Zdroj: (Kotler, 2003, s. 565, upraveno)

### **Obr. 4 Komunikační proces**

Komunikace jako taková probíhá na všech úrovních organizace a může mít různé formy. Komunikaci lze dělit na ústní, písemnou či elektronickou. Dalším rozdělením může být také komunikace interní a externí. Interní komunikace, tzn. komunikace mezi odděleními, útvary, či dceřinými společnostmi, mívá většinou ve firmách svá daná pravidla. (Veber a kol., 2002). Interní komunikační tok v organizacích mívá různé směry. Existuje komunikace shora-dolů, zdola-nahoru a napříč. U komunikace shora-dolů je informace předávána od top managementu podřízeným lidem. Problémem této komunikace je, že předávané instrukce se nemusí k podřízeným dostat, nebo budou špatně pochopeny. Velmi důležitou roli zde tedy hraje zpětná vazba. Komunikace zdola-nahoru představuje přenos informace od podřízených k vrcholným manažerům. Zaměstnanci pomocí této komunikace mohou vznášet návrhy, nebo podávat hlášení. Příčný komunikační tok probíhá mezi pracovníky stejné či obdobné organizační úrovně a také mezi zaměstnanci na různých úrovních organizace (Koontz, Weihrich, 1993).

Externí komunikace naopak probíhá s veřejností, tedy vně firmy. V dnešní době je pro každou společnost důležité její dobré jméno, proto by se při externí komunikaci mělo nejprve analyzovat postavení firmy na veřejnosti, navrhnout plán komunikace a zvolit vhodnou strategii (Veber a kol., 2002).

## **2.5 Kontrolování**

Již Henri Fayol (Fayol, 1949, s. 107) definoval kontrolu jako ověřování toho, zda skutečný stav odpovídá přijatým plánům. Úkolem této manažerské funkce je upozornit na slabé stránky a chyby. V případě nalezených pochybení by kontrola měla tyto chyby napravit. Zároveň by management měl přijmout jistá opatření, aby se tyto chyby v budoucnu neopakovaly. Kvalitní management musí také dbát na to, aby kontrola byla provedena včas a aby v případě pochybení následovala sankce. Jedině tak může být dle Fayola (Fayol, 1949, s. 108) kontrola efektivní.

Na důležitost manažerské funkce kontrolování však nezapomněli ani současní autoři. Manažerská funkce kontrolování hraje velmi důležitou roli pro celý management jakéhokoliv podniku. Prostřednictvím kontroly je totiž možné ověřit, zda podnik pomocí manažerských aktivit dosahuje stanovených cílů (Bateman, Snell, Konopaske, 2015). Jinými slovy lze říci, že jde o zjišťování, zda skutečný stav odpovídá plánům stanoveným manažery. Tato manažerská funkce je tedy značně propojena s funkcí plánování. Aby bylo možné změřit, zda výsledky odpovídají naplánovaným skutečnostem, musí existovat určité standardy. S pomocí standardů, které představují určitá kritéria, manažeři srovnávají výsledky práce s plány. Zjistí-li se následně odchylky od těchto standardů, probíhá proces korekce, při kterém manažeři pomocí manažerských funkcí například mění či upravují plány, nebo lépe rozdělí kompetence jednotlivých pracovních míst organizační struktury (Weihrich, Koontz, 1993).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 327) rozdělují kontrolu na tři základní typy. Prvním typem je kontrola preventivní, která má za úkol dosažení co největší shody mezi plánem a skutečností. Toho preventivní kontrola dosahuje pomocí implementace určitých zásad. Například při získávání vhodných kvalifikovaných lidských zdrojů, materiálů či také zdrojů finančních (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002). U průběžné kontroly se kontrolují právě probíhající operace a jde o formu kontrolování podřízených, kterou využívají především provozní manažeři. Pro třetí typ kontroly, tedy kontrolu zpětnou vazbou,

jsou podkladem historická data. Příkladem mohou být firemní účetní výkazy, které mohou být manažerům jakýmsi vodítkem pro zhodnocení současné situace a případné korekce.

Aby byla kontrola efektivní, musí být přizpůsobena jednotlivým pracovním místům. V praxi se také kontrola přizpůsobuje velikosti podniku, jeho organizační struktuře, kultuře vně společnosti nebo osobnosti samotného manažera. Velmi důležité také je, aby účelem procesu kontroly bylo zjišťování odchylek od plánu. Ostatní manažerské funkce mají poté za úkol odstraňovat kontrolou zjištěné odchylky (Weihrich, Koontz, 1993).

Mezi další funkce kontroly patří také dohled, zda vykonávané činnosti jsou v souladu s požadovaným stavem. Takový dohled provádí většinou přímý nadřízený. Dále prostřednictvím kontroly manažeři mohou srovnávat skutečný stav se stavem požadovaným a zjišťovat odchylky. V případě významnějších odchylek manažer použije nápravná řešení. Kontrola je důležitá i pro budoucí plánování, jelikož poskytuje cennou zpětnou vazbu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Druhá kapitola se obecně věnovala všem manažerským funkcím, funkce vedení a řízení byla popsána více do hloubky. Tato kapitola slouží jako teoretický základ kapitoly následující, ve které budou stručně popsány manažerské funkce v konkrétní společnosti Texla a.s.



### **3 Analýza současného stavu poznání**

V kapitole je nejprve shrnuta metodika zpracování bakalářské práce. Dále je stručně představena akciová společnost Texla. Třetí kapitola následně analyzuje manažerské funkce – plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování v této konkrétní společnosti. Podkladem pro analýzu současného stavu bylo zejména interview s ředitelem společnosti Mgr. Markem Lipowskim spolu s interními doklady společnosti Texla. V podkapitole organizování byly informace čerpány z výroční zprávy společnosti z roku 2017.

#### **3.1 Metodika zpracování BP**

Cílem této práce je charakterizovat a analyzovat manažerské funkce v akciové společnosti Texla. Teoretická část tedy obsahuje literární přehled problematiky managementu a manažerských funkcí. Praktická část analyzuje jednotlivé manažerské funkce tak, jak jsou vykonávány ve společnosti Texla. Hlavním informačním podkladem pro praktickou část bylo interview s ředitelem společnosti, panem Markem Lipowskim. Pan ředitel funkci vykonává již od samého vzniku české pobočky v Ostroměři. Má tedy s vedením a řízením lidí bohaté zkušenosti. Předem sjednaný rozhovor proběhl dne 15. října v prostorách společnosti Texla. Celé interview bylo strukturováno do pěti částí podle pěti manažerských funkcí. Cílem bylo charakterizovat a analyzovat jednotlivé funkce z hlediska jejich účinnosti. Interview mělo poskytnout obecný náhled na to, jak jsou jednotlivé manažerské funkce ve společnosti Texla vykonávány. V rámci funkce plánování otázky směřovaly na druhy plánů, které firma vytváří a kdo má na starost jejich tvorbu. Okruh organizování zjišťoval organizační strukturu, kterou Texla využívá a jak jsou s ní seznámeni zaměstnanci. Otázky ohledně personalistiky měly za úkol identifikovat osoby, které zajišťují jednotlivé personální činnosti a způsoby, jak jsou tyto činnosti prováděny. Bylo také zjišťováno, jak se společnost snaží vyhledávat a udržovat talentované zaměstnance. Podokruh vedení a řízení se zaměřoval na styly vedení a řízení, které využívá sám pan ředitel. Dále byla diskutována důležitost motivace zaměstnanců a její způsoby, které firma využívá. Nedílnou součástí manažerské funkce vedení je také komunikace. Otázky mířily na formy a způsoby komunikace.

V rámci kontrolování byly zjišťováno, kdo kontrolu provádí a kdo za ni nese odpovědnost. Mimo jiné se otázky také zaměřovaly na způsoby kontroly, které ve společnosti Texla probíhají. Celé interview trvalo přibližně hodinu.

Dalším informačním podkladem pro analýzu současného stavu byly interní materiály vedení a výroční zprávy společnosti Texla. Panem ředitelem byly autorce poskytnuty dokumenty Cíle kvality, Texla Vision Board a další prezentace o společnosti a jejich výsledcích. Pro hlubší pochopení funkce personalistiky byl proveden také krátký rozhovor s HR asistentkou, která má většinu personálních činností na starost.

Pro ověření účinnosti jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti Texla bylo využito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, na které má výkon manažerských funkcí přímý dopad. Jeho cílem bylo ověřit účinnost plánování, organizování, vedení, řízení a kontrolování z pohledu samotných zaměstnanců. Dotazník obsahoval celkem patnáct otázek, přičemž na samotném začátku byla umístěna zahřívací jednoduchá otázka, která sloužila zejména pro navázání kontaktu s respondentem. Dále následovaly tematické otázky. Na konci dotazníku byly obecné identifikační otázky o respondentech. Aby byl dotazník způsobilý pro všechny zaměstnance, byly některé pojmy v dotazníku vysvětleny. Sto kopií dotazníku bylo následně rozdáno mezi výrobní i administrativní zaměstnance. V rámci předvýzkumu dotazníkového šetření byly jednotlivé otázky vytvořeného dotazníku konzultovány s personální asistentkou. Několik pracovníků administrativy také ochotně dotazník vyplnilo, a tím autorce pomohly ověřit správné pochopení všech otázek. Takto byl proveden pilotážní výzkum.

### **3.2 Charakteristika společnosti Texla a.s.**

Akciová společnost Texla se sídlem v Ostroměři je členem skupiny Texla Group. Jejím jediným, a tudíž stoprocentním, akcionářem je Texla AB, která sídlí ve Švédském království. Česká akciová společnost je zároveň ovládána Texlou AB ze Švédska. Texla Group má tři další dceřiné společnosti, které jsou rozmístěny tak, aby bylo zajištěno evropské pokrytí trhu. V současné době Texla Group patří mezi největší evropské společnosti v tomto oboru. Další dceřiné společnosti mají svá sídla v Belgii, Švédsku a Portugalsku. Pobočka v České republice vznikla roku 2004 za účelem pokrytí východoevropského trhu. V současné době má společnost

přibližně 120 zaměstnanců v administrativě a výrobě. Texla a.s., je svými výrobními prostory, dosaženým obratem a počtem zaměstnanců největší z celé Texla Group.

Dle obchodního rejstříku má společnost Texla následující předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby jinde nezařazené v oblasti laminování textilií,
- pronájem nemovitostí, bytů a nemovitých prostor bez poskytování dalších služeb,
- velkoobchod. (Výroční zpráva Texla a.s., 2017)

Texla a. s. se zabývá výrobou a úpravou textilních potahových materiálů do automobilů, laminací textilních materiálů a embosováním. Výrobky z portfolia firmy Texla jsou základem pro výrobu sedadel, stropů, dveřních panelů automobilů. Jedná se tedy o společnost, jež vyrábí zejména pro automobilový, ale také pro nábytkářský průmysl.



Zdroj: <https://www.european-business.com/textla-nv/portrait/>

*Obr. 5 Laminační proces ve společnosti Texla*

### **3.3 Plánování**

V rámci této manažerské funkce plánuje společnost Texla na strategické, taktické a operativní úrovni. Strategické plánování však neprobíhá přímo v české akciové společnosti, ale provádí ho vedení celé Texla Group ve Švédsku. Taktické a operativní plánování si plánuje česká pobočka sama.

### **3.3.1 Strategické plánování**

V rámci strategického plánování má společnost Texla stanovené klíčové vize, mise a hodnoty. Tyto cíle jsou tvořeny jednou ročně, kdy se sejde vedení celé Texla Group. Během meetingu se tvoří tzv. vision board, který tvoří vedení skupiny Texla spolu s manažerskými týmy jednotlivých poboček. Za českou společnost se meetingu tedy účastní management v čele s ředitelem. Stanovené a odsouhlasené vize, mise a hodnoty jsou totožné a platné pro všechny členy Texla Group. Společná vize popisuje směřování celé skupiny. Její obecné znění je: „Texla je vždy první“. To znamená, že Texla chce být první, která nabízí nové technologie a přijímá zajímavé výzvy a projekty. Mise Texla Group je popisem toho, jak lze dosáhnout stanovené vize. Aby byla Texla vždy první, je důležité, aby měla dostatečnou znalost výrobních procesů zákazníka a zároveň rozuměla jeho potřebám. „Get involved!“, takto zní základní hodnota Texla Group. Společnost může růst pouze tehdy, pokud jsou zapojeni zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Pro Texlu je tedy důležitá spolupráce, dialog a angažovanost obchodních partnerů a zaměstnanců, kteří pomáhají vyvíjet nová řešení a výrobní postupy.

Dále se ve Švédsku přibližně dvakrát ročně koná pracovní setkání managementu švédské mateřské společnosti, kde je rozhodováno o strategiích celé Texla Group. Tohoto setkání se účastní také akcionáři.

Ačkoliv česká pobočka přímo o strategiích nerozhoduje, musí se s nimi ztotožnit a informovat o nich i své zaměstnance. K tomu slouží především informační školení všech zaměstnanců, které se koná dvakrát ročně. Na tomto školení prezentují jednotliví manažeři nové projekty a cíle společnosti. Mimo jiné jsou také zaměstnancům připomínány vize, mise a hodnoty společnosti.

### **3.3.2 Taktické plánování**

Taktické plánování ve společnosti většinou probíhá v časovém horizontu jednoho roku. Stěžejním výstupem taktického plánování je řízený dokument zvaný Cíle kvality. Jedná se o soubor všeobecných přijatých cílů pro společnost. Dokument tvoří česká pobočka a je platný pouze pro ni. Jeden výtisk dokumentu je vyvěšen na každém oddělení, aby s cíli byli obeznámeni zaměstnanci.

Manažerský tým dále tvoří tzv. business plán, jehož součástí je SWOT analýza, tedy zhodnocení silných, slabých stránek a hrozeb či příležitostí. Každý měsíc probíhá monthly evaluation meeting, který slouží k analýze vlivů prostředí podniku.

Zvažovány jsou politické vlivy, aktuální situace na trhu a konkurence. Zápisy z tohoto meetingu tvoří podklady pro již zmíněný business plán. V rámci taktického plánování je také sestavován budget pro celou pobočku, ve kterém jsou zahrnuty všechny náklady a výdaje pro každodenní chod společnosti. V rámci budgetu se plánuje nákup surovin, náklady spojené s personalistikou, údržbou strojů a další. Tento budget je následně schvalován akcionáři Texla Group. Každý rok koncem května společnost tvoří také obchodní budget. Na jeho vzniku spolupracuje obchodní a technické oddělení. Při tvorbě obchodního budgetu jsou plánovány a zvažovány nové projekty. Dále tvoří společnost Texla budget na investice, ve kterém jsou plánovány nové investice na následující účetní období.

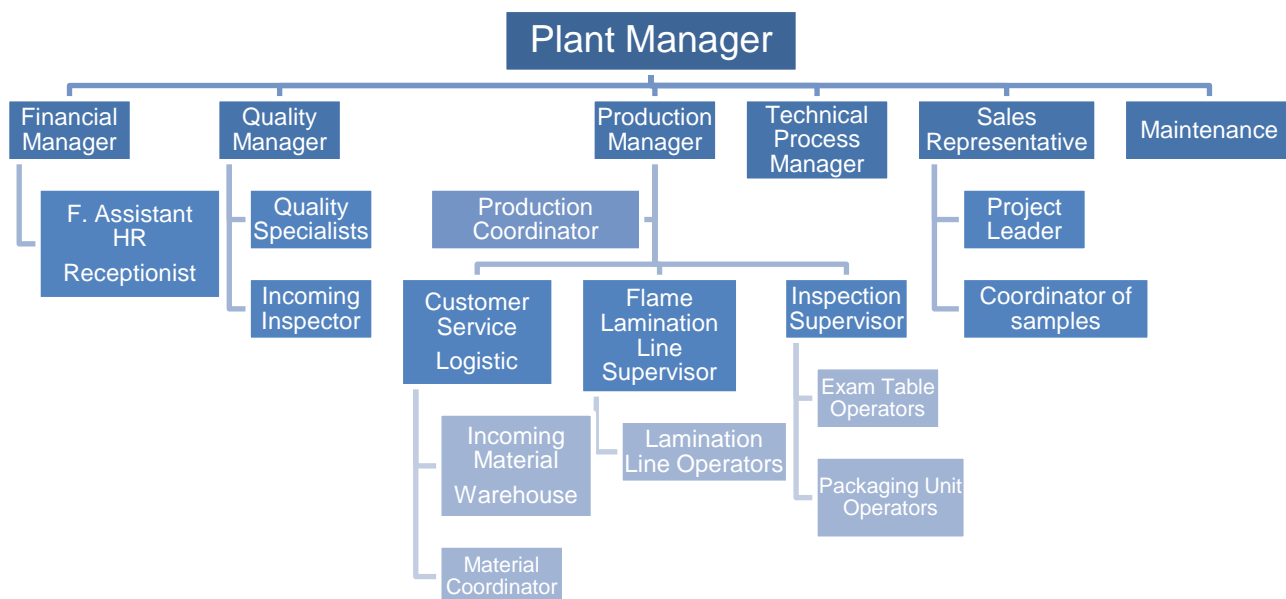
### **3.3.3 Operativní plánování**

Operativní plánování se odehrává v rámci týdnů či měsíců a provádí ho nižší management, tedy vedoucí úseků či oddělení. Operativní plány jsou následně schvalovány manažerem výroby. Ve firmě Texla zahrnuje toto plánování například rozpisy směn, potřebu lidských zdrojů či plánování nákupu materiálu.

## **3.4 Organizování**

Společnost Texla využívá funkční organizační strukturu. Zaměstnanci jsou tedy uskupeni do oddělení podle svých funkcí. Jak je patrné na obrázku 8, ve firmě je celkem šest oddělení – finanční, výrobní, technické, obchodní a oddělení kvality a údržby. V čele těchto oddělení stojí jednotliví manažeři, konkrétně je to finanční manažerka, manažer kvality, manažer výroby, technický manažer a obchodní manažer. Organizační diagram společnosti má charakter strmé i ploché stuktury. Jak je patrné na obrázku 8, výrobní manažer má přímo pod sebou vedoucího výroby a dále jednotlivé koordinátory a pracovníky výrobních linek. Z interních materiálů společnosti je rozpětí řízení manažera výroby přibližně devadesát. Naopak ve finančním oddělení vede manažerka pouze dvě fakturantky, jednu HR asistentku a recepční. Tyto čtyři zaměstnankyně jsou hierarchicky na stejné úrovni. Technický manažer se o svou oblast stará sám a nemá tedy žádné přímé podřízené. Rozpětí řízení se tedy liší v každém oddělení. Ve společnosti Texla činí nejdůležitější rozhodnutí manažeři. Některé úkoly a pravomoci jsou však převáděny například na

vedoucí výroby. Celý manažerský tým pak vykonává dohled nad nejdůležitějšími cíli společnosti.



Zdroj: Výroční zpráva Texla, a.s., 2017

**Obr. 6 Organizační diagram společnosti**

Organizační struktura je poměrně stabilní, tzn., že se často nemění. Na obrázku je použitý organizační diagram z roku 2017, který je aktuální i nyní. Pouze počty zaměstnanců na jednotlivých odděleních se mění častěji. Změny organizační struktury se ve společnosti provádí například při změně výrobní technologie. O takových změnách rozhoduje manažerský tým v čele s ředitelem. Organizační struktura je dalším řízeným dokumentem, ke kterému mají přístup zaměstnanci. Texla mimo jiné také využívá Organizační řád.

### 3.5 Personalistika

Společnost Texla nemá personální oddělení, a tudíž nemá ani personálního manažera. Tuto oblast má na starost HR asistentka, která je podřízená finanční manažerce. Personální asistentka se stará především o výběr, získávání, adaptaci a odměňování zaměstnanců. Výběr výrobních pracovníků je plně v kompetenci HR asistentky. Pokud se však jedná o klíčové zaměstnance, například údržbáře, probíhá výběr za přítomnosti vedoucího údržby. Administrativní pracovníky poté vybírá management či sám ředitel firmy. Zaměstnanci administrativy jsou však

v posledních letech vybírání spíše z interních zdrojů. Společnost tak dává prostor talentovaným zaměstnancům, kteří již firmu dobře znají. Získávání většiny zaměstnanců si zajišťuje firma sama. Tuto oblast spravuje opět HR asistentka. Vyskytne-li se nový velký projekt, čímž vzroste potřeba lidských zdrojů, využívá společnost internetových portálů jako je práce.cz, kam vyvěšuje své inzeráty. Potenciální zaměstnanci se průběžně mohou hlásit personální asistentce, ačkoliv v danou chvíli není vypsáno žádné výběrové řízení. Pokud se nějaká pracovní pozice uvolní, vybíráno je prioritně z uchazečů, kteří se společnosti již přihlásili. Texla se také snaží prohlubovat znalosti svých zaměstnanců prostřednictvím různých školení, či vzdělávacích kurzů či workshopů. V případě výrobních pracovníků je potřeba školení vyhodnocována vedoucími úseků či oddělení. U administrativních pracovníků jsou podporovány kurzy rozvíjející komunikační kompetence, či jazykové schopnosti. V letošním roce se například konal kurz anglického jazyka pro administrativní i výrobní zaměstnance.

V současné době Texla zaměstnává přibližně 20 pracovníků, kteří zde pracují již více než deset let. Jedná se především o zaměstnance, kteří byli ve firmě již od jejího vzniku. Tito zaměstnanci v současné době zastávají práci vedoucích, či koordinátorů výroby. Jejich hodnota pro firmu spočívá především v bohatých zkušenostech, které mohou předávat novým zaměstnancům, či členům svých pracovních týmů. Těmto zaměstnancům poskytuje společnost jisté benefity, jako je vyšší platové ohodnocení či autonomie při práci a spoluúčast na rozhodování. Mimo to je po deseti letech strávených ve firmě každý pracovník obdarován hodnotným peněžním i nepeněžním darem.

Společnost Texla se také snaží využívat potenciálu svých talentovaných zaměstnanců, kterým nabízí určitou možnost kariérního růstu. Při obsazování míst administrativních pracovníků proto firma nejprve využívá interního výběru zaměstnanců, tzn., že jsou zaměstnanci vybíráni z vlastních zdrojů. Šikovní a talentovaní výrobní pracovníci mají tedy šanci postupu do administrativy. Výhodou interního výběru zaměstnanců pro firmu je snazší a kratší adaptace. Takoví zaměstnanci totiž už společnost dobře znají a mají zkušenosti s výrobním procesem.

### 3.6 Vedení a řízení

Ředitel společnosti dle svých slov vede zaměstnance spíše *demokratickým způsobem*. Zaměstnanci jsou pro firmu cenným aktivem, a proto mají jejich návrhy a tipy na zlepšení svou váhu. Zejména výrobní pracovníci, kteří důvěrně znají výrobní procesy se mohou podílet na vývoji těchto procesů či výrobních postupů. Pan ředitel ale také přiznává, že raději nad zaměstnanci vykonává dohled a důležitá rozhodnutí činí sám. Zároveň se ale snaží určité úkoly *delegovat* na vedoucí výroby, kteří poté odpovídají za jejich správnou a včasnou implementaci.

Společnost Texla ve svých prvopočátcích zaměstnávala pouze několik desítek zaměstnanců. Přístup k zaměstnancům byl proto individuální, pan ředitel všechny zaměstnance znal a ve firmě byla přátelská, až rodinná atmosféra. V dnešní době je ve společnosti již více než 120 zaměstnanců. Vedení společnosti se však stále snaží k zaměstnancům přistupovat individuálně a otevřeně. Ředitel společnosti se nad své podřízené nijak nepovyšuje. Dveře jeho kanceláře jsou vždy otevřené, aby za ním zaměstnanci mohli kdykoliv přijít. Snaží se také od svých podřízených příliš neodlišovat stylem oblečení. Většinu času nosí jeany a košili. Každý jeho pracovní den začíná tím, že jde osobně do výroby, aby zjistil, zda vše funguje tak, jak má. Takováto otevřenost a vstřícnost může na zaměstnance také působit jako *motivační faktor*.

K *motivaci zaměstnanců* společnost využívá především systém materiálních benefitů. Jedná se o 13. a 14. platy, týden dovolené navíc, pravidelné měsíční prémie a příspěvky na penzijní připojištění. Jelikož ve firmě není stravovací zařízení, dostávají zaměstnanci pravidelně stravenky. Dále mají zaměstnanci k dispozici vouchery do nedalekého bazénu a sauny, které mohou využívat dle libosti. Jak již bylo zmíněno v manažerské funkci personalistika, společnost dbá na osobní rozvoj zaměstnanců prostřednictvím jazykových kurzů, workshopů či školení.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole strategického plánování, společnost pořádá jednou za šest měsíců informační setkání, kde jsou připomínány cíle a vize společnosti. Zde jsou také představovány nové projekty, na kterých budou zaměstnanci pracovat. Tímto způsobem se společnost snaží vytvářet sdílené cíle a hodnoty. Po informačním školení pořádá management firmy team-buildingové



soutěže, aby se utužil kolektiv také mezi administrativními a výrobními pracovníky. Na konec celého dne čeká na zaměstnance večírek, kde mají jídlo a nápoje zdarma.

### **3.6.1 Komunikace**

*Interní komunikace* ve společnosti Texla probíhá denně pomocí telefonů, pracovních e-mailů či nejrůznějších porad. Porady probíhají ve společnosti několikrát za týden. Každé pondělí zahajuje ředitel společnosti maintenance meetingem, na kterém jsou řešeny technické problémy. Dále následuje management meeting, kdy se sejde celý manažerský tým a jedná o aktuálních záležitostech. Každé úterý se dále koná quality meeting, kde se projednává kvalita výroby. Na tzv. TOP 10 meetingu se řeší deset nejpálčivějších problémů a tato porada probíhá jednou za měsíc. Do interní komunikace se v Texle zahrnuje i komunikace s mateřskou společností. Ta probíhá na denní bázi prostřednictvím telefonu (40 %) a e-mailu (60 %). Management v čele s ředitelem se také účastní pravidelných telekonferencí se švédskou Texlou, které slouží k probrání aktuálních témat a problémů.

Interní komunikace ve firmě probíhá různými směry. V rámci *komunikace shora-dolů* jsou informace od managementu předávány nejčastěji vedoucím výroby, kteří instrukce či pokyny předávají dále svým podřízeným. Management naopak návrhy a stížnosti od zaměstnanců přijímá osobně, a to právě díky otevřenosti a vstřícnosti vedení firmy. Zaměstnanci mají ale také k dispozici schránku, kam mohou vhadzovat své připomínky a návrhy na zlepšení.

*Externí komunikace* probíhá se zákazníky a dodavateli. Společnost Texla se snaží vytvářet dlouhodobé vztahy se stálými dodavateli. Protože firma působí na trhu B2B, je pro ni důležité tyto vztahy udržovat, aby bylo dosaženo plného Texla standardu. Komunikace s významnými zákazníky a dodavateli probíhá většinou osobně a účastní se jí ředitel, či celý manažerský tým. Takoví obchodní partneři pomáhají vyvíjet nové technologie a výrobní postupy. Pro komunikaci s důležitými zákazníky a odběrateli jsou zřízené webové stránky, facebookový a LinkedIn profil. Internetové stránky i profily na sociálních sítích jsou však výhradně v anglickém jazyce, jelikož obsahují informace o celé Texla Group a tvoří je švédská mateřská společnost.

### 3.7 Kontrolování

Základním podkladem pro kontrolu je ve společnosti Texla využíván dokument zvaný Cíle kvality. Nejedná se však pouze o cíle v oblasti kvality, nýbrž o všeobecné cíle z oblasti výroby, lidských zdrojů, logistiky, údržby a již zmíněné kvality.

V tomto dokumentu jsou definovány cíle, které slouží jako standardy pro kontrolu. Každý definovaný cíl má určeného svého vlastníka, který ho má na starost. Těmito vlastníky jsou nejčastěji manažeři. Pokud se však jedná například o cíle v oblasti lidských zdrojů, zodpovídá za ně HR asistenta. Jedná-li se o poruchovost strojů, stará se o cíl vedoucí údržby.

Kontrolní činnost ve společnosti zastává oddělení kvality. Manažer kvality společně se svým týmem zajišťuje kontrolu finálních výrobků, které jsou následně dodávány zákazníkům. Management v čele s ředitelem poté kontroluje všeobecné podnikové cíle. Provádí například dohled nad dodržováním cílů kvality. Pravidelně každý měsíc se management schází na tzv. montly evaluation meetingu, kde je hodnoceno dosahování cílů a plnění plánů. Kontrolní funkci ředitel společnosti rovněž deleguje na manažera výroby, který průběžně kontroluje práci svých podřízených ve výrobě. Aby byl zajištěn hladký chod výroby a odpovídající kvalita produktů, nakupuje se pouze kvalitní materiál od ověřených dlouhodobých dodavatelů. Tímto způsobem ve společnosti probíhá preventivní kontrola.

Firma Texla též podléhá externím auditům, jako je finanční audit, či audit kvality. V současnosti se firma připravuje na audit IATF, tzn. systém řízení kvality v automobilovém průmyslu. Texla vlastní certifikát ISO 9001, tedy management systému kvality. Dnes se společnost snaží o certifikaci ISO 14000 – systémy environmentálního managementu.

Všechna data získaná kontrolou následně slouží jako podklad pro tvorbu plánů na příští období, aby se předcházelo opakování stejných chyb. Kontrolou zjištěné slabé stránky podniku jsou poté zohledněny i v business plánu.

Kontrola ze strany mateřské společnosti obnáší pro českou pobočku vypracování různých statistik a reportů ohledně finančních výsledků. Kopie zápisů z pravidelných porad, konkrétně z quality a management meetingu, jsou rovněž posílány do Švédska.

## **4 Výsledky dotazníkového šetření**

Čtvrtá kapitola se zabývá zpracováním výsledků dotazníkového šetření. Stručně popisuje průběh sběru dat, dále samotné zpracování a vyhodnocení získaných dat. Výsledky výzkumného šetření jsou prezentovány prostřednictvím grafů a tabulek.

### **4.1 Sběr dat**

Dotazníky byly vytištěny ve sto kopiích. Jelikož pracovníci výroby nemají k dispozici přístup na počítač, byla zvolena papírová forma dotazníkového šetření. Distribuci dotazníků zajišťovala HR asistentka, paní Jana Novosadová, která dotazníky rozdala koordinátorům či vedoucím úseků a oddělení. Vedoucí následně předaly dotazníky členům svých týmů. Sběr dat začal dne 15. října 2019 a skončil 7. listopadu téhož roku. Zaměstnanci, kteří byli ochotní dotazník vyplnit, měli dostatek času tak učinit.

### **4.2 Zpracování a vyhodnocení získaných dat**

Celkem bylo mezi všechny kmenové zaměstnance rozdáno sto kopií dotazníku. Z celkového počtu se dotazníků vrátilo 49, což znamená návratnost 49 %. Tři dotazníky byly při vyhodnocování vyřazeny jako nevhodné, jelikož některé otázky v dotazníku nebyly zodpovězeny vůbec, nebo byly vyplněny humorným způsobem. Návratnost správně vyplněných dotazníků tedy byla 46 %. Všechny vyplněné dotazníky, včetně vyřazených, jsou archivovány u autorky této práce.

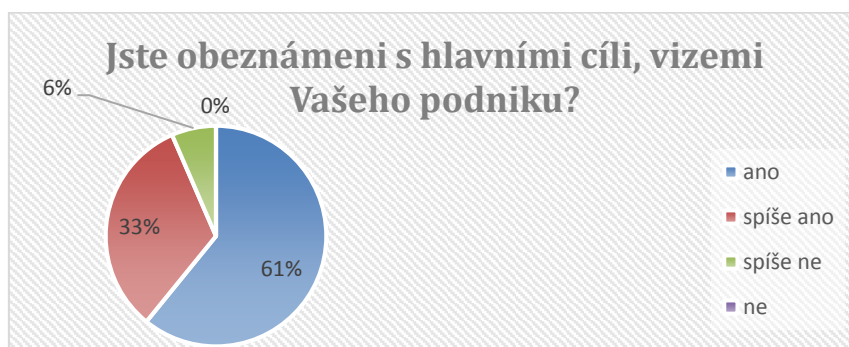
Zpracování dat dotazníkového šetření následně probíhalo pomocí programu Microsoft Excel.

Genderové složení respondentů bylo poměrně vyrovnané, muži tvořili 46 % a ženy 54 % dotázaných. Šetření se zúčastnilo 74 % výrobních pracovníků a 26 % zaměstnanců administrativy. V příloze č. 2 je možné vidět konkrétní pracovní zařazení všech respondentů. Z věkového hlediska bylo 41 % respondentů ve věku 26 až 35 let, 33 % dotazovaných bylo ve věku 36 až 45 let. Tento výsledek odpovídá celkově mladému věkovému složení pracovníků ve společnosti (viz Příloha č. 2).

Z hlediska dosaženého vzdělání tvořili největší skupinu respondenti se středoškolským vzděláním s výučním listem. Těchto zaměstnanců bylo 65 %. Druhou nejzastoupenější skupinou byli dotazovaní se středoškolským vzděláním

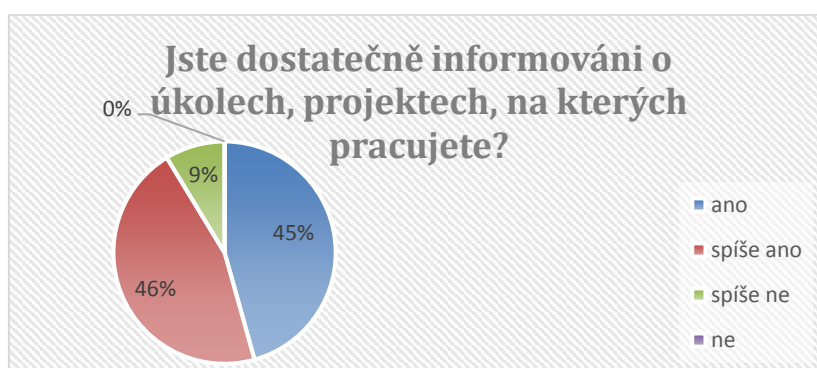
zakončeným maturitou a bylo jich celkem 22 %. Naopak menšinu tvořili zaměstnanci s vyšším odborným (4 %) a vysokoškolským vzděláním (7 %) (viz Příloha č. 2). Většinu respondentů tvořili ti, kteří pro společnost pracují 1 až 5 let. Věrných, dlouhodobých zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, bylo 9 % (viz příloha č. 2)

Následující otázky dotazníku se už soustředily na samotné téma manažerských funkcí. Konkrétně druhá a třetí otázka se zaměřovala na funkci plánování.



**Obr. 7 Jste obeznámeni s hlavními cíli, vizemi Vašeho podniku?**

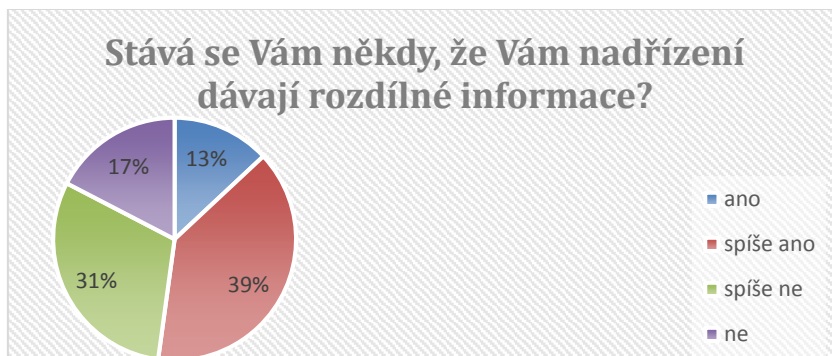
V rámci této otázky bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci informováni o cílech a vizích, které podnik má. Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci jsou s cíli společnosti dobře seznámeni, což jim umožňuje se s cíli a celkovými vizemi ztotožnit. Zároveň to může do jisté míry sloužit jako motivační faktor pro lepší výkony zaměstnanců. Pouhých 6 % respondentů odpovědělo, že s cíli a vizemi spíše nejsou seznámeni (viz Obr. 7).



**Obr. 8 Jste dostatečně informováni o úkolech, projektech, na kterých pracujete?**

Další, tedy třetí otázka se zaměřovala na informovanost pracovníků o projektech a úkolech, na kterých pracují. Svým způsobem tedy navazovala na otázku předešlou.

I v tomto případě jsou zaměstnanci dostatečně informováni, pouze 9 % z nich odpovědělo, že spíše nejsou informováni a 45 % zaměstnanců potvrdilo, že mají dostatek informací (viz Obr. 8). Z toho vyplývá, že informace od manažerů či vedoucích pracovníků o pracovních úkolech jsou podřízeným správně předávány.



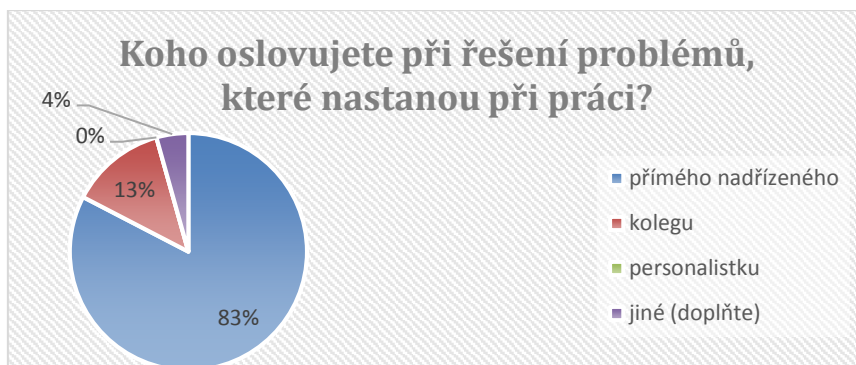
**Obr. 9 Stává se Vám někdy, že Vám nadřízení dávají rozdílné informace?**

Otázka č. 4 se již soustředila na manažerskou funkci organizování. Zjišťováno bylo, zda ve společnosti dochází k překrývání kompetencí vedoucích. Na obrázku 9 je patrné, že 13 % zaměstnanců odpovědělo *ano* a celých 39 % odpovědělo *spíše ano*. Více než polovina zaměstnanců se tedy setkala s tím, že dostávali různé informace od různých nadřízených. Zde je tedy možné, že ve společnosti Texla může docházet k překrývání kompetencí vedoucích zaměstnanců či manažerů.



**Obr. 10 Znáte organizační strukturu společnosti?**

Otázka pátá měla za úkol zjistit, jak dobře zaměstnanci společnosti Texla znají organizační strukturu, tedy jestli vědí, na koho se obrátit v případě nějakého problému. Zde nebyly shledány významné problémy. Pouze 9 % respondentů odpovědělo, že s organizační strukturou *spíše nejsou* seznámeni. Více než polovina jich odpovědělo *ano*, tzn., že organizační diagram dobře znají (viz Obr. 10).



**Obr. 11 Koho oslovujete při řešení problémů, které nastanou při práci?**

Následující otázka částečně navazovala na otázku č. 5. Hlavním záměrem zde bylo zjistit, koho zaměstnanci oslovují při řešení problémů. Celých 83 % respondentů odpovědělo, že oslovují svého přímého nadřízeného. Na kolegu se obrací 13 % a 4 %, tedy dva zaměstnanci využili možnosti doplnit vlastní možnost. Jeden zaměstnanec vyplnil, že při řešení problémů se spoléhá nejvíce sám na sebe, a tudíž neoslovuje nikoho. Druhý zaměstnanec napsal, že se s problémy obrací přímo na pana ředitele celé společnosti (viz Obr. 11).



**Obr. 12 Jaký styl řízení používá Váš manažer?**

Otázka sedmá, osmá a devátá se zabývala manažerskou funkcí vedení a řízení. Úkolem sedmé otázky bylo zjistit, jaké styly řízení nejčastěji využívají manažeři ve společnosti. Jak lze vidět na obrázku 12, převážná většina, konkrétně 74 %, respondentů hodnotila, že jejich manažer řídí demokratickým způsobem. Styl laissez-faire, neboli volný průběh, zvolilo 9 % zaměstnanců a 17 % odpovědělo, že jejich manažer užívá autokratický způsob řízení (viz Obr. 12).

**Tab. 1 Co Vás nejvíce motivuje?**

<b>motivační faktory</b>	<b>celkem</b>	<b>průměr</b>
platové ohodnocení	113	2,5
pracovní kolektiv	132	2,9
přístup a vstřícnost vedení firmy	175	3,8
dojezdová vzdálenost	183	4,0
pracovní prostředí	213	4,6
Benefity	226	4,9
možnost osobního rozvoje	247	5,4

Otázka č. 8 se zabývala motivací zaměstnanců a jejím úkolem bylo zjistit, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance důležité a které jsou pro ně méně důležité. Otázka obsahovala sedm motivačních faktorů, které měli zaměstnanci seřadit od jedné do sedmi. Přičemž hodnota 1 znamenala nejvíce důležitý faktor a hodnota 7 byla faktorem nejméně důležitým. Z výsledků byla vytvořena tabulka, ve které jsou faktory seřazeny od nejdůležitějších faktorů po ty méně důležité dle toho, jak je hodnotili zaměstnanci společnosti Texla (viz Tab. 1).

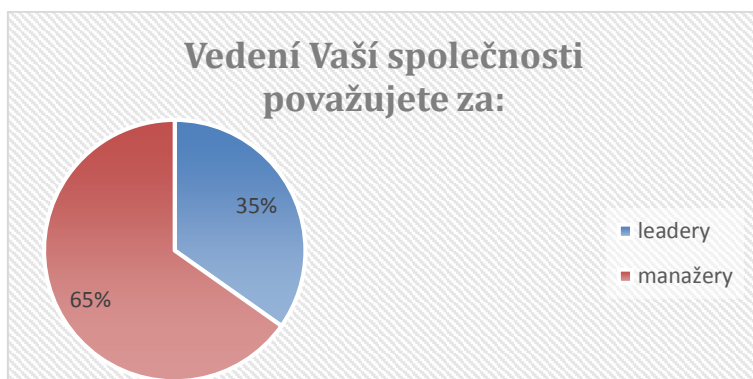
**Tab. 2 Co Vás nejvíce motivuje – výrobní zaměstnanci**

<b>motivační faktor</b>	<b>celkem</b>	<b>průměr</b>
platové ohodnocení	74	2,2
pracovní kolektiv	109	3,2
dojezdová vzdálenost	125	3,7
přístup a vstřícnost vedení firmy	133	3,9
Benefity	158	4,6
pracovní prostředí	161	4,7
možnost osobního rozvoje	192	5,6

**Tab. 3 Co Vás nejvíce motivuje – administrativní zaměstnanci**

<b>motivační faktor</b>	<b>celkem</b>	<b>průměr</b>
pracovní kolektiv	23	1,9
platové ohodnocení	39	3,3
přístup a vstřícnost vedení firmy	42	3,5
pracovní prostředí	52	4,3
možnost osobního rozvoje	55	4,6
dojezdová vzdálenost	58	4,8
Benefity	68	5,7

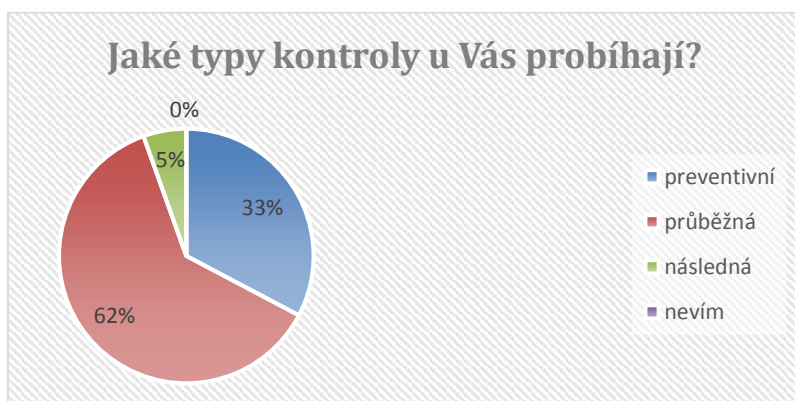
Zajímavé je porovnání toho, jak motivační faktory hodnotili výrobní a administrativní zaměstnanci. Tabulka 2 a 3 znázorňuje odlišné priority těchto dvou skupin zaměstnanců. Výrobní zaměstnanci hodnotili plat jako nejdůležitější motivační faktor. U administrativních pracovníků se však na prvním místě umístil pracovní kolektiv, a to s průměrnou známkou 1,9. Následovalo platové ohodnocení, které ale získalo průměrnou známku podstatně horší, tedy 3,3. Pro výrobní zaměstnance se dojezdová vzdálenost ukázala být poměrně důležitým faktorem. Naopak u administrativních pracovníků tento motivační faktor hraje spíše méně významnou roli.



**Obr. 13 Vedení Vaší společnosti považujete za:**

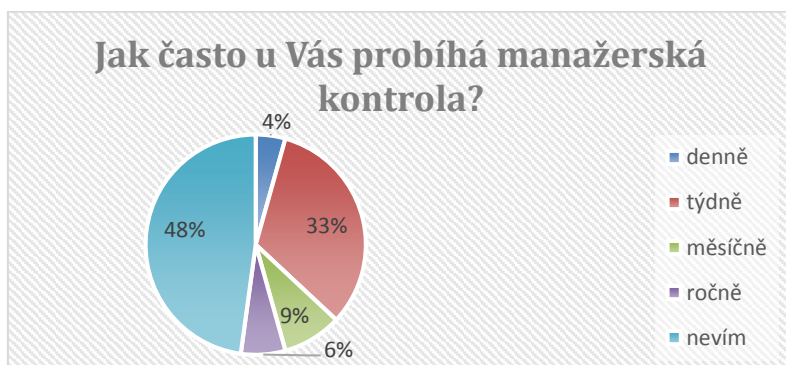
Tato otázka ověřovala, zda vedení společnosti více využívá manažerské přístupy nebo zda se spíše jedná o leadery. Nadpoloviční většina respondentů považuje své vedení za manažery, celých 35 % zaměstnanců však uvedlo možnost druhou (viz Obr. 13). Zde je tedy patrný potenciál na přechod z manažerských na vůdcovské přístupy.





**Obr. 14 Jaké typy kontroly u Vás probíhají?**

Poslední dvě tematické otázky se soustředily na funkci kontrolování s cílem zjistit jaké typy kontroly ve společnosti Texla probíhají a jak často probíhá manažerská kontrola. U první z otázek o kontrolování mohli zaměstnanci vybírat i více druhů kontroly, které se v podniku provádějí. Ze získaných dat je možné vidět, že nejběžnějším typem kontroly podle zaměstnanců je kontrola průběžná (62 %), 33 % respondentů poté zakroužkovalo kontrolu preventivní. Zaměstnanci mají tedy o typech kontroly přehled, jelikož nikdo na tuto otázku neodpověděl *nevím* (viz Obr. 14).



**Obr. 15 Jak často u Vás probíhá manažerská kontrola?**

Jedenáctá otázka se snažila zjistit, jak často podle zaměstnanců probíhá ve firmě manažerská kontrola. Téměř polovina respondentů na tuto otázku odpověděla *nevím*. Tito zaměstnanci tedy nemají velký přehled o kontrolní činnosti ze strany manažerů. Zde se ale musí brát v úvahu, že 74 % dotázaných bylo výrobních pracovníků. Druhou nejčtenější odpovědí bylo, že kontrola probíhá týdně, tuto možnost zvolilo 33 % respondentů (viz Obr. 15).

## 5 Zhodnocení, návrhy na zlepšení a komunikace s vedením

Jak bylo uvedeno ve třetí kapitole, přímo v české dceřiné společnosti neprobíhá strategické plánování. Plány na strategické úrovni jsou tvořeny v mateřské společnosti ve Švédsku. Takový postup by se mohl zdát problematický a nepraktický. Strategické plány jsou však tvořeny za přítomnosti manažerských týmů všech dceřiných společností, a proto i vedení české Texly má na jejich tvorbu jistý vliv a může se k tvorbě vyjadřovat. Proto je i pro českou pobočku snazší cíle a hodnoty vytvořené pro celou Texla Group aplikovat v České republice a ztotožnit se s nimi. Jak je zřejmé z výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou o cílech a vizích podniku dostatečně informováni. Stejně tak mají potřebné informace o úkolech a projektech, na kterých pracují. Informační školení pro všechny zaměstnance konající se dvakrát ročně se tedy zdá být dobře zvoleným nástrojem pro informování pracovníků.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci převážně znají organizační strukturu společnosti a vědí tedy, kdo je jejich nadřízený a na koho se mohou obrátit. Problémem ve společnosti Texla může být překrývání kompetencí zejména ve výrobním oddělení, kde má jeden podřízený hned několik nadřízených. Může tak docházet k tomu, že zaměstnanec dostává různé informace z různých stran, tedy od různých nadřízených, což vplynulo i z výsledků výzkumného šetření prováděného se zaměstnanci. Zároveň se může také jednat o problém s předáváním informací shora-dolů, od nadřízených k podřízeným, a tedy komunikační problém.

Většina zaměstnanců považuje svého manažera za demokratického. V tomto ohledu se názor většiny zaměstnanců shoduje s tvrzením pana ředitele. Největším motivačním faktorem ve společnosti Texla stále zůstává platové ohodnocení, což vyplývá z výsledků dotazníků. Velkou roli v podniku ale také hraje pracovní kolektiv, což může souviset s již zmíněnou filozofií „rodinné“ firmy, kterou si Texla nese ze svých prvopočátků. S tím souvisí také fakt, že jako třetí nejdůležitější motivační faktor zaměstnanci hodnotili *přístup a vstřícnost vedení firmy*. Právě tato otevřenost a vstřícnost vedení a samotného pana ředitele může na zaměstnance mít velice příznivý dopad a může je tak motivovat. Svou důležitost naopak ztrácí motivační faktor benefitů, které ještě před několika lety mohly hrát významnou roli při nalákání potenciálních zaměstnanců a motivování zaměstnanců stávajících. Většina z těchto

benefitů je však v dnešní době ve mnoha společnostech již samozřejmostí. Jmenovitě jde například o stravenky či pátý týden dovolené navíc. Případným doporučením by tedy mohla být aktualizace současného systému benefitů. Udržování příjemné atmosféry pracovního kolektivu a přátelský neformální přístup vedení firmy k zaměstnancům se zdá být lepší cestou, kterou by se měla společnost Texla nadále ubírat. Menším nedostatkem, který autorka shledala se týkala externí komunikace. Česká pobočka společnosti Texla totiž nemá své webové stránky, což je v dnešní době moderních technologií poměrně překvapivé zjištění. Webové stránky provozuje pouze švédská Texla a to v anglickém jazyce. Návrhem na zlepšení by zde mohla tedy být tvorba vlastních, českých internetových stránek nebo alespoň jejich překlad do češtiny. Webové stránky mohou totiž sloužit jako prostředek pro vytvoření pozitivní publicity. Mohou být užitečné pro stávající, potenciální zaměstnance a také stakeholdery, například obce a region, ve kterém firma působí. Mimo jiné jsou internetové stránky vhodné pro získání či udržení obchodních partnerů. Vzhledem k tomu, že většina populace v dnešní době denně využívá sociální média, může být dalším návrhem tvorba Facebookové stránky české pobočky.

V rámci kontrolování probíhají ve firmě všechny typy kontroly – preventivní, průběžná i následná. Slova pana ředitele při interview tedy potvrdily i odpovědi zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Naopak překvapivým zjištěním bylo, že poměrně velká část zaměstnanců neví, jak často manažerská kontrola ve společnosti probíhá. Toto zjištění může být způsobeno tím, že 74 % respondentů tvořili pracovníci výroby. Ve společnosti kontrolu zastávají spíše manažeři, vedoucí oddělení, koordinátoři a také administrativní zaměstnanci.

Komunikace s vedením firmy probíhala bez jakéhokoliv problému. Ochota a otevřenost pana ředitele při rozhovoru umožnily autorce důkladně zachytit a zanalyzovat současný stav, tedy jak jsou manažerské funkce v podniku vykonávány. Pan ředitel také propůjčil některé zajímavé podnikové dokumenty, které sloužily jako informační podklad pro vypracování praktické části BP. Vedení společnosti také souhlasilo provedením dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Texla. Komunikace s vedením společnosti probíhala prostřednictvím telefonu, e-mailu a také osobně.

## Závěr

Cílem této práce byla charakteristika a analýza jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti Texla s orientací na funkci řízení a vedení.

V první části práce byly popsány jednotlivé manažerské funkce teoreticky, čerpáno bylo z literatury a vědeckých časopisů. Na základě teoretických poznatků byla koncipována praktická část bakalářské práce, v níž byly nejprve popsány manažerské funkce již v konkrétní společnosti Texla. Za účelem získání potřebných informací bylo provedeno interview s ředitelem společnosti. V třetí kapitole jsou informace zjištěné na základě provedeného rozhovoru shrnuty. Následně byl vypracován speciální dotazník, určený zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci totiž přichází denně do kontaktu s manažerskými funkcemi a jejich výkon na ně má podstatný dopad. Dotazníkové šetření tedy zjišťovalo účinnost manažerských činností ve společnosti Texla z pohledu samotných zaměstnanců.

Na základě výsledků zjištěných při interview s panem ředitelem a z výsledků dotazníkového šetření byly vypracovány návrhy na zlepšení, které by společnost mohla použít pro zlepšení některých oblastí. Těmito návrhy byly zejména praktické a poměrně snadno aplikovatelné podněty, které vycházely z potřeb a názorů samotných zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o návrhy na zlepšení v oblasti motivování, organizování a komunikaci.

Přínosem této práce tedy byla nejen důkladná charakteristika a analýza současného stavu, tedy jak jsou manažerské funkce vykonávány ve zmíněném podniku, ale také návrhy na jejich zlepšení. Hlavní přínos by tedy tato bakalářská práce měla mít pro vedení Texla a.s.

## Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada: 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BATEMAN, Thomas S., Scott A. SNELL and Rob KONOPASKE. *Management*. 4<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 00-7786-259-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BUCKINGHAM, Marcus. *To nejdůležitější, co musíte vědět o vynikajícím řízení, vynikajícím vůdcovství a trvalém osobním úspěchu*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-50-7.
- DONNELLY, James Jr., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-7169-422-3.
- DORAN, George. T. There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review (AMA Forum)*. 1981, 70 (11), 35-36.
- FAYOL, Henri. *General And Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
- GUPTA, Abhishek. Environment and PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*. Florida: Modern Scientific Press, 2013, 2(1), 34-43.
- HOUBEN, G., LENIE, K., VANHOOF, K. A knowledge-based SWOT-analysis systém as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*. Elsevier, 1999, 26, 125-135.
- JENNINGS, Jason. In: Youtube [online]. 15. 8. 2019 [cit. 2019-08-31]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=271&v=fqluWw62NvU](https://www.youtube.com/watch?time_continue=271&v=fqluWw62NvU). Kanál uživatele Jason Jennings.
- KOONTZ, Harold, Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.
- LATHAM, Gary P. and Edwin A LOCKE. Self-regulation through Goal-Setting. *Organization behavior and human decision process*. Academic Press Inc., 1991, 50 (2), 212-247.

MASLOW, Abraham. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. APA Publishing, 1943, 50 (4), 370-396.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PORTER, Michael. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing, 2008, 86(1), 78-93.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

*Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2018 [2019-09-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55290009&subjektId=190270&spis=608231>

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1844-8.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Hierarchie stanovení cílů firmy .....	12
Obr. 2 Od manažerských k vůdcovským přístupům .....	17
Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb.....	20
Obr. 4 Komunikační proces .....	21
Obr. 5 Laminační proces ve společnosti Texla.....	26
Obr. 6 Organizační diagram společnosti .....	29
Obr. 7 Jste obeznámeni s hlavními cíli, vizemi Vašeho podniku? .....	35
Obr. 8 Jste dostatečně informováni o úkolech, projektech, na kterých pracujete? 35	
Obr. 9 Stává se Vám někdy, že Vám nadřízení dávají rozdílné informace?.....	36
Obr. 10 Znáte organizační strukturu společnosti? .....	36
Obr. 11 Koho osovujete při řešení problémů, které nastanou při práci?.....	37
Obr. 12 Jaký styl řízení používá Váš manažer? .....	37
Obr. 13 Vedení Vaší společnosti považujete za: .....	39
Obr. 14 Jaké typy kontroly u Vás probíhají?.....	40
Obr. 15 Jak často u Vás probíhá manažerská kontrola? .....	40

### Seznam tabulek

Tab. 1 Co Vás nejvíce motivuje? .....	38
Tab. 2 Co Vás nejvíce motivuje – výrobní zaměstnanci .....	38
Tab. 3 Co Vás nejvíce motivuje – administrativní zaměstnanci.....	39

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník.....	48
Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření .....	51



## Příloha 1 Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Eliška Svobodová a jsem studentkou ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY. Tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro mou bakalářskou práci s názvem **Vedení a řízení zaměstnanců ve společnosti Texla a.s.** Získané informace budou použity pro účely mé závěrečné práce a zároveň mohou sloužit managementu Vaší společnosti jako návrhy na zlepšení.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a nezabere Vám více než 5 minut. Vždy je správná jen jedna odpověď, pokud není u otázky napsáno jinak.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Jak dlouho pracujete pro společnost Texla a.s.?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1-5 let
  - c) 6-10 let
  - d) více než 10 let
  
2. Jste obeznámeni s hlavními cíli, vizemi Vašeho podniku?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
3. Jste dostatečně informováni o úkolech, projektech, na kterých pracujete?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
4. Stává se Vám někdy, že Vám nadřízení dávají rozdílné informace?
  - a) často
  - b) někdy
  - c) málokdy
  - d) nikdy
  
5. Znáte organizační strukturu společnosti?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne

6. Koho oslovujete při řešení problémů?  
a) přímého nadřízeného  
b) kolegu  
c) personalistku  
d) jiné (doplňte): .....
7. Jaký styl řízení používá Váš manažer?  
a) autokratický (manažer dává rozkazy a při jejich nesplnění následují postihy)  
b) demokratický (manažer spolupracuje s podřízenými a konzultuje s nimi návrhy)  
c) volný průběh (manažer dává podřízeným volnost při práci na projektech)
8. Co Vás nejvíce motivuje? (seřadte od nejdůležitějšího po nejméně důležité číslicemi 1-7, 1 = nejvíce důležité, 7 = nejméně důležité)
- a) platové ohodnocení
- b) pracovní prostředí
- c) pracovní kolektiv
- d) přístup a vstřícnost vedení firmy
- e) možnost osobního rozvoje
- f) benefity
- g) dojezdová vzdálenost
9. Vedení Vaší společnosti považujete za:  
a) leadery (*vedou* lidi, motivují je a podněcují k nejlepším výkonům)  
b) manažery (*řídí* lidi, kontrolují, organizují, snaží se plnit cíle organizace)
10. Jaké typy kontroly u Vás probíhají?  
a) preventivní  
b) průběžná  
c) následná  
d) nevím

11. Jak často u Vás probíhá manažerská kontrola?

- a) denně
- b) týdně
- c) měsíčně
- d) ročně
- e) nevím

12. Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

13. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 a více

14. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

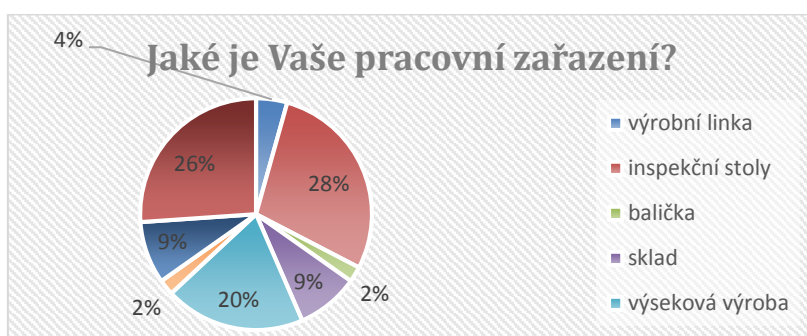
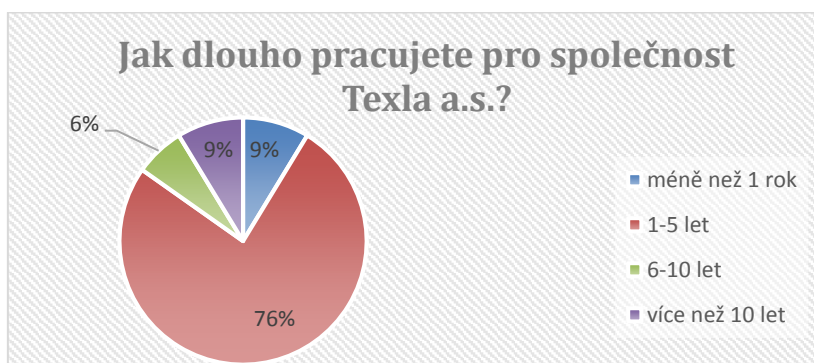
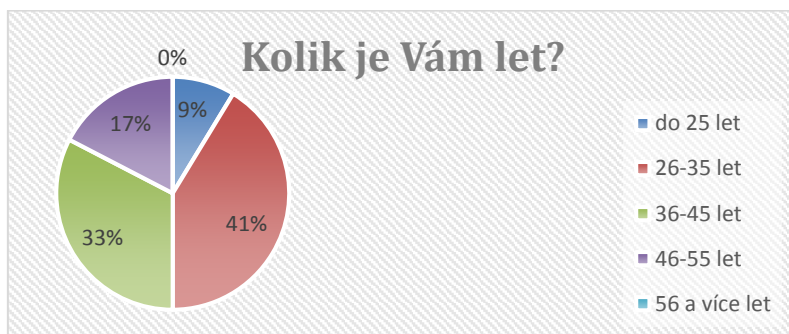
- a) základní
- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

15. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) výrobní linka
- b) inspekční stoly
- c) balička
- d) sklad
- e) výseková výroba
- f) úklid
- g) údržba
- h) administrativa

Mnohokrát děkuji za vyplnění.

## Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Eliška Svobodová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vedení a řízení zaměstnanců ve společnosti Texla		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, PhD.		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	51		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem BP je charakteristika a analýza manažerských funkcí s orientací na funkci vedení a řízení ve společnosti Texla. Na základě provedené literární rešerše jsou v teoretické části popsány jednotlivé manažerské funkce. Provedený interview s ředitelem společnosti sloužil jako podklad pro analýzu jednotlivých funkcí. Následné dotazníkové šetření probíhalo již se zaměstnanci společnosti Texla, kteří hodnotili účinnost těchto funkcí z jejich pohledu. Výkon manažerských funkcí zaměstnanci hodnotili vesměs pozitivně. Menší nedokonalosti byly nalezeny v oblasti motivování, organizování a komunikaci. Práce proto poskytuje návrhy na zlepšení těchto oblastí.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Management, manažerské funkce, vedení a řízení, plánování, organizování, personalistika, kontrola, motivace, komunikace.</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Eliška Svobodová		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Administration and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Leading and Managing Employees at the Texla Company		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM – Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	51		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>Main goal of this bachelor thesis is to characterize and analyze managerial functions at the Texla company. The thesis focuses on managing and leading of employees. All managerial functions are described in the theoretical part, which was done based on literary research. The analysis of the current situation was made based on an interview with the plant manager of Texla. Questionnaire has been then conducted and handed to the employees, who evaluated the efficiency of managerial functions in their company. The managerial functions were evaluated in a rather positive sense. Small imperfections were found in the area of motivation, organizing and communication. The thesis therefore provides suggestions for possible improvements.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Management, managerial functions, leading and managing, planning, organizing, human resources, controlling, motivation, communication.</p>		