

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí**

**Radek Budský**

**© 2018 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radek Budský

Provoz a ekonomika

Název práce

**Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí**

Název anglicky

**Managerial Functions with a View to Leadership**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit způsob vedení lidí v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Manažerské funkce, vedení lidí, styl řízení, motivace, stimulace, manažer

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Employee Reward Management and Practice. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4962-9.
- ARMSTRONG, M. How to Manage People. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5241-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FAERBER, Y., STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

## Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2018

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. března 2018

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Martině Fejfarové, Ph. D., vedoucí diplomové práce za odborné vedení, cenné rady, ochotu a vstřícný přístup během zpracování diplomové práce. Zároveň děkuji podniku Styrax, a.s. za spolupráci, vstřícný přístup a poskytnutí veškerých informací potřebných k vypracování praktické části diplomové práce. Děkuji také své rodině a blízkým přátelům za veškerou podporu, kterou mi projevovali po celou dobu mého studia.

# Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá manažerskými funkcemi se zaměřením na vedení lidí. Hlavním cílem je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit způsob vedení lidí v podniku StyraX, a.s. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje shrnutí poznatků z odborné literatury v oblasti manažerských funkcí s důrazem na vedení lidí. Praktická část zahrnuje konkrétní výzkum provedený v podniku, včetně komentáře k výsledkům. K získání informací potřebných pro výzkum byly využity následující techniky sběru dat: pozorování, osobní rozhovor s ředitelem podniku a dotazníkové šetření. V závěru práce je zhodnoceno vedení lidí v podniku, které je na velmi dobré úrovni, a jsou navržena doporučení pro odstranění nedostatků, která povedou ke zlepšení podniku a k jeho dalšímu rozvoji v budoucnu. Navrhovaná doporučení zahrnují účast všech vedoucích pracovníků na manažerských kurzech, či školeních, častější delegování činností, efektivnější komunikaci s podřízenými, efektivnější motivování, či udržení a prohloubení pracně nabyté důvěry.

**Klíčová slova:** Manažerské funkce, vedení lidí, styl řízení, motivace, stimulace, komunikace, manažer, management, delegování.

# **Managerial Functions with a View to Leadership**

## **Summary**

This master's thesis deals with managerial posts focusing on conducting employees. Main aim of this paper is to identify and evaluate methods of conducting employees in company Styrax, a.s. by using analyzes. The thesis is divided into theoretical and practical part. Theoretical part embraces summary of findings from expert literature in the field of managerial posts laying stress on conducting employees. Practical part includes definite research executed in firm including commentary on results. For obtaining information significant for research, following techniques of collecting data were used: observation, personal interview with company manager and questionnaire survey. Conclusion of the thesis evaluates high-level management of company's employees and propounds suggestions leading to improvement of company and its future progress. Suggested recommendations embrace attendance of all senior executives on managerial courses, more frequent delegation of activities, more effective communication with employees, more effective motivation or maintaining and deepening laboriously acquired trust.

**Keywords:** managerial posts, conducting of employees, methods of management, motivation, stimulation, communication, manager, management, delegation.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Management .....	15
3.1.1 Historický vývoj managementu.....	15
3.1.2 Charakteristika a význam managementu.....	16
3.1.3 Manažer .....	17
3.2 Manažerské funkce.....	21
3.2.1 Plánování .....	21
3.2.2 Organizování .....	23
3.2.3 Personalistika.....	25
3.2.4 Kontrola.....	27
3.3 Vedení lidí.....	29
3.3.1 Styl vedení .....	31
3.3.2 Motivační teorie.....	31
3.3.3 Motivace .....	34
3.3.4 Koučování.....	36
3.3.5 Komunikace.....	37
3.3.6 Delegování.....	39
3.3.7 Schopnosti vedoucího pracovníka .....	41
3.3.8 Týmy a typy rolí .....	41
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	44
4.2 Manažerské funkce a vedení lidí v podniku.....	47
4.3 Vyhodnocení osobního rozhovoru .....	52
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	53
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>73</b>
5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu .....	73
5.2 Navrhovaná doporučení .....	80
<b>6 Závěr.....</b>	<b>86</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>87</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>91</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Manažerské atributy .....	19
Obrázek 2: Manažerské role .....	20
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb .....	32
Obrázek 4: Prvky komunikačního procesu .....	38
Obrázek 5: Priorita úkolů.....	40
Obrázek 6: Typy týmů .....	42
Obrázek 7: Řídící struktura podniku.....	49

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Časový harmonogram zpracování diplomové práce .....	12
Tabulka 2: Základní údaje společnosti .....	47
Tabulka 3: Shoda odpovědí nadřízeného s jeho podřízenými na nejvyšší úrovni řízení.....	57
Tabulka 4: Divize 1 – Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými .....	61
Tabulka 5: Divize 2 - Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými .....	66
Tabulka 6: Divize 3 - Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými .....	69
Tabulka 7: Tým manažera nabídek - Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými .....	72
Tabulka 8: Návrh dvoudenních školení manažerů v Praze.....	80
Tabulka 9: Návrh jednodenních školení v oblasti motivace.....	83
Tabulka 10: Návrh školení v oblasti komunikace a prezentování .....	85

## Seznam grafů

Graf 1: Složení zaměstnanců podle pohlaví .....	54
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců podle věku .....	55
Graf 3: Složení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání .....	55
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v podniku.....	56
Graf 5: Divize 1 – Delegování úkolů.....	58
Graf 6: Divize 1 – Stimulace podřízených pracovníků.....	59
Graf 7: Divize 1 – Spravedlivý přístup manažera.....	60
Graf 8: Divize 1 – Důvěra podřízených v nadřízeného .....	60
Graf 9: Divize 2 - Delegování úkolů manažer na podřízené pracovníky .....	62
Graf 10: Divize 2 – Porozumění zaměstnanců zadanému úkolu .....	63
Graf 11: Divize 2 – Stimulace zaměstnanců.....	63
Graf 12: Divize 2 – Styl řízení vedoucího pracovníka .....	64
Graf 13: Divize 2 – Důvěra podřízených ve svého manažera .....	64
Graf 14: Divize 2 – Týmová práce zaměstnanců Divize 2 .....	65
Graf 15: Divize 3 - Delegování úkolů na podřízené pracovníky .....	67
Graf 16: Divize 3 – Stimulace podřízených pracovníků.....	67
Graf 17: Divize 3 – Styl řízení manažera .....	68
Graf 18: Divize 3 – Důvěra podřízených v manažera .....	69
Graf 19: Tým manažera nabídek – Delegování .....	70
Graf 20: Tým manažera nabídek – Chování manažera k podřízeným .....	71

# 1 Úvod

V dnešní době velmi silné konkurence se téměř žádný podnik neobejde bez kvalitního řízení. Cílem řízení je maximální využití potenciálu zaměstnanců, které vede k rozvoji celého podniku. Pracovníci jsou tím nejcennějším faktorem, který podnik vlastní a představují konkurenční výhodu podniku. Neexistuje univerzální postup, jak tyto, pro podnik nejlepší, zaměstnance vybrat, plně využít jejich schopnosti a potenciál a dlouhodobě je v podniku udržet.

V moderním pojetí managementu jsou manažeři považováni za stěžejní faktory vedoucí k úspěchu podniku. Manažer zodpovídá za chod jemu svěřeného podniku. Jde o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavní činností je kontrola pracovní aktivity ostatních pracovníků podniku a využívání jejich disponibilních zdrojů. K tomu, aby se člověk mohl stát manažerem, musí mít příslušné znalosti, schopnosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí.

Úkolem správného manažera není řídit, ale vést. Manažer musí vycházet z potřeb zaměstnanců a snažit se tyto jejich potřeby uspokojit a tím motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu nasazení. Úspěšný manažer dokáže ponechat zaměstnancům prostor pro jejich vlastní kreativitu a nápady, nebojí se jim svěřit náročný úkol. Očekává od nich iniciativu, nadšení a smysl pro odpovědnost, což může rozvíjet jak zaměstnance, tak i následně podnik. Komunikace mezi manažerem a zaměstnancem by měla být nekonfliktní a transparentní. Kvalitní manažer by měl dokázat správně analyzovat nastalé situace a rychle a správně na ně reagovat. Nemělo by mu chybět nadšení a chuť do práce. Měl by jít zaměstnancům příkladem.

Vedení lidí již v minulosti bylo pro společnost velmi přínosné. V dnešní době se vedení lidí používá napříč všemi podniky. Samotné vedení lidí je velmi globální a rozsáhlé téma. V dnešní době se používá napříč všemi profesemi, je mnoho forem, stylů a typů vedení.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit způsob vedení lidí v podniku Styrax, a.s. Podle výsledků získaných z provedeného výzkumu následně doporučit vhodná opatření vedoucí k zajištění rovnováhy priorit podniku a jeho zaměstnanců.

Dílčí cíle práce:

- zpracovat teoretická východiska k dané problematice,
- charakterizovat podnik Styrax, a.s.,
- realizovat osobní rozhovor s majitelem podniku,
- vytvořit dotazník a provést dotazníkové šetření.

### 2.2 Metodika

V tabulce 1 je uveden přibližný časový harmonogram postupu při zpracování jednotlivých částí diplomové práce. Zpracování diplomové práce bylo započato v červnu 2017 a práce byla dokončena v březnu 2018.

**Tabulka 1: Časový harmonogram zpracování diplomové práce**

<b>Zpracovaná část diplomové práce</b>	<b>Termín</b>
Zpracování teoretických východisek	Červen – září 2017
Výběr podniku	Říjen 2017
Charakteristika podniku	Listopad 2017
Pozorování v podniku Styrax, a.s.	Prosinec 2017
Osobní rozhovor s ředitelem podniku	Prosinec 2017
Analýza dat získaných při rozhovoru s ředitelem	Leden 2018
Dotazníkové šetření v podniku	Únor 2018
Analýza dat získaných dotazníkovým šetřením	Únor 2018
Zhodnocení výsledků a návrh doporučení	Únor – březen 2018
Kompletace diplomové práce	Březen 2018

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Pro získání údajů byly použity následující techniky sběru dat:

- analýza dokumentů,
- osobní rozhovory,
- pozorování,
- dotazníkové šetření.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá analýzou sekundárních dat a rozbořem odborných zdrojů. Zabývá se obecným pojetím managementu a popisem manažerských funkcí: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola. Stěžejní část teoretických východisek je popsána v kapitole „Vedení lidí“, ve které se práce zabývá např. delegováním, komunikací nebo motivací zaměstnanců podniku. Teoretické poznatky tvoří východisko pro praktickou část.

Úvod praktické části je věnován stručné charakteristice podniku StyraX, a.s. Následuje analýza manažerských funkcí s důrazem na vedení lidí. V této části jsou popsány hlavní činnosti ředitele podniku a ostatních manažerů. Rozbor je proveden na základě výzkumu v podniku.

Pozorování probíhalo během 2 dnů strávených v podniku StyraX a.s. v přirozených podmínkách. Bylo krátkodobé, zúčastněné, nestandardizované a skryté. Pozorováno bylo chování manažerů i podřízených pracovníků. Zjištěné informace byly průběžně písemně zaznamenávány a následně využity pro analýzu.

S majitelem a zároveň ředitelem, tedy i hlavním manažerem podniku byl veden osobní rozhovor, který obsahoval 14 otázek. Rozhovor se uskutečnil v polovině prosince 2017. Otázky byly předem připravené a standardizované (příloha 1). Odpovědi na otázky byly ihned písemně zaznamenány (příloha 4) a dále využity.

Byly sestaveny dva dotazníky. První dotazník byl určen pro manažery (příloha 2). Hlavním úkolem dotazníku bylo zjistit, jakým způsobem vedou manažeři své přímé podřízené. Druhý dotazník byl určen pro přímé podřízené jednotlivých manažerů (příloha 3). Hlavním úkolem dotazníku bylo zjistit, jak podřízení hodnotí a vnímají svého nadřízeného. Oba dotazníky byly anonymní, strukturované a obsahovaly 20 otázek. Většina otázek byla uzavřených, tedy bylo možné zvolit pouze jednu odpověď. Poslední

otázka dotazníku byla otevřená, tedy byl zde prostor k vyjádření vlastního názoru. Respondenti na otázky odpovídali písemně do předem vytištěného formuláře.

Oba dotazníky obsahovaly následující části:

- První část, ve které byl respondentům sdělen účel dotazníku, respondenti byli ujištěni, že dotazník je anonymní, účast na něm dobrovolná a získané informace nebudou zneužity. Úvodní část obsahovala pokyny ke správnému vyplnění dotazníku a k jeho bezproblémovému odevzdání. Dále bylo uvedeno poděkování za ochotu a čas, který byli nuceni respondenti při vyplňování dotazníku obětovat.
- Druhou část, která obsahovala identifikační údaje respondentů.
- Třetí část, jež byla zaměřena na výzkum manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí v konkrétním sledovaném podniku.

Dotazníkové šetření proběhlo začátkem února 2018 a trvalo dva týdny. Dotazníky byly mezi respondenty distribuovány podle řídicí struktury podniku. V podniku byla pro zachování anonymity zřízena sběrná místa, kde byly umístěny sběrné boxy, do kterých byly zaměstnanci odevzdávány vyplněné dotazníky. Celkem bylo rozdáno 47 dotazníků, zpět bylo navraceno 44 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků u manažerů byla 100 %, u podřízených zaměstnanců 92,9 %.

Získané informace z empirického výzkumu byly nejprve zpracovány, analyzovány a poté prezentovány slovním komentářem pomocí grafů, či tabulek. Závěr práce je věnován shrnutí získaných výsledků provedené analýzy a také návrhům a doporučením k odstranění nedostatků, které povedou ke zlepšení podniku a k jeho následnému rozvoji v budoucnu.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Management**

Pojem management se používá pro označení procesu řízení a ovládnání podniku. Tento proces je velmi náročný, neboť v sobě zahrnuje koordinaci jednotlivých zdrojů, jako jsou zdroje lidské, hmotné, energetické a finanční (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Podle Lednického (2002) je management způsob, jak vykonat uloženou práci prostřednictvím práce jiných, umění jak dosáhnout cílů organizace rukama a hlavami jiných lidí a proces koordinace zdrojů a aktivit k zabezpečení funkce organizace.

Management a teorie řízení sledují chování lidí, vedoucích i podřízených pracovníků, v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení lidí a kontroly, které vede k dosažení stanovených cílů podniku. Vysvětluje růst, stagnaci, či úpadek organizace (Cejthamr a Dědina, 2010).

#### **3.1.1 Historický vývoj managementu**

Podle Blažka (2014) ke zrodu a vývoji moderního managementu jako odborné disciplíny i řídicí činnosti docházelo v polovině 19. století a během 20. století. Bylo to zapříčiněno především prudkým růstem průmyslové výroby a s ní spojené infrastruktury. Vývoj managementu je možné rozdělit do třech etap. První etapu vývoje lze zařadit do období konce 19. století a počátku 20. století. Završení první etapy a nástup druhé byl spojen s velkou hospodářskou krizí ve 30. letech 20. století. Druhou etapu vývoje lze zařadit do období 40. – 70. let 20. století. Třetí etapa začíná v polovině 70. let 20. století a pokračuje do současnosti.

Rozvoj managementu, jak uvádí Duchoň a Šafránková (2008), se urychlil v okamžiku, kdy se začal přetvářet v obor. Dnes se management týká každého společenského systému. Proměna organizací se týká převedení základních počítačových znalostí na základní znalosti manažerské. Získání těchto základů dopomůže manažerům organizace k lepšímu pochopení operativních i strategických cílů.

### 3.1.2 Charakteristika a význam managementu

Definovat management je poměrně složité. Management je odvozen z anglického slova „to manage“, což v překladu může mít více významů, např. vést, ovládat, řídit, dosáhnout cíle či mít vedoucí funkci. V českém jazyce se používá původní anglický výraz, nebo je management překládán jako řízení. Pojmem management je také označována skupina řídicích pracovníků.

Management lze definovat mnoha způsoby. Podle Blažka (2014) jde o původně americký výraz, který je dnes běžně používán v mnoha světových jazycích, aniž by byl překládán. Management je zde chápán jako proces řízení a soubor poznatků o něm. Podle Donnellyho a kol. (1997) lze management chápat jako proces správného uspořádání jednotlivých činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem, či skupinou, pro dosažení potřebných výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální činností. Hayes (2002) uvádí, že management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí. Podle Armstronga (2008) management znamená rozhodnout, co udělat, a uskutečnit to prostřednictvím lidí, protože lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem, které manažeři mají k dispozici. Definice Hayese (2002) a Armstronga (2008) jsou si velmi podobné. Trochu odlišný pohled nabízí definice od Weihricha a Koontze (1993), kteří uvádějí, že management je proces tvorby a udržování prostředí, kde se pracuje ve skupinách a společnými silami se snaží dosahovat vytyčených cílů. Podle Dědiny a Cejthamra (2005) je management aplikován ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost, poslání nebo obor činnosti. Organizace je zde chápána nejen jako podnik výrobní, či obchodní, ale také jako vládní instituce, ozbrojené síly, církve, nadace, nemocnice, protože vše z obecné části managementu platí stejně pro poslance, ministra, ředitele banky, staniční sestru nebo vedoucího skautského oddílu. Další autoři definují management jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontroly, který směřuje k dosažení stanovených cílů podniku (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Řízení podniku je tedy koordinace činností, která vede k dosažení stanoveného žádoucího cíle. Řízení je obtížné především proto, že je zaměřeno na lidi a lidský faktor, jehož prostřednictvím působí na ostatní činitele. Význam managementu pro podnik je obrovský, protože řízení podniku rozhoduje o jeho celkové výkonnosti. Podnik



je výkonný, pokud je ziskový. Využívání materiálových a finančních zdrojů ovlivňují lidé. Lidská složka je klíčovým prvkem a rozhoduje o efektivitě podniku.

Efektivita podniku podle Armstronga (2008) závisí na:

- silném vedení schopném vidět do budoucna,
- výkonném manažerském týmu,
- vhodně motivovaných, zkušených a flexibilních zaměstnancích,
- dobré týmové práci v celém podniku,
- neustálé snaze o inovaci spojené se schopností zvládat změny a využít je ke svému prospěchu,
- jasně stanovených cílech a strategii k jejich dosažení,
- pozitivní podnikové kultuře,
- hodnotovém systému, který klade důraz na výkonnost, kvalitu a odpovědnost,
- akceschopnosti,
- solidním finančním zázemím.

### **3.1.3 Manažer**

Manažer je řídicí pracovník podniku zodpovědný za dosahování vytyčených cílů. Zabývá se řízením pracovníků a vykonává jednotlivé funkce managementu.

Folwarczná (2010) uvádí, že termín manažer se začal využívat v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby. V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí, či provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho či více vlastníků dané organizace. V malých firmách je manažerem současně vlastník organizace. Stýblo (2008) uvádí, že manažer je nadřízený, který zná vlastnosti, kvality i specifika svých zaměstnanců a stále se učí, jak tyto kvality jednotlivců nejlépe integrovat do uceleného programu činností. Blažek (2014) charakterizuje manažera jako osobu, která poskytne svým spolupracovníkům prostor pro samostatnou tvůrčí činnost (včetně participace na řízení) a musí dokázat vést své spolupracovníky k tomu, aby tento

prostor byli schopni efektivně využít. Khelerová (2010) definuje manažera jako osobu, která má na starosti tým spolupracovníků, pomocí něhož realizuje vytyčené cíle. Jde o tzv. **formální autoritu**. Pokud je manažer vnímán svými spolupracovníky pozitivně, může získat autoritu jako osobnost, či autoritu na základě znalostí. Spolupracovníci respektují manažera jako odborníka, čímž získává vážnost a uznání.

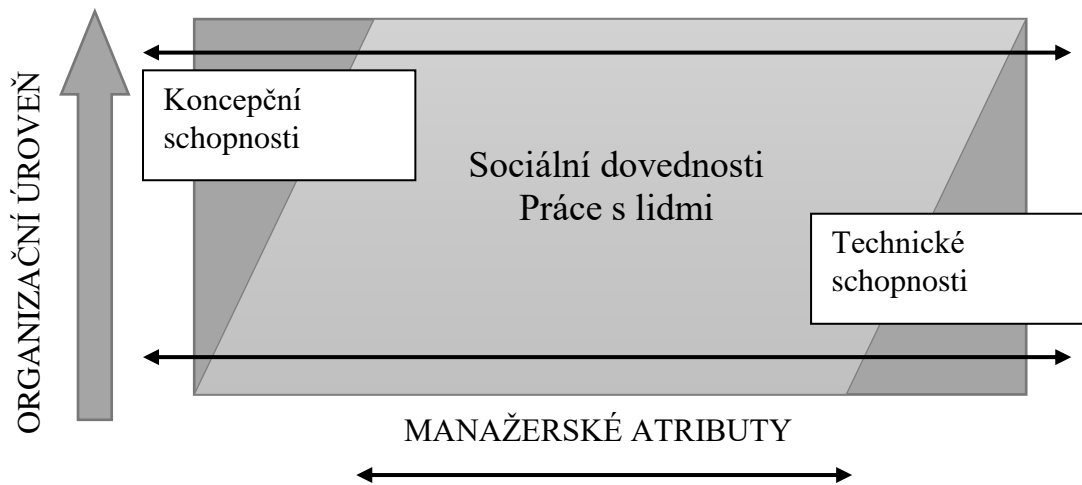
Podle Armstronga (2008) jsou manažeři pro podniky důležití proto, že řídí ostatní tak, aby jak podřízení zaměstnanci, tak i sami manažeři vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí. Jejich úkolem je správně hospodařit se zdroji, které jim jsou přiděleny. Jsou jistotou, že bude uděláno vše tak, jak uděláno být má. Řídí, sledují a podněcují změny, které mohou vést ke zvýšení výkonnosti podniku.

Armstrong (2008) charakterizuje dobré manažery následujícími vlastnostmi:

- znalost základních faktů,
- příslušné profesionální vzdělání,
- neustálá vnímavost k událostem,
- analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku,
- společenské schopnosti a zkušenosti,
- emocionální odolnost,
- činorodost,
- tvořivost,
- duševní bystrost,
- vyvážené vědomosti a zkušenosti,
- sebepoznání.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je nezbytné pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce, aby manažer disponoval kombinací znalostí společenských a lidských faktorů, technických znalostí, ale také koncepčních znalostí. Čím více vzhůru postupuje manažer organizační hierarchií, tím větší důraz je kladen na koncepční schopnosti. Důraz na technické schopnosti se postupně snižuje (obrázek 1).

Obrázek 1: Manažerské atributy



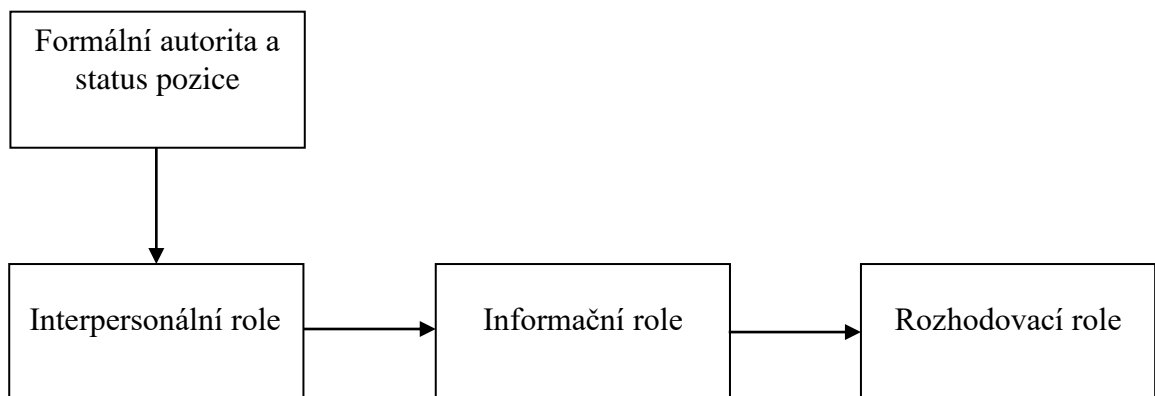
Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010)

- **Technické schopnosti** využívá hlavně nižší a střední management. Jde především o technické a technologické znalosti a schopnosti, specifické postupy v určitých konkrétních oblastech (Robbins a Coulter, 2004).
- **Společenské a lidské faktory** se projevují především v mezilidských vztazích. Důležitým aspektem managementu je schopnost zabezpečit efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem efektivní týmová práce, vedení a řízení zaměstnanců tak, aby bylo veškeré vynaložené úsilí co nejlépe zúročeno. Patří sem i pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu (Cejthamr a Dědina, 2010).
- **Koncepční schopnosti** využívá především vrcholový management, jehož stěžejním úkolem je vidět podnik jako systém, který je nutno vést tak, aby dosáhl svých strategických cílů. Jde o pochopení vztahů jednotlivosti k celku, umět koordinovat a integrovat aktivity a zájmy v rámci podniku (Robbins a Coulter, 2004).

Manažer při vykonávání své práce vystupuje v řadě rolí. Zásadní práci o manažerských rolích sepsal Henry Mintzberg, který vychází z podrobné dlouhodobé studie, která sleduje práci 5 řídicích pracovníků v různých typech organizací a klasifikuje jejich aktivity, které tvoří základ práce vrcholového manažera. Mintzberg (1990) rozděluje manažerské role takto:

- Interpersonální
- Informační
- Rozhodovací

**Obrázek 2: Manažerské role**



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Dědina a Cejthamr (2010) definují **interpersonální role** jako vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů či účasti na společenských akcích. Je zodpovědný za plnění vytyčených úkolů a motivaci a vedení podřízených pracovníků. Dále je zapojen do horizontálních vztahů mezi jednotlivci i skupinami a propojuje organizaci vazbami s okolím. **Informační role** je podle Váchala a Vochozky (2013) spojena s informacemi a daty, dále s jejich sběrem, analýzou, odesláním a přijímáním. Manažer nepřetržitě zkoumá a analyzuje okolní prostředí, ve kterém organizace působí. Všechna data shromažďuje a třídí. **Rozhodovací role** spočívá podle Kociánové (2012) v tom, že manažer se chová jako podnikatel. Navrhuje strategii, dále vystupuje jako řešitel problémů, pokud zvládá krizové situace, které se vyskytnou mimo běžný rámec, pak zvládá i úlohu alokátora zdrojů, který rozhoduje o rozmístování zdrojů a současně funguje jako vyjednaváč.

Výše uvedené manažerské role na sebe navazují, doplňují se, či se dokonce překrývají. Podobně vymezuje manažerské role i Ellis (2005). Manažer je pozorovatel ředitel, vůdce, organizátor, trenér, inovátor a moderátor.

## 3.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které vykonává řídicí pracovník při své práci a pomocí nichž dosahuje vytyčených cílů podniku. Existuje několik pojetí a klasifikací manažerských funkcí.

Mezi základní funkce, které manažer vykonává, lze zařadit plánování, rozhodování, organizování a kontrolu. Při práci s lidmi by měl manažer správně využívat komunikaci, motivaci či řízení kariéry. Manažer musí také splňovat roli lídra. Musí dokázat využít své osobnostní rysy, jako je charisma, k přesvědčení, či zaujetí jedince nebo skupiny lidí (Veber a kol., 2009).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) jsou manažerské funkce typické činnosti, které manažer vykonává při své práci. Jde o činnosti, které by měl manažer zvládnout ve své oblasti působení. Vytyčených cílů organizace by mělo být dosaženo vzájemným souladem při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti při naplňování jednotlivých manažerských funkcí je nežádoucí.

Wehrich a Koontz (1993) člení management na 5 základních funkcí, kterým mohou být podřízeny další znalosti. Těmito funkcemi jsou plánování, rozhodování, personalistika, vedení a kontrolování.

### 3.2.1 Plánování

Plánování je výchozím bodem pro všechny manažerské funkce. Zahrnuje v sobě určení cílů a volbu činností vedoucích k jejich naplnění (Wehrich a Koontz, 1993). Podle Daigelera (2008) nemůže podnik bez plánování efektivně fungovat.

Podle Hrona (2012) je plánování proces, kdy manažer formuluje cíle a zároveň cestu k jejich dosažení. Jedná se tedy o cílově orientovaný rozhodovací proces, vycházející od cílů a zároveň vymezující prostředky k jejich dosažení. Tvorba cílů se týká dialogů vedoucích pracovníků s představiteli nižších úrovní. Snaží se odstranit rozpory a zjišťuje se reálná možnost plnění vytyčených cílů.

Podle Martinovičové (2014) plánování zahrnuje stanovení cílů a postupů vedoucích k jejich dosažení. To vyžaduje provedení plánovací studie, analýzy a návrhů. Je potřeba rozplánovat nutné informační, lidské, materiální a finanční zdroje.

Podle Armstronga (2008) je plánování proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, který zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje nutné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení vytyčeného cíle byla správně rozvržena a byly v ní určeny priority. Manažeři obvykle plánují na relativně krátké období (na jeden, maximálně dva roky). Jejich úkoly, cíle a rozpočty jsou určovány podnikovým plánem nebo rozpočtem.

Cílem plánování podle Armstronga a Stephense (2008) je včasné splnění úkolů bez navyšování zdrojů, které byly na daný úkol přiděleny. Dobré plánování včas upozorní na možnou krizi. Je třeba vytvářet plány, které lze měnit dle potřeby a bez přílišných problémů. Plán, který nepřipouští změny, je špatný plán.

Převážná většina plánování, které manažer při řízení podniku dělá, je hlavně o systematickém myšlení a zdravém rozumu. Každý plán, jak uvádí Armstrong (2008), má tři základní složky:

- **cíl** – inovace nebo zlepšení, kterých je potřeba dosáhnout,
- **program činnosti** – konkrétní kroky vedoucí k dosažení vytyčeného cíle,
- **finanční dopad** – účinek akce na prodej, obrat, náklady a na zisk.

Plánování probíhá na všech stupních řízení. Do plánování by proto měli být zapojeni všichni manažeři dané organizace. Bezchybné plánování je podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006) důležité zejména pro:

- **snížování rizika** – organizace může pružně reagovat na neočekávané změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí, jelikož se směr budoucího chování firmy stále upřesňuje,
- **úspěšné organizační změny** – změny v organizaci je nezbytné včas naplánovat, aby se s jejich případným příchodem a následky dokázali manažeři správně vyrovnat,
- **integrace úsilí** – dobré plánování vede k efektivnějšímu uspořádání cílů,
- **rozvoj manažerů** – manažeři by měli svá rozhodnutí vztahovat k výsledkům v budoucnu, to vyžaduje správné plánování, které má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace,

- **vývoj standardů výkonnosti** – v podobě cílů či úkolů jsou pomocí plánování určovány racionální standardy výkonnosti celé organizace.

Manažer podle Armstronga (2008) provádí při sestavování plánů následující činnosti:

- **prognóza** – jaký druh práce bude třeba vykonat, kdy a kolik,
- **programování** – posloupnosti a časový rozvrh činností,
- **personální obsazení** – kolik a jaké typy zaměstnanců bude potřeba přijmout,
- **stanovení směrných čísel** – pro výstupy, prodej, kvalitu, náklady a podobně,
- **plánování postupů** – jak by měla být práce prováděna, konkrétní činnosti,
- **plánování spotřeby materiálů** – jaké materiály a jejich zajištění v čase,
- **plánování použitých zařízení** – jaká zařízení, nářadí a prostory budou potřeba,
- **rozpočtování** – převod očekávaného vývoje do finančních údajů.

### 3.2.2 Organizování

Organizování, jak uvádí Mulačová a Mulač (2013), je řazeno mezi základní manažerské funkce, jejichž potřebnost vyplývá jednak z omezené schopnosti jednotlivce řídit celý určitý počet pracovníků, ale především ze současné vysoké koncentrace aktivit do velkých celků. Organizování je nejčastěji definováno jako cílevědomá manažerská činnost, která se projevuje v uspořádání prvků systému i jejich vzájemných vazeb z hlediska:

- věcného,
- prostorového,
- časového.

Výsledkem organizování je existence organizace, tj. uspořádaného systému sociálních prvků, které představují lidé, a prvků technických. Tyto prvky jsou hierarchicky

uspořádány a vazby mezi nimi mají podobu relativně stálých vztahů nadřízenosti a podřízenosti a z nich vyplývajících formálních kompetenčních vztahů pravomoci a odpovědnosti (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Organizování je podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) proces přiřazování činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů. Využívá výhod dělby práce. Organizováním se zajišťují potřebné úkoly, vzájemné vazby mezi nimi i pravomoci a odpovědnosti za vymezené okruhy činností.

Podstatou organizování je vytvoření a udržení systému úloh, ve kterém každý pracovník přesně ví, jakou má úlohu v týmové operaci a jaký je vzájemný vztah jeho úlohy s ostatními. Pro existenci smysluplné organizační úlohy je důležité mít jasnou představu o povinnostech, respektive činnostech v ní zahrnutých a takovou míru volnosti, respektive pravomoci, při které pracovníci vědí, jak mohou postupovat pro dosažení vytyčených cílů.

Dle Weihricha a Koontze (1993) je možné chápat organizování jako:

- identifikaci a klasifikaci požadovaných činností,
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů,
- přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi,
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

Podnik se organizuje pomocí stanovených orgánů a daných směrnic. Orgán je řídicí složka podniku a může být představována např. ředitelem, vedoucím útvarů či dílen apod. Dále se určuje organizační struktura, kterých je několik typů. Navrhnout efektivní organizační strukturu není pro manažery snadným úkolem (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Podle Mládkové (2005) organizační struktura značně ovlivňuje nejen chování organizace, ale i chování jejích členů, tvorbu a fungování komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Dá se říci, že organizační struktura je jedním ze zásadních nástrojů řízení znalostí, protože přímo ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití a účinnost jednotlivých nástrojů řízení znalostí. V praxi se můžeme setkat s různými typy organizačních struktur. Každá organizace je jedinečná, a proto by měla mít jedinečným způsobem řešenou organizační strukturu. Mezi 3 základní skupiny patří organizační



struktura **shora dolů** (klasické hierarchické organizační struktury), organizační struktura **zdola nahoru** a **kombinovaná** organizační struktura.

Podle Vebera a kol. (2000) existuje mnoho faktorů, které působí na organizační strukturu podniku. Mezi základní patří:

- **strategie** - strategie a struktura podniku spolu úzce souvisí, protože organizační struktura má vždy vliv na dosažení podnikových cílů,
- **velikost podniku** - s růstem velikosti podniku roste potřeba změny organizační struktury, dochází k větší dělbě práce a k růstu specializace,
- **technologie** - organizační struktura musí být uzpůsobena typu použité technologie, např. u nerutiní výroby bude výhodnější flexibilnější organizační struktura,
- **míra stability prostředí** - tento faktor není podnik sám schopen ovlivnit, přesto má vliv na organizační strukturu a manažeři by ho měli respektovat.

Organizace podniků nejsou statické. Dochází k neustálým změnám, jak samotného podniku, tak podmínek, v nichž pracuje, a také lidí, kteří v něm pracují (Armstrong, 2008).

### 3.2.3 Personalistika

Podle Weihricha a Koontze (1993) je personalistika definována jako obsazování pracovních pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Personalistika je prováděna pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, vybíráním, najímáním, ohodnocováním a školením. Je patrné, že personalistika je velmi úzce spojena s organizováním, tj. s vytvářením vhodné struktury a pozic. Podobný názor má i Handlír (1998), který charakterizuje personalistiku jako obsazování pozic v organizační struktuře a jejich udržování. Je realizována pomocí požadavků na pracovní sílu, najímáním, povyšováním, umisťováním, přemísťováním, školením a také propouštěním.

Podle Šikýře (2016) pojem personalistika označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat vytyčené strategické cíle organizace. K naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují

především manažeři. V některých organizacích, zpravidla s větším počtem zaměstnanců, jsou tyto činnosti zabezpečovány obvykle s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb.

Cejthamr a Dědina (2010) charakterizují personalistiku jako výkonnou část práce personálního útvaru. Tento útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje činnosti, usměrňuje a kontroluje všechny ostatní zaměstnance podílející se na personálním řízení. Měl by také umožnit řídicím pracovníkům zvyšování jejich kvalifikace.

Personalistika zahrnuje mnoho personálních činností, které představují výkonnou část práce personálního útvaru. Běžně je možné se setkat s různým dělením těchto činností. Jedno z možných dělení je podle Cejthamra a Dědiny (2010) následující:

- **plánování pracovníků** – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní i kvalifikační struktury a rozmístění,
- **získávání a výběr pracovníků** – způsob pokrytí potřeb pracovníků; metody vnitřního a vnějšího výběru pracovníků,
- **rozmíst'ování pracovníků** - zařazování pracovníků do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků,
- **hodnocení pracovníků,**
- **hodnocení práce** a popis pracovních míst,
- **odměňování** - tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů,
- **podnikové systémy vzdělávání** – plánování, příprava a organizace těchto systémů,
- **kolektivní vyjednávání** – uzavírání kolektivních smluv, vedení pracovněprávních agend,
- **sociální péče** - bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace volnočasových aktivit,
- **personální informační systém** – personální administrativa.

Hlavním cílem získávání pracovníků je získat ty nejvhodnější uchazeče s minimálními náklady. Jedná se o tři fáze výběru pracovníků: definice požadavků, přilákání uchazečů a jejich výběr. Rozmístěním pracovníků se realizují základní úkoly řízení lidských zdrojů. Při hodnocení pracovníků se posuzují jejich vlastnosti, názory, postoje, jednání a vystupování vzhledem k specifické situaci, ve které se pohybují. Je potřeba zjistit, jak zvládá pracovník nároky svého nadřízeného a svého pracovního místa. Formy hodnocení se člení na formální a neformální. **Formální hodnocení** je standardizované podle přesně stanovených kritérií. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do karty pracovníka. **Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během pracovního výkonu. Na rozdíl od formálního hodnocení není zaznamenáváno. Odměňování je jednou z nejstarších personálních činností. Nejčastějším způsobem odměňování pracovníků jsou mzdy. Mzdy jsou založeny na počtu odvedených jednotek práce, nebo ohodnocením času. Zaměstnanci se mohou sdružovat v odborech, aby mohli obhajovat své zájmy a svá práva. Podle zákoníku práce a zákona o kolektivním vyjednávání mají odbory právo na rozhodování o stávce nebo právo na kontrolu dodržování kolektivních smluv. Péče o pracovníky je velmi důležitá, protože odpočínutý a dobře naladěný pracovník podává vyšší výkony. Mezi základní možnosti péče o pracovníka patří pracovní doba a režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, osobní rozvoj pracovníků nebo služby poskytované pracovníkům na pracovišti (Cejthamr a Dědina, 2010).

#### **3.2.4 Kontrola**

Robbins a Coulter (2004) uvádí, že kontrola je monitorování činností za účelem zjištění správnosti provedení a následná případná oprava závažných odchylek. Armstrong (2008) říká, že kontrola má za cíl uchránit plány podniku před působením negativních vlivů, včas objevit kritická místa a zabránit možným nehodám. Prevence je vždy lepší než náprava. S další definicí přicházejí Weihrich a Koontz (1993) a tvrdí, že kontrola je měření a korigování vykonané práce, aby bylo jasné, že plány budou splněny a cílů bude dosaženo. Kontrolováním se zabývá každý manažer. Handlíř (1998) tvrdí, že kontrola je součástí všech manažerských funkcí a je srovnáním skutečného stavu se stavem žádoucím.

Základem kontroly je měření, které závisí na přesných informacích o tom, jakých výsledků je dosaženo. Správná kontrola také identifikuje odpovědnost a ukazuje, na které další činnosti se zaměřit. Efektivní kontrola má podle Armstronga (2008) tyto části:

- **plánování** – to, čeho chce podnik dosáhnout,
- **měření** dosažených výsledků,
- **porovnávání** skutečně dosažených výsledků s plánem,
- **jednání** – využití zjištěných informací ke korekci odchylek od vytyčeného plánu.

Podle Vebera a kol. (2000) se dá každá kontrola rozdělit do těchto dílčích činností:

- určení předmětu kontroly,
- získání a výběr informací,
- ověření správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěry a návrhy opatření,
- zpětná kontrola.

Existuje několik možností členění kontroly. Podle Donnellyho a kol. (1997) se kontrola rozděluje na kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

**Preventivní kontrola** je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů, které se v organizaci používají. Zahrnuje veškeré manažerské úsilí zaměřené na zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými. **Průběžná kontrola** je zaměřena na probíhající operace. Úkolem je zjistit, jestli operace probíhají v souladu s vytyčenými cíli. Tento typ kontroly používají provozní manažeři nejčastěji. **Kontrola zpětnou vazbou** je zaměřena na konečné výsledky (Jakubíková, 2008).

Z hlediska vztahu k místu kontroly a kontrolované činnosti rozlišujeme dle Cejthamra a Dědiny (2010) kontrolu **přímou**, která se provádí přímo na místě kontrolované činnosti a to pozorováním, měřením, rozhovory nebo průzkumy. Tato kontrola zajišťuje vyšší objektivnost. **Nepřímá** kontrola je zprostředkována médií, a to

zejména zprávami, hlášeními, výkazy nebo rozборы. Informace zde však mohou být zkrácené. Podíl přímé kontroly se zvyšuje s vyšší úrovní řízení.

Z hlediska doby trvání člení Cejthamr a Dědina (2010) kontrolu na nepřetržitou, občasnou a fyzickou. **Nepřetržitá kontrola** je zajišťována v automatizovaných systémech řízení technologických procesů. Zde dochází k získávání informací v reálném čase. **Občasná kontrola** je založena na zásadách hospodárnosti a účelnosti. Snaží se zaměřovat především na odchylku typu „plán - skutečnost“. Patří sem fyzické a finanční kontroly. **Fyzická kontrola** je nejjednodušší a sleduje pohyb zboží ve fyzických jednotkách. Je platná zejména pro odbytové jednotky prodávající drahé zboží.

Kvalitní kontrolní systém by měl odhalovat selhání a to, kdo je za něj odpovědný, aby bylo zřejmé, že budou uplatněny opravy. Kontrola má smysl tehdy, jsou-li odchylky od původního plánu korigovány pomocí plánování, organizování, personalistiky a vedení lidí (Weihrich, Koontz, 1993).

### 3.3 Vedení lidí

Vedení lidí je umění přimět podřízené pracovníky k dobrovolné a efektivní práci (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Dle vědeckého článku od Pruknera (2014) je vedení jednou z nejdůležitějších funkcí manažera. Jde výhradně o přesvědčování a vedení pracovníků k vyšším pracovním výkonům nadřízeným pracovníkem tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů, záměrů a úkolů. Podle Blažka (2014) je vedení lidí tvůrčí činnost, která může nabývat značně odlišných podob a je do určité míry předurčována osobností vedoucího pracovníka. Aby byl styl vedení efektivní, musí brát v úvahu konkrétní situaci, tedy konkrétní pracovníky, kteří jsou vedeni a také cíle, které byly vytyčeny a další důležité okolnosti.

Podle Tureckiové (2004) vedení spočívá v „dělání správných věcí“, v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Podstatou vedení je změna ve způsobech práce s lidmi. Už to nejsou podřízení, ale spolupracovníci, kteří jsou aktivní, motivovaní a kompetentní spolutvůrci cílů, kteří v týmu dokáží najít nejvhodnější způsoby a cestu k naplnění podnikové vize a strategie. Na rozdíl od řízení lidí (managementship), které je orientováno na současnost a využívá postupů minulosti, je vedení zaměřeno na budoucnost, na rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím lidí.

- **vedení předchází řízení** – prvořadě vytyčení správné trasy, aby se nezjistilo, že bylo lepší zůstat na místě s využitím tamních zdrojů,
- **vedení obsahuje řízení** – jedna z metod práce s lidmi v organizaci (Tureckiová, 2004).

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) se vedení lidí vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a ke komunikaci. Vedení je velmi důležité při pokusech o utlumení nespokojenosti zaměstnanců. Správné vedení v sobě také zahrnuje efektivní proces delegování. Vztah mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem je vzájemný a efektivní vedení je proces, který ovlivňuje jak individuální výkon zaměstnanců, tak i výkon celé organizace.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je manažer především vedoucím kolektivu a práce s lidmi je v moderním pojetí managementu považována za hlavní náplň jeho činnosti. Lidé tvoří nejdůležitější kapitál úspěšných podniků. Platí to jak o manažerech, tak i o podřízených pracovnících.

V minulosti bylo uskutečněno mnoho pokusů, které zkoumaly, jak mohou nadřízení ovlivňovat své podřízené. Při definování vlivu ve smyslu moci se dle Donnellyho a kol. (1997), uvádí pět různých pilířů moci:

- **donucovací moc** – jde o podvědomé vštěpování strachu zaměstnanci. Podřízený ví, že pokud nesplní příkaz nadřízeného, nastane trest, například přidělení nepříjemné práce navíc. Tato moc je založena na tom, že si podřízený uvědomuje, že trest je důsledek nesouhlasu s názory či pokyny nadřízeného.
- **odměňovací moc** – je opakem donucovací moci. Pokud podřízený vyhoví přání nadřízeného, nebude následovat trest, ale naopak odměna. Odměna může být provedena peněžní formou, například zvýšením platu, nebo nepeněžní formou, například poděkováním.
- **zákonná moc neboli legitimita** – tato moc vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii. Například prezident má určitě více zákonné moci než vice prezident.

- **odborná moc** – odbornou mocí disponují lidé se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi, díky nimž získávají respekt svých kolegů nebo podřízených. Občas jsou lidé s odbornou mocí přidělováni do manažerských funkcí, aby efektivně vedli své pracovníky.
- **Přířknutá moc** – vedené osoby se ztotožňují se svým vůdcem.

### 3.3.1 Styl vedení

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je styl vedení způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Styl manažerského vedení je možno klasifikovat pomocí třech širších kategorií:

- **autokratický styl** – vyskytuje se tam, kde je zaměření síly na straně manažera a celé působení na skupinu od manažera vychází. Manažer sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení vytyčených cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů (Cejthamr a Dědina, 2010).
- **demokratický styl** – vyskytuje se tam, kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku a kde existuje větší spolupráce se skupinou. Manažer se o funkci vedení dělí se členy skupiny a sám je spíše členem týmu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracování systémů a postupů (Cejthamr a Dědina, 2010).
- **liberální styl** – jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí pracovník rozhoduje pouze o hlavních cílech, které následně se svými spolupracovníky projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří daný úkol vykonávají (Blažek, 2014).

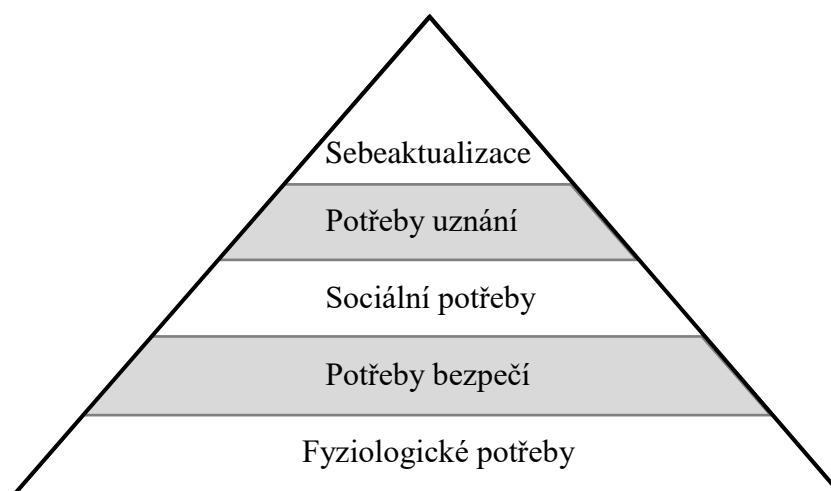
### 3.3.2 Motivační teorie

#### Maslowova teorie potřeb

Podle Tureckiové (2004) jde o rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž fyziologické potřeby s potřebami bezpečí jsou označovány jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové. Podle

původních Maslowových předpokladů mělo jít o obecnou teorii motivace, kde by jednotlivé skupiny potřeb měly být použity univerzálně (bez ohledu na společenský či kulturní kontext) a měly by být společné pro většinu lidí. Dále by měly být potřeby vyšší hierarchické úrovně iniciovány teprve až po relativním uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně. Tyto předpoklady byly posléze vyvráceny a Maslowova teorie potřeb byla podrobena kritice, nicméně její přínos je patrný i v dnešní době.

**Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb**



Zdroj: Tureckiová (2004)

Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také snadným převedením způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- **fyziologické potřeby** – pomáhá je uspokojovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky, díky nimž jsou uspokojovány také některé další potřeby,
- **potřeby jistoty a bezpečí** – jsou uspokojovány díky prostředkům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také zprostředkovaně jistotou pracovního místa,
- **sociální potřeby** – jsou uspokojovány možnostmi sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž),



- **potřeby uznání** – nemusí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“). Naplnění těchto potřeb pak přináší uspokojení z práce, pracovního postavení, pozitivního hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování,
- **potřeba seberealizace** – je uspokojována možností vzdělávání a rozvoje. Rozvoj může být jak odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti nebo profese. Dále sem může patřit uspokojení z dobře vykonané práce důležité pro společnost nebo možnost samostatně rozhodovat (Cejthamr a Dědiny, 2010).

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Podle Dvořákové a kol. (2007) Herzberg hledal faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti nebo nespokojenosti v zaměstnání. Tyto faktory následně rozdělil do dvou skupin:

- **faktory hygieny** (dissatisfactory) – patří sem peníze, politika a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Negativní stav nebo absence těchto faktorů v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost, nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance. Stav a působení faktorů hygieny je ovlivňováno v rozhodující míře vedením (organizační klima).
- **motivátory vnitřních pracovních potřeb** (satisfactory) – tvoří je výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup a možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace k práci. Rozhodující je vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na něž je možno dále motivačně působit.

### **McGregorova Teorie X a Y**

Podle Blažka (2014) se problematikou efektivního vedení lidí zabýval Douglas McGregor, který v roce 1960 vyvinul **teorii X-Y**. Teorie X a teorie Y jsou teoriemi

pracovní motivace, které se užívaly a dnes ještě často užívají v řízení lidských zdrojů. Popisují dva velmi odlišné názory na motivaci zaměstnanců a z nich vycházející modely jejich řízení.

**Teorie X** vychází z předpokladu, že zaměstnanec je potřeba k práci nutit, protože jsou ze své podstaty líní, nemají žádnou ctižádost a kdykoliv by měli příležitost, tak by se práci i odpovědnosti vyhnuli. Proto je potřeba v organizaci zavést tuhou disciplínu a zaměstnance pravidelně kontrolovat. Zaměstnancům nelze důvěřovat, a proto je nutné nad nimi uplatňovat soustavný dohled. V zájmu zabezpečení těchto aktivit je nezbytné, aby organizace měla striktně hierarchickou strukturu a vytvořila si efektivní kontrolní systém na každé úrovni řízení. Zároveň je potřeba vytvořit systém lákavých pobídek (odměn a benefitů), aby bylo snazší zaměstnance motivovat k práci a tuto jejich motivaci dlouhodobě udržovat. **Teorie Y** naproti tomu vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou ctižádostiví, motivovaní, ochotní převzít odpovědnost a připraveni garantovat kvalitu své práce. Jsou schopni provádět vlastní kontrolu plnění úkolů a korigovat způsoby dosahování svých cílů. Zaměstnanci vyhledávají příležitosti k převzetí odpovědnosti, vyvíjí iniciativu, uplatňují své schopnosti a rozvíjí svůj potenciál. Tato teorie ukazuje, že je možné zaměstnance motivovat nejen pomocí odměn a trestů, ale rovněž tím, že jim nadřízení pracovníci projeví důvěru a poskytnou jim větší volnost při plnění úkolů. Organizační struktura by měla tento model podporovat a neměla by být neprůchodná (Horská, 2009).

Styl vedení u teorie X se tedy bude určitě lišit od stylu vedení u teorie Y. U teorie X půjde o autoritativní styl, který je založen na hrozbě trestu. Oproti tomu teorie Y představuje styl, ve kterém je hlavním motivátorem tvůrčí práce (Blažek, 2014).

### 3.3.3 Motivace

Urban (2017) tvrdí, že motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních i nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Často však patří k úkolům, se kterými si vedoucí pracovníci nevědí zcela rady. Nalézt cestu k účinné motivaci přepokládá odpovědět na dvě základní otázky. Za první, čím zaměstnance motivovat, tedy co jim nabídnout za jejich vynaložené pracovní úsilí a nasazení. Za druhé, jak s finančními a dalšími motivačními nástroji zacházet, kdy a jakým způsobem je použít.

Cejthamr a Dědina (2010) dělí motivaci na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** souvisí s „psychologickými“ odměnami (možnost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů, jejich plnění, ocenění a uznání). **Vnější motivace** se vztahuje k hmotným odměnám (mzda, sociální výhody, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí či podmínky práce).

Pokud chce manažer správně motivovat své podřízené, musí je podle Stýbla (2008) nejprve důkladně a dobře poznat a vyznat se v nich. Bez zjištění podnětů, které vedou k jejich individuální motivaci, nelze efektivně vést a řídit.

Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou a hlavní motivací pro zaměstnance jsou peníze, není to však pravda. Peníze patří mezi ty nejdůležitější faktory motivace, ale nejsou jediným. Podle Bělohávkova (2005) kromě peněz slouží k motivaci zaměstnanců i tyto faktory:

- **peníze** - jsou důležitým motivem pro většinu lidí. Někteří lidé tento motiv berou jako jediný a pro peníze jsou ochotni udělat vše. Jiná motivace, než mzda, je nezajímá,
- **osobní postavení** - potřeba vést lidi, rozhodovat, hrdost a radost z dosaženého postavení,
- **pracovní výsledky** - motivace je důležitá hlavně z hlediska celé organizace. Pro organizaci jsou důležití zaměstnanci, kteří mají svoji práci rádi, dělají ji na maximum a jsou tak energií firmy. Jsou soutěživí, a když se jim nedaří, snaží se svoji práci zlepšit tak, aby byli sami spokojeni a byli lepší než jejich spolupracovníci,
- **přátelství** - pro mnoho lidí je přátelství, dobrá nálada a pozitivní energie na pracovišti to nejdůležitější,
- **jistota** - někteří lidé netouží po vysoké mzdě či vyšším postavení, ale jde jim pouze o udržení své pracovní pozice,
- **odbornost** - tento faktor je hlavním motivem pro lidi, kteří se chtějí ve svém profesním životě dále rozvíjet,

- **samostatnost** - samostatní lidé nechtějí nikoho za svého nadřízeného a nechtějí sdílet kanceláře s mnoha spolupracovníky,
- **kreativita** - tento faktor je důležitý pro lidi, kteří rádi tvoří nové věci.

### 3.3.4 Koučování

Koučování je osobní přístup manažera odehrávající se při výkonu práce a používáný k tomu, aby pomohl lidem rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti (Armstrong, 2008).

Armstrong (2008) popisuje koučování na úloze manažera, který je tu proto, aby prostřednictvím lidí dosáhl výsledku. Manažer nese odpovědnost za zabezpečení toho, že tito lidé získají a zdokonalí dovednosti, které potřebují. Dobrý manažer věří, že lidé mohou uspět a že on sám je schopen k jejich úspěchu dopomoci. Je schopen poznat, co lidé potřebují ke zlepšení jejich výkonů. Pokud má manažer potřebné dovednosti, zkušenosti a odhodlání, pak koučování umožňuje zabezpečovat správnou motivaci, řád a efektivní zpětnou vazbu.

Dvořáková (2007) říká, že nezbytným předpokladem k úspěšnému koučování je aktivita daného pracovníka, jenž sám přebírá odpovědnost za svůj rozvoj. Dalším nezbytným předpokladem je vzájemná důvěra mezi manažerem a pracovníkem.

Dobrý kouč by měl podle Daigelera (2008) dodržovat tyto zásady chování:

- kouč nepoučuje, ale pomáhá učit se,
- zaujímá pozorný a soustředěný postoj a dává pracovníkovi tu možnost, aby se pod jeho vedením mohl problému věnovat,
- pracovníkovi aktivně naslouchá, což znamená, že nevnímá pouze věcné informace, ale i význam, který má daná věc pro pracovníka,
- drží se zpět a vyhýbá se stručným, rychlým odpovědím. Naopak se snaží vhodnými otázkami o hlubší pochopení situace,
- zaměřuje se ve svém chování na cíl a hledání řešení.

Efektivního koučování bude podle Armstronga (2008) docíleno v případě, kdy manažer (kouč) chápe, že jeho úlohou je pomáhat lidem se učit, kdy jsou lidé motivováni

k učení a je jim poskytováno potřebné vedení k tomu, co by se měli učit, a je jim také poskytována zpětná vazba, jak si s danou situací poradili, kdy manažer (kouč) lidem naslouchá, aby pochopil, co potřebují, a zaujímá přitom pozitivní přístup, kdy staví na silných stránkách a zkušenostech. Je důležité si pamatovat, že učení je aktivní a nikoliv pasivní proces - kouč musí tedy docílit toho, aby se lidé do procesu aktivně zapojili.

### 3.3.5 Komunikace

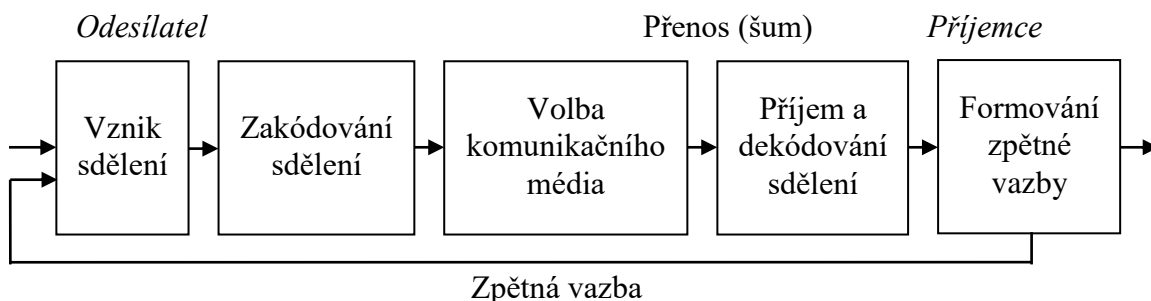
Baldoni (2007) tvrdí, že: *„Komunikace je v procesu leadershipu rozhodující. Je to způsob, jakým lídr zprostředkuje své vnitřní já vnějšimu světu. Když o tom přemýšlíte, komunikace leží v centru všeho, co lídr musí udělat.“*

Podle Weiricha a Koontze (1993) komunikace sjednocuje všechny činnosti organizace, propojuje lidi mezi sebou a prostřednictvím získávání užitečných informací dochází k dosažení stanovených cílů. Handlíř (1998) uvádí, že komunikace je ucelený informační systém organizace, který organizuje výměnu informací v podniku. Komunikace je velmi důležitou součástí procesu řízení organizace a je potřeba se jí důkladně zabývat.

Obrázek 4 ukazuje model a klíčové prvky komunikace. Podle Vymětala (2008) tento model rozeznává základní prvky komunikace jako odesílatel, vznik sdělení, zakódování sdělení, volba komunikačního média, přenos (šum), příjemce, příjem a dekodování sdělení, formování zpětné vazby a zpětnou vazbu. Lze tedy říci, že nějaká osoba nebo skupina má informaci nebo zprávu, kterou chce předat jiné osobě nebo skupině. Odesílatel musí zvážit, co příjemce musí vědět, co by měl vědět a co by mohl vědět, aby měl dostatek potřebných informací a minimum přebytečných informací. Aby mohl odesílatel své sdělení odeslat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jej pomocí komunikačního média. Proces zakódování tedy spočívá v převodu odesílatelových myšlenek do systematické řady symbolů, vyjadřujících odesílatelův úmysl. Pokud je sdělení zakódováno, je nutné zvolit vhodné komunikační médium pro přenos sdělení od odesílatele k příjemci. Médium může být například sdělení z očí do očí, rozhovor, sdělení pomocí telefonu či faxu, sdělení na poradách a další. Příjemce interpretuje sdělení na základě svých předchozích zkušeností a na základě určitých pravidel. Proces dekodování může být někdy značně náročný, a to zejména tehdy, je-li komunikační proces doprovázen značným šumem. Proces komunikace je oboustranný a to znamená, že mezi odesílatelem a příjemcem existuje zpětná vazba, která může odesílatele

informovat o tom, zda příjemce sdělení porozuměl, či jestli potřebuje nějaké doplňující informace nebo zda s odesílatelem souhlasí či nesouhlasí.

**Obrázek 4: Prvky komunikačního procesu**



Zdroj: Vymětal (2008)

Organizační struktura by měla, jak uvádí Donnelly a kol. (1997), vytvářet prostor pro komunikaci ve čtyřech směrech, a to horizontálně, diagonálně, vzestupně a sestupně. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž probíhá komunikace v organizaci. Pokud se manažer věnuje každému z těchto směrů, umožňuje mu to lépe analyzovat a následně odstranit bariéry stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci.

Dle Vymětala (2008) se jednotlivé druhy komunikace definují následovně:

- **horizontální komunikace** zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení. Tento způsob komunikace zabezpečuje především neformální, spontánní koordinaci činností, nezbytnou k efektivnímu fungování organizace.
- **diagonální komunikace** je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se tehdy, pokud je efektivnější než ostatní typy komunikace (například z hlediska času). Probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí proto dodržovat vertikální organizační strukturu.
- **vzestupná komunikace** zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu, tedy od podřízeného k nadřízenému. Tato komunikace bývá realizována diskuzemi na poradách, schůzích a konferencích.

- **sestupná komunikace** směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším, tedy od nadřízeného k podřízenému. Je obvykle realizována pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, manuály, příkazy, organizačními směrnici, popisy práce a podobně.

### 3.3.6 Delegování

Blažek (2014) definuje delegování jako proces přenášení úkolů, pravomocí a odpovědnosti z rukou manažera do rukou jeho podřízených. Lojda (2011) definuje delegování jako jednu z technik, která umožňují manažerům plně se soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány. Podle Cipra (2009) je potřeba delegování chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru do svého podřízeného nebo kolegy, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Delegování je v podstatě investice do pracovníka, která se může projevit až po delší době.

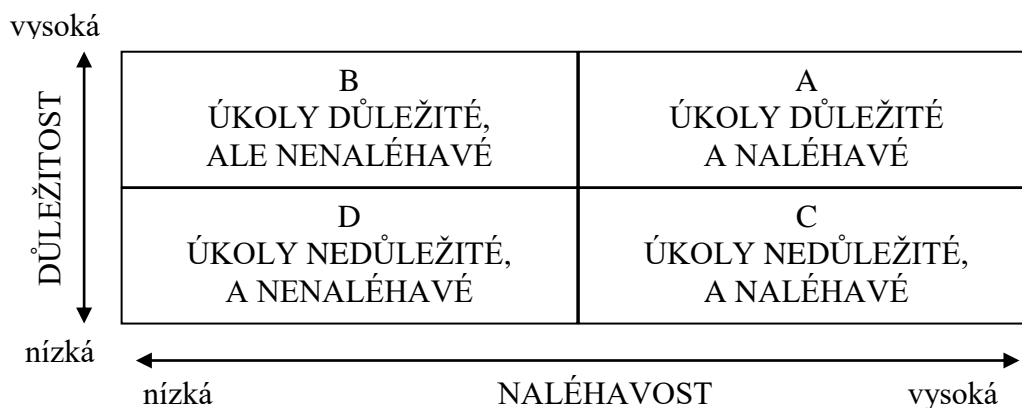
V širším pojetí lze podle Cipra (2009) delegování chápat nikoliv pouze jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků a také jako specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízeným či kolegy.

Podle Mikuláščíka (2007) delegování od manažera vyžaduje schopnost rozpoznat ty správné lidi, na které může úkoly delegovat. Manažer musí poznat, kdo je důvěryhodný, spolehlivý a schopný daný úkol splnit. Důležité je, aby delegoval v plné míře a předem, aby dodatečně neměnil podmínky a nevytvářel tak nepřehlednou situaci. Úkoly by měly být delegovány jako celky a měly by být delegovány přesně.

Podle Armstronga (2008) je možné rozlišovat mezi tvrdým a měkkým delegováním. Tvrdé delegování obnáší přesnou specifikaci co dělat, jak to dělat a stanovení výsledků včetně termínů. K tvrdému delegování patří pravidelná kontrola. Měkké delegování obnáší všeobecné stanovení cílů, dohodu o míře pravomocí, a definici případných odchylek nebo výjimek, při kterých je potřeba předávat zpětné informace. Samotný postup k dosažení vytyčeného cíle je v plné kompetenci delegovaného pracovníka.

Manažer by měl umět podle Blažka (2014) rozhodnout, které úkoly by měl delegovat a které si ponechat. Úkoly jsou posuzovány z hlediska naléhavosti a důležitosti. Jsou rozděleny do čtyř skupin dle priorit. Důležitost je ve smyslu manažerovy kvalifikace, postavení, odpovědnosti a časového vytížení. Jednoduchou pomůckou, které úkoly by měl manažer delegovat a které si ponechat, lze vidět na obrázku 5.

**Obrázek 5: Priorita úkolů**



Zdroj: Blažek (2014)

Podle Lojdy (2011) mohou při delegování také nastat bariéry, které vycházejí ze tří základních zdrojů. Prvním zdrojem je sám manažer, který se nedokáže s delegováním vyrovnat a odmítá ho. Bariéry mohou vzniknout, když manažer nemá dostatečný přehled, nemá dost informací, nebo není sám schopný daný úkol provést, má obavy ze ztráty kontroly nad vykonávanými úkoly. Někdy manažer nedeleguje jen proto, že je zvyklý daný úkol plnit sám a myšlenka na delegování jej ani nenapadne. V mnoha případech brání delegování nedůvěra ve své podřízené, či strach z podřízených jako konkurence. Druhým zdrojem mohou být podřízení, kteří začnou vůči delegování vytvářet odpor. Lidé si často nevěří, že by náročný úkol zvládli, protože nemají dostatek zkušeností a kvalifikace. Mají strach z možné kritiky. Podřízení také mohou být líní nebo mohou být natolik vytížení svojí dosavadní prací, že další úkol odmítají z nedostatku kapacit. Jedním z nejčastějších jevů, které brání v delegování, jsou nedůvěra ve schopnosti manažera, nedostatek informací či špatné zkušenosti. Třetím zdrojem jsou vnější omezení. Manažer může zvládat velmi dobře techniku delegování, ale pokud nemá pro provedení úkolu dostatek kapacit (např. lidí), nemá smysl se delegováním vůbec zabývat. Za vnější omezení se považují i vztahy na pracovišti, které když jsou konfliktní, tak mohou vytvářet informační bariéry.



### 3.3.7 Schopnosti vedoucího pracovníka

Každý vedoucí pracovník musí disponovat určitými schopnostmi, aby byl schopen co nejlépe plnit úkoly. Podle Daigelera (2008) jsou to tyto:

- **odborné schopnosti** - vedoucí pracovník je ten, kdo vynikl ve svém oboru, odborné vlastnosti jsou tedy u vedoucích pracovníků samozřejmostí. Čím výše v hierarchii vedoucích pracovníků člověk vystoupá, tím komplexnější budou jeho úkoly.
- **metodické a procesní schopnosti** - ústřední úkol vedení spočívá v nasměrování činností v organizaci k určitému cíli. K tomu jsou zapotřebí různé metody a techniky, které se týkají plánování, organizace a řízení. Úkolem je rozdělit cíle na dílčí cíle a ty pak uvést do souladu s cíli jednotlivých pracovníků. Vedoucí musí rozhodovat, iniciovat projekty a kontrolovat výsledky.
- **sociálně komunikační schopnosti** – cíle uskutečňují jednotliví pracovníci. Vedoucí pracovník potřebuje empatii, talent pro komunikaci a mnoho dalších tzv. měkkých dovedností, aby dokázal v jednom týmu spojit pracovníky různých povah a schopností a nasměroval je ke společnému cíli. Jsou zde potřeba techniky týkající se jak lidí, tak úkolů.
- **schopnost integrace** – spojení odborníků a ostatních pracovníků je nezbytné. Od vedoucích pracovníků se očekává, že dokáží spojit různé způsoby práce jednotlivých částí organizace.
- **schopnost sebeřízení** - jde o schopnosti, které se týkají ovládnutí metod osobní organizace práce a timemanagementu. Schopnost sebeřízení je i ústředním bodem ostatních manažerských schopností.

### 3.3.8 Týmy a typy rolí

V organizacích pracují různé typy týmů. Dědina a Odcházal (2007) rozlišují čtyři typy týmů v závislosti na jejich cílech. Tyto týmy jsou:

Obrázek 6: Typy týmů

Typ týmu	Stupeň			Pracovní cykly	Typické výstupy
	diferenciace	koordinace	technické specializace		
<b>Poradenský</b>	nízký	nízký	nízký	krátké i dlouhé	rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
<b>Akční</b>	vysoký	vysoký	vysoký	krátké, opakující se	expedice, kontrakty aj.
<b>Projektový</b>	vysoký	nízký i vysoký	vysoký	při každém projektu jiné	plánování, design, výzkum, vývoj
<b>Produkční</b>	nízký	vysoký	vysoký	opakované a nepřetržité	potraviny, komponenty aj.

Zdroj: Dědina a Odcházal (2007)

- **poradenské týmy** – jsou primárně vytvářeny pro poskytování informací managementu, aby byl schopen vytvářet efektivní rozhodnutí.
- **akční týmy** – provádějí specifickou činnost, jež je opakována, ovšem za změněných podmínek okolního prostředí. Členové akčního týmu jsou specialisté.
- **projektové týmy** – vznikají při řešení úkolu, na němž pracují ve vymezeném čase společně pracovníci vyčlenění z různých oddělení. Jakmile je úkol dokončen, projektový tým je rozpuštěn.
- **produkční tým** – snaží se dosáhnout stanovených, poměrně jednoduchých, cílů. Úkoly bývají rutinní a opakované (Hayes, 2002).

Týmové role jsou takové, které charakterizují individuální způsob aktivity, jímž se zaměstnanci zapojují do společně vykonávané činnosti a který vyplývá z určitých osobnostních vlastností. Optimálně složený tým obsahuje všechny typy rolí. Některé role však mohou v týmu chybět, což se pak projeví negativně na výsledcích týmu. I v menších týmech mohou být zastoupeny všechny role. Lidé jsou kombinací několika typů rolí (primární a sekundární). Podle Belbina (2010) existují tyto role:

- **inovátor, myslitel** - zajímá se o větší podstatné věci spíše než o detaily. Je schopen dělat chyby z nedbalosti.
- **vyhledavač zdrojů** - je komunikativní. Je schopný vyhledat a sehnat cokoliv, ať už se jedná o lidi, informace, finance či zařízení.
- **koordinátor** - mezi jeho silné stránky patří cit pro plánování. Vyjasňuje cíle. Dává dohromady týmy. Je to přirozený vůdce. Má přirozený respekt.
- **formovač, tvarovač** - vedle koordinátora je formovač druhou vedoucí rolí, která je spojena s autoritativním, direktivním a tvrdým stylem řízení. Formovači mají velikou energii, kterou dávají do dosažení svých cílů.
- **týmový pracovník** - týmový pracovník je přátelský člověk. Jde mu hlavně o pohodu a klid v týmu. Pomáhá ostatním.
- **realizátor** - má organizační schopnosti a zdravý rozum. Je pracovitý a umí se ovládat. Je disciplinovaný, spolehlivý a má stále stejné návyky, které nehodlá měnit. Jeho silnou stránkou je tvorba organizačních plánů.
- **vyhodnocovač, kontrolor** - má přesný úsudek, vidí všechny možnosti. Dovede srovnávat pro a proti a odvrátit tak tým od nesprávné cesty. Je praktický. Je to stratég, který má vysoké nároky.
- **dotahovač** - má schopnost dotahovat věci do konce, je to perfekcionista. Hledá chyby i tam, kde nejsou. Plní termíny.
- **specialista** - je to cílevědomý a iniciativní člověk. Je zcela oddán své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Zaobírá se osobními zájmy a má problémy s komunikací. Postrádá zájem o vztahy s ostatními lidmi.

Týmové role jsou často závislé na typu osobnosti a na preferovaných potřebách, které sebou každý jednotlivec do skupiny přináší. Každý doufá, že při interakci ve skupině něco získá. To co chce zaměstnanec získat, to co ho těší nebo netěší při práci ve skupině, je funkcí osobnostních rysů, které si sebou do skupiny přináší. Určité osobnostní rysy umožní predikci správné volby členů týmu tak, aby byla možná spolupráce a vzájemná závislost rolí (Mikuláščík, 2010).

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti

#### Základní údaje

Obchodní firma:	Styrax, a.s.
Sídlo:	Zelený pruh 94/95, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo:	27416712
Právní forma:	Akciová společnost
Kapitál:	Základní kapitál 2 000 000 Kč, splaceno 100 %. Kmenové akcie na jméno 20 000, počet akcií: 100. Akcie společnosti jsou převoditelné jen s předchozím souhlasem představenstva.
Datum vzniku:	25. 1. 2006
Obor působnosti:	IT podnik zaměřený především na vývoj a implementaci informačních systémů

#### Profil společnosti

Podnik Styrax, a.s. zahájil svou činnost v polovině roku 2006. V současné době má vedle hlavního sídla v Praze pobočky také v Brně, Strakonících, Písku a ve Vimperku.

Specializuje se především na vývoj a implementaci informačních systémů a na poskytování konzultačních a analytických služeb, a to zejména pro segment finančního trhu a zdravotnictví. Nicméně stejně efektivně dokáže podnik Styrax, a.s. poskytnout ověřená řešení i pro podniky z jiných segmentů – státní správa, bankovníctví, doprava, účetní a daňové služby či podniky zaměřené na elektronickou distribuci benefičních poukázek.

V podniku pracují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Podnik disponuje dostatečnou kapacitou projektových manažerů, analytiků, programátorů a testerů a je tedy připraven poskytnout klientům komplexní a nadstandardní služby v oblasti IT dle jejich požadavků.

Všichni projektoví manažeři jsou certifikováni pro projektové řízení podle mezinárodních standardů PRINCE2 a IPMA a v minulosti se podíleli na velkých projektech, z nichž lze uvést například následující: vytvoření informačního systému pro Středisko cenných papírů, vytvoření elektronického obchodního systému pro trh s cennými papíry RM-SYSTÉM, vytvoření elektronického obchodního systému pro Komoditní burzu Praha, vytvoření evidenčního systému cenných papírů pro slovenský Centrální depozitář cenných papírov, vytvoření informačního systému pro Centrální depozitář cenných papírů v ČR a další.

Při realizaci všech projektů je kladen velký důraz na proces testování a ověřování kvality. Tým testerů se při přípravě, realizaci, evidenci a vyhodnocení testů řídí vlastní metodikou testování, jež vychází ze zkušeností získaných na rozsáhlých projektech.

Řada pracovníků má praktické zkušenosti v oblasti IT i ze zahraničí (Rakousko, Irsko, USA, Švédsko, Švýcarsko a Německo), absolvovala zahraniční školení a vlastní zahraniční certifikáty (Irsko, USA, Velká Británie, Švédsko, Rakousko). Jazyková vybavenost zaměstnanců firmy je tak na vysoké úrovni.

### **Obchodní portfolio**

Klíčové know-how :

- Podnik poskytuje komplexní řešení a služby v informačních technologiích, tj.:
  - řízení projektů,
  - vývoj a implementace softwarových řešení,
  - konzultační a analytické služby.
- vlastní řešení a aplikace:
  - ZEA – zabezpečený elektronický archív,
  - DS Admin – chytré datové schránky,
  - INRES – napojení na insolvenční rejstřík,
  - HCM – elektronické tržiště zdravotní péče,
  - REGAS – napojení na registr adres.

Podnik spolupracuje s řadou technologických podniků, ve spojení s nimiž je schopen nabízet zákazníkům komplexní řešení. V současné době patří mezi jeho partnery především:

- FINAMIS s.r.o.
- LBMS, s.r.o.
- Microsoft s.r.o.
- SAS Institute ČR, s.r.o.
- Sophia Solutions, s.r.o.
- Neit Consulting s.r.o.
- STABILIT Informatik AG

### **System jakosti**

Podnik má zavedený a udržovaný integrovaný systém managementu v souladu s požadavky následujících norem:

- Systém řízení jakosti dle ISO 9001:2009
- Systém pro management jakosti projektů dle ISO 10006:2004
- Systém managementu služeb informačních technologií dle ISO/IEC 20000-1
- Systém managementu bezpečnosti informací dle ISO/IEC 27001:2006
- Systém environmentálního managementu dle ISO 14001:2005
- Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:2008

Integrovaný systém managementu je certifikován společností TAYLLOR & COX s.r.o., která je nezávislým certifikačním orgánem s mezinárodní působností, akreditovaným u Českého institutu pro akreditaci.

## Používané technologie

Zákazníci mohou využívat podnik pro speciální branžové know-how především z oblastí kapitálových trhů, zdravotnictví a bankovníctví, ale rovněž pro znalosti následujících technologií a prostředí:

- Operační systémy: MS Windows, Linux, OS X, OpenVMS,
- Databáze: MS SQLServer, MySQL, PostgreSQL, ORACLE, SYBASE, ADABAS, Informix,
- Programovací jazyky: Java, Javascript, C#, C, C++, ASP.NET, VB.NET, NATURAL,
- Vývojová prostředí: Eclipse, NetBeans, VisualStudio,
- Mobilní platformy: iOS, Android, Windows Phone,
- Pro vývoj rozsáhlých aplikací podnik používá Java Enterprise technologie, aplikační servery JBoss, Glassfish, objektový přístup k DB pomocí JPA, dále standardy jako XML, SOAP, WSDL, JSF JavaScript, JSON, AJAX, ale i C#, ASP.NET, ASP MVC, WCF, LINQ,
- Proces analýzy, vývoje a realizace je v podniku důsledně řízen prostřednictvím CASE nástroje Enterprise Architect.

**Tabulka 2: Základní údaje společnosti**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Počet zaměstnanců</b>	29	32	33	35	43
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)</b>	8 410	4 290	7 190	5 839	5 061

Zdroj: Styrax, a.s. (2016)

## 4.2 Manažerské funkce a vedení lidí v podniku

Styrax, a.s. je menší podnik, který už přes deset let úspěšně svádí boj s konkurenčními podniky o pozici na trhu, rozvíjí se a dlouhodobě dosahuje zisku. Tato fakta nasvědčují tomu, že vedení lidí je v tomto podniku na velice dobré úrovni.

V podniku plánují všichni manažeři. Dlouhodobé plánování provádí sám majitel (ředitel) podniku, který je zároveň předsedou představenstva, spolu s ostatními členy představenstva. Stanoví hlavní cíle, které je potřeba splnit a podnikatelskou strategii budoucího rozvoje podniku. Po jednání s manažery je proveden průzkum trhu, kde jsou monitorovány především veřejné zakázky, tisk a ostatní nabídky, a poté je sestaven předběžný finanční propoččet a je vybrána optimální varianta. Krátkodobé plánování uskutečňují ředitelé jednotlivých divizí (manažeři). Operativní plány ve smyslu alokace kapacit pak provádějí jednotliví projektoví manažeři, kteří jsou na jednotlivé projekty vybráni z řad zaměstnanců. Podle zakázek je práce naplánována na jednotlivé konkrétní týdny a dny. Podnik se vždy snaží reagovat na požadavky a prosby zákazníků, avšak pouze dle kapacitních možností. Plány jsou pružné.

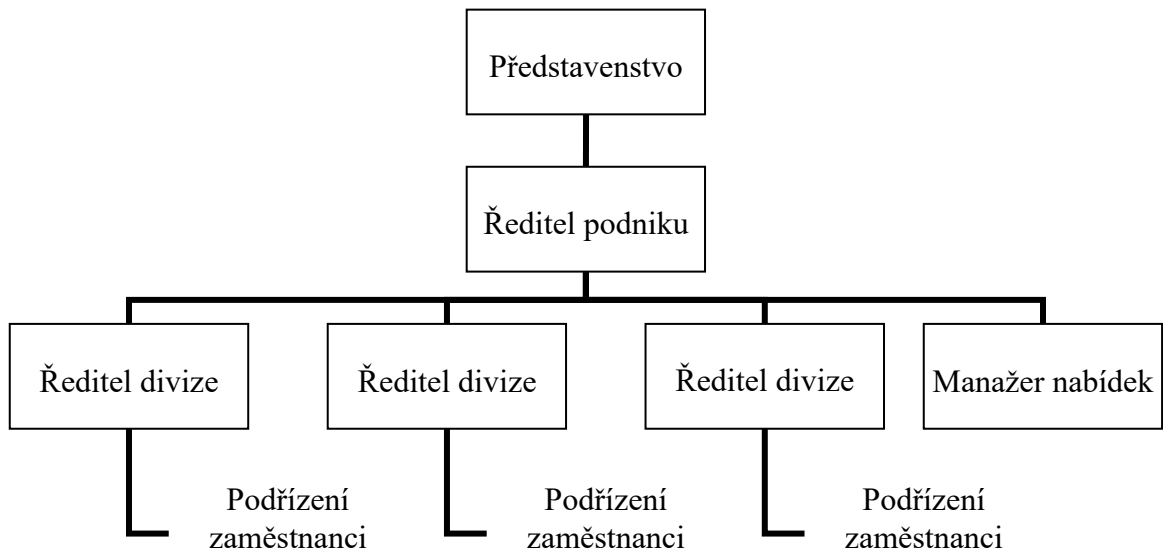
Zásadní důležitá rozhodnutí provádí ředitel podniku, jakožto předseda představenstva s ostatními členy představenstva. Jde převážně o významné záležitosti týkající se podniku, většinou finančně náročné. Pro tato rozhodnutí využívá majitel své dlouholeté znalosti a zkušenosti získané praxí v oboru, informace od podřízených manažerů a velmi často i svůj vlastní manažerský cit pro řešení situace. Při rozhodování se ředitel podniku nebojí zariskovat. Nejde však o nějaký přehnaný risk, který by vystavoval podnik krizové situaci. Toto riskování přináší většinou úspěch, ale také občas i neúspěch. Dále probíhají interní porady, kterých se účastní ředitel podniku, jeho poradce, manažer nabídek a ředitelé divizí. Rutinní (denní) rozhodování realizují v podniku ředitelé divizí.

Práce je ve StyraX, a.s. organizována pomocí vnitřní organizace podniku, jedná se o liniovou organizační strukturu, kde vedoucí vykonává vertikální liniové řízení a má nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Nejvyšší složku tvoří představenstvo, které má 3 členy. Dále má StyraX a.s. jednoho ředitele, který je zároveň majitelem podniku a předsedou představenstva a má pod sebou 6 přímo řízených osob. Jsou jimi 3 ředitelé divizí, asistentka, poradce a manažer nabídek. Ředitelé jednotlivých divizí pod sebou mají své přímo podřízené zaměstnance. Těmito zaměstnanci jsou projektoví manažeři, analytici, programátoři, administrativní pracovníci a testeři. S ohledem na skutečnost, že StyraX, a.s. působí v 5 různých lokalitách, tak každá lokalita má svého vedoucího pobočky. Vedoucím pobočky mohou být ředitelé divizí, nebo i v některém případě řadoví zaměstnanci. Na každý projekt je vždy určen projektový manažer, který ve většině případů za výsledek



projektu zodpovídá. Do svého týmu má přidělené pracovníky. Počet zaměstnanců podniku každoročně narůstá, poslední dobou poměrně dynamicky. Aktuální stav je 46 zaměstnanců.

**Obrázek 7: Řídící struktura podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Koordinaci, která je úzce spojena s organizováním, provádí ředitelé jednotlivých divizí. Někdy se objeví problémy související se snahou rychle zareagovat na požadavky zákazníků, kdy nedojde k úplné synchronizaci všech činností. Toto se však stává zřídka a problémy jsou vždy rychle odstraněny.

Ředitel podniku v současnosti spoustu úkolů a činností deleguje na své podřízené manažery. Dříve to však tak nebylo. Dříve chtěl mít ředitel kontrolu nad většinou prováděných činností a dělat je sám, podle sebe. Poté zjistil, že tento způsob není optimální. On sám byl přetěžován a neměl dostatek času na ty nejdůležitější úkoly, a proto začal s delegováním. Dnes je velmi rád, že má spolehlivé a profesionální manažery a může na ně s klidem delegovat úkoly, se kterými nemá čas se tolik zabývat.

V podniku Styrax, a.s. je nejčastěji využívána ústní komunikace při osobních jednáních zaměstnanců na jednotlivých divizích. Dále se manažeři společně se členy představenstva účastní pravidelných porad, které se konají jednou týdně. Ústní komunikaci denně doplňují telefonické rozhovory, rozhovory přes Skype a e-mailová korespondence. V podniku se vyskytují čas od času i komunikační bariéry. Nejčastějšími typy jsou šum (některé informace jsou zavádějící nebo mají zkreslující význam) nebo příliš mnoho

informací za krátkou dobu, které se nestačí správně zpracovat. Občas se vyskytují i problémy s nepochopením pokynů a požadavků podřízenými pracovníky.

Motivovat správně a efektivně podřízené je vždy velmi složitá úloha, neboť každý člověk má odlišný charakter, a je těžké přijít na to, jak daného zaměstnance co nejefektivněji motivovat. V podniku StyraX, a.s. se snaží k zaměstnancům přistupovat individuálně, a dosáhnout jejich maximální spokojenosti. Samozřejmě se vždy najdou i nespokojení pracovníci. Hlavní motivační funkci plní mzdy, které jsou v podniku na slušné úrovni a neodchylují se od průměru mezd, kterých je dosahováno ve stejném oboru. Kromě peněz dostávají zaměstnanci odměny formou benefitů. Podnik poskytuje zaměstnancům příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Každý manažer má služební auto, mobilní telefon a notebook, všechny tyto věci mohou využívat i pro soukromé účely. Dalším benefitem jsou příspěvky na stravování, různé kulturní akce a karta Multisport, se kterou mohou zaměstnanci využívat různá sportovní a relaxační centra po celé České republice. Jednou z nejhlavnějších a nejdůležitějších motivací je příjemné pracovní prostředí, které se ředitel snaží neustále vylepšovat např. modernizace pracovišť (Sociální zařízení, kuchyňka). Nehmotné odměny se v podniku používají poměrně často a to převážně formou pochval, či různou formou možnosti seberealizace.

Ředitel průběžně (1x měsíčně) kontroluje ekonomickou efektivnost podniku (náklady, výnosy, zisk). Dosud finanční analýza neshledala žádná závažná pochybení ve vedení podniku. Manažeři provádí vždy sebekontrolu a jejich práci namátkově sleduje a kontroluje ředitel. Ředitelé divizí kontrolují své podřízené každý den, neboť jsou s nimi při práci v neustálém kontaktu.

Vedení lidí je velmi důležité pro efektivní zapojení všech pracovníků k dosažení vytyčených cílů podniku. S vedením lidí úzce souvisí styl řídicí práce manažerů. V podniku StyraX, a.s. je styl řídicí práce všech manažerů převážně demokratický. Část svých pravomocí delegují na podřízené pracovníky, spolupracují s nimi a věří jejich schopnostem. Ředitel i manažeři někdy vůči projektovým manažerům používají liberální styl řízení, kdy mají oni a jejich pracovní týmy možnost uplatnit vlastní nápady a iniciativu, provádí vlastní kontrolu a odevzdávají práci individuálně zákazníkovi. Někdy jsou ředitelé divizí nuceni použít i autokratický styl řízení. Je to zejména v případě, kdy podřízený pracovník nemá o práci zájem, snaží se jí spíše vyhnout, nebo o práci

nepřemýšlí a je rád, pokud dostane přesné pokyny, co a jak má dělat a následně je kontrolován. Tato situace se však v podniku Styrax, a.s. prakticky nevyskytuje, neboť zaměstnanci mají pozitivní a aktivní přístup k práci. Všichni manažeři praktikují autokratický styl řízení, pokud je třeba rychle zareagovat na nastalou situaci. Styl řízení tedy manažeři v podniku přizpůsobují konkrétní situaci, osobním vlastnostem a postojům podřízených pracovníků, závažnosti rozhodnutí apod.

Celkové vedení podniku má na starost výhradně ředitel. Podnik založil a podle sebe vybudoval, a proto ví nejlépe, co se kde v podniku děje a proč. Podnik je dlouhodobě úspěšný, a to vede majitele ke spokojenosti, neboť vidí, že práce, která ho baví a naplňuje, směřuje správným směrem. Zákazníci jsou spokojeni, protože služby poskytované podnikem jsou pružné, odborné a kvalitní. Zaměstnanci jsou spokojeni, protože pracují ve stabilním českém podniku a vztahy na pracovišti jsou osobní a umožňují tak bezprostřední komunikaci. Zároveň jsou zaměstnanci za odvedenou práci spravedlivě odměněni. Podnik je efektivní, protože generuje zisk. Stabilita podniku je však neustále narušována, protože na trhu se vše rychle mění. Podnik se snaží těmto změnám co nejrychleji přizpůsobit. Podnik se snaží tyto změny dlouhodobě předvídat a včas a správně na ně reagovat. Podnik je tedy dynamický.

Podnik je flexibilní, neustále se snaží přizpůsobovat, situaci na trhu, zákazníkům a pohotově reagovat na všechny změny. Flexibilní jsou i zaměstnanci podniku, kteří pracují někdy i o víkendu nebo po pracovní době, pokud je to potřeba. Podnik praktikuje tzv. smluvní flexibilitu, kdy zaměstnává lidi, např. na dohodu o provedení práce nebo externí podniky, např. na dohodu o pracovní činnosti.

V podniku převažují profesionální a přátelské vztahy na pracovišti, které mají pozitivní vliv na efektivní výkon zaměstnanců, tedy i podniku. Občas nastane na pracovišti konfliktní situace, která vznikne většinou individuálním chováním některých jednotlivců, nesouladu v názorech, či nedorozuměním v komunikaci. Tato situace je však velmi ojedinělá a většinou se rychle a bezproblémově vyřeší.

V podniku jsou určeny formální skupiny ke splnění zadaných konkrétních úkolů a projektů na jednotlivých divizích. Členové skupin jsou pečlivě vybíráni. Nemají mezi sebou žádný výrazný problém, většinou si rozumí, mají společné zájmy a spoléhají jeden na druhého. Atmosféra na pracovišti je převážně uvolněná, neformální, pracovníci spolu

často komunikují o problémech, které se snaží vyřešit. V podniku je tedy optimální situace, kdy formální skupiny fungují stejně dobře jako skupiny neformální.

Při vedení lidí je potřeba pokaždé vycházet z jejich vztahu k práci (Bělohlávek, 2008). Ve Styra, a.s. je zaměstnána pouze velmi malá část zaměstnanců, kteří pracují pouze proto, aby zajistili obživu pro sebe a svou rodinu. Tato skupina pracovníků nemá vůbec žádné ambice a musí být kontrolována a vedena. Zbylá skupina pracovníků má k práci přirozený kladný vztah, práce je baví a je pro ně zdrojem seberealizace. Zaměstnanci jsou k podniku loajální a přijímají odpovědnost. Jednotliví manažeři vycházejí z těchto poznatků a volí hodící se styl řídicí práce.

Podniková kultura ve Styra, a.s. je samozřejmostí. Podnik se snaží maximálně uspokojit všechny partnery podniku. Těmito partnery jsou zákazníci, dodavatelé a další subjekty, které s podnikem spolupracují. Podnik se snaží pracovat odborně, profesionálně a při práci používat logické myšlení, případně vymyslet nějaké zlepšení. Důležitá je v podniku také týmová práce, kdy se podnik snaží co nejvíce zainteresovat zaměstnance do fungování podniku. Podnik se snaží o maximální otevřenost a komunikativnost firemních cílů, komentuje strategická rozhodnutí a změny. V minulosti se výjimečně stalo, že se někteří zaměstnanci neztotožnili s podnikovou kulturou, nepřijali stěžejní hodnoty podniku, a proto ho dobrovolně opustili.

### **4.3 Vyhodnocení osobního rozhovoru**

Rozhovor s majitelem a současně ředitelem podniku Styra, a.s. se uskutečnil v polovině prosince 2017. Otázky byly předem připravené, standardizované. Atmosféra během rozhovoru byla příjemná, až přátelská. Dotazovaný mluvil přímo k věci, a proto nenastaly během rozhovoru žádné problémy. Přesná citace rozhovoru je uvedena v příloze 4.

Respondent ohodnotil svůj styl řízení jako demokratický. Je to člověk, který pro podnik žije, ale zároveň mu hodně záleží na svých zaměstnancích, neboť bohatství podniku se skrývá právě v nich. Proto se snaží maximálně konzultovat se členy vedení podniku všechny důležité věci, týkající se vedení podniku. Maximálně využívá komunikace při strategických rozhodnutích a respektuje názory svých spolupracovníků a podřízených. Jeho silnou stránkou je důslednost, přátelský přístup, orientace přímo na cíl a přímocharost

v jednání, která vede k okamžitému řešení nastalých problematických situací. Za svoje slabé stránky považuje ješitnost a to, že si některé věci bere příliš osobně. Respondent se snaží poslední dobou delegovat některé své činnosti, které má možnost delegovat, což mu dává více času na řešení složitějších a důležitějších úkolů a zároveň to pomůže jeho zaměstnancům získat zkušenosti a zvedne jejich sebevědomí. Respondent se domnívá, že komunikace se zaměstnanci probíhá bez problémů, je jim schopen zřetelně a kvalitně vysvětlit zadaný úkol a zároveň umí i patřičně ocenit kvalitně odvedenou práci. Zaměstnance chválí často a rád. Podle majitele podniku může být práce v podniku stresující a to především pro jeho přímé podřízené, kteří jsou v užším vedení firmy, protože je na ně kladen větší tlak pro dosažení potřebných výsledků. Na řadové zaměstnance není vyvíjen až takový tlak a proto se majitel domnívá, že stres se u nich příliš neprojevuje, nebo to nezpozoroval. Podřízení, především pak jeho přímí podřízení, jsou dostatečně stimulováni. U běžných pracovníků se pracuje na změnách, které povedou ke zlepšení stimulace a motivace těchto zaměstnanců. V podniku vzniká minimum konfliktů, ale když už nastanou, řeší je majitel okamžitým jednáním s dotyčným, kdy si z očí do očí vysvětlí příčiny vzniku konfliktu, vzájemné postoje k dané situaci a společně vymyslí následné vhodné řešení odstranění konfliktu. Pravidelné porady, které se konají jednou za týden, jsou pro chod podniku velmi důležité. Probírá se zde aktuální situace v podniku a hledá se vhodný způsob ke zlepšení fungování podniku. Majitel podniku se snaží být při výběru zaměstnanců precizní, ale i tak u některých z nich občas něco postrádá. Je to velmi individuální. U některých zaměstnanců to je obchodní cítění, u některých vyšší nadhled, či vyšší míra spolupráce. Nejobtížnějším úkolem manažera je podle něj udržet v souladu zájmy zaměstnanců, potřeby zákazníků a rentabilitu projektu.

#### **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Pro posouzení manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí v podniku Styrax, a.s. byly vytvořeny dva dotazníky. První dotazník byl určen pro manažery podniku (příloha 2). Druhý dotazník byl určen pro přímé podřízené jednotlivých manažerů (příloha 3).

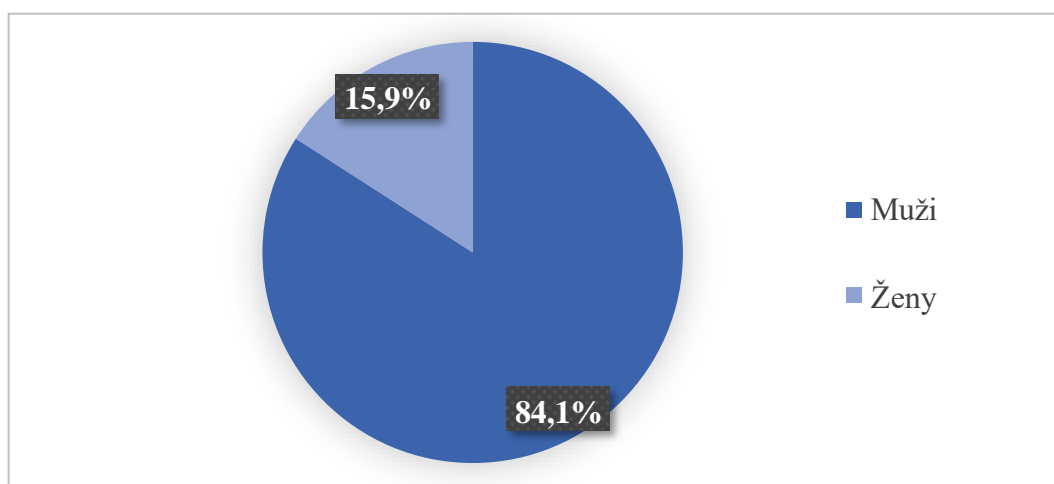
Dotazníkové šetření proběhlo začátkem února 2018. Dotazníky byly předány podle řídicí struktury manažerům, kteří je poté předali svým přímým podřízeným pracovníkům. Pro zachování anonymity byla v podniku zřízena sběrná místa, kde byly zřízeny sběrné

boxy, kam zaměstnanci odevzdávali vyplněné dotazníky. Rozdáno bylo celkem 47 dotazníků. Vráceno zpět bylo 44 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků u manažerů byla 100 %, u zaměstnanců byla návratnost nižší, konkrétně 92,9 %.

Sběr dat byl realizován prostřednictvím dotazníků v písemné podobě. Každý z předložených dotazníků obsahoval dvacet otázek. Otázky byly většinou uzavřené, kdy respondenti měli možnost vybrat pouze jednu z nabízených odpovědí. Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a dávala možnost vyjádření vlastního názoru k dané problematice.

První část otázek měla za úkol charakterizovat jednotlivé respondenty pracující v podniku. V podniku StyraX, a.s. pracují z větší části muži, kterých je 84,1 %, žen pracuje v podniku 15,9 %.

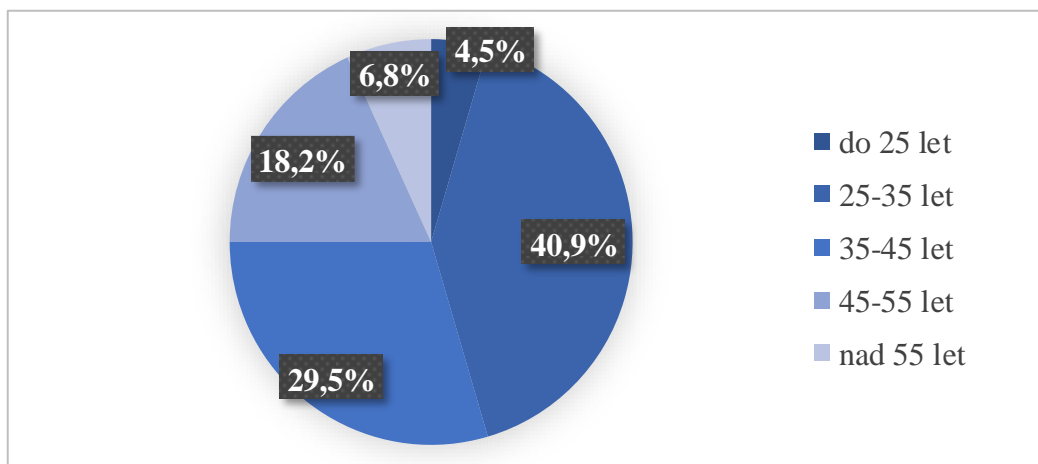
**Graf 1: Složení zaměstnanců podle pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Věková struktura zaměstnanců podniku je následující. V podniku pracuje 4,5 % zaměstnanců ve věku do 25 let, dále 40,9 % zaměstnanců v rozmezí 25 – 35 let, 29,5 % zaměstnanců v rozmezí 35 – 45 let, 18,2 % zaměstnanců v rozmezí 45 – 55 let a 6,8 % zaměstnanců starších 55 let.

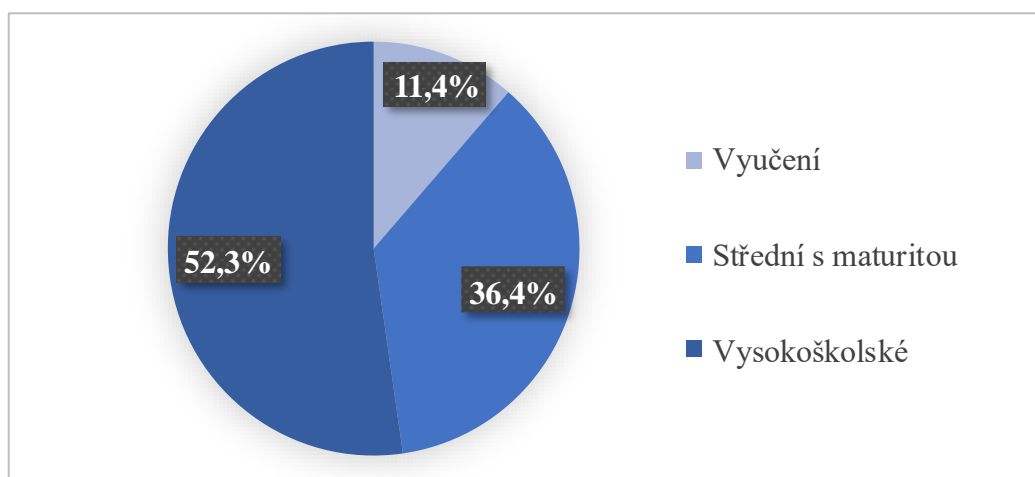
**Graf 2: Věková struktura zaměstnanců podle věku**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

V podniku nepracuje žádný pracovník, jehož nejvyšším úspěšně dokončeným vzděláním, by bylo základní vzdělání, 11,4 % zaměstnanců je vyučeno, 36,4 % zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání zakončeného úspěšně složenou maturitní zkouškou a 52,3 % zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání.

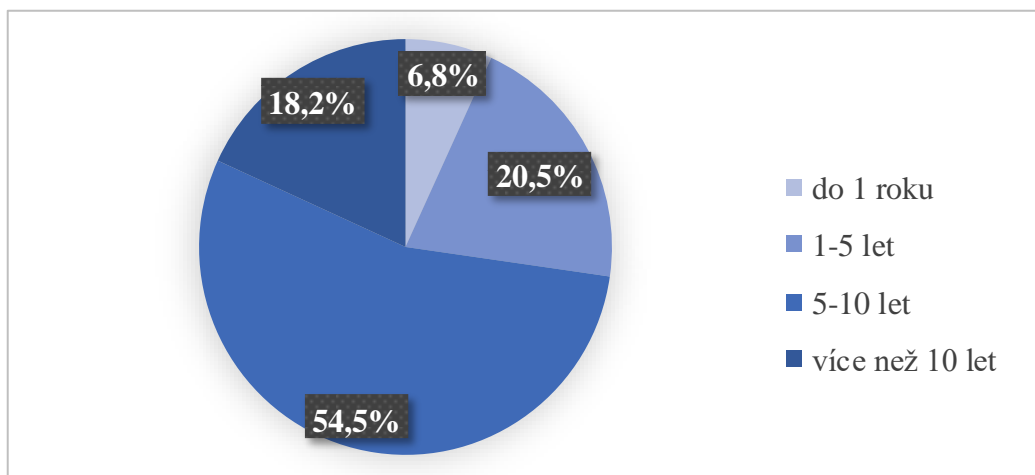
**Graf 3: Složení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Fluktuace v podniku je poměrně nízká, většina zaměstnanců pracuje v podniku více než 5 let. Konkrétně méně než 1 rok pracuje v podniku 6,8 % zaměstnanců, v rozmezí 1-5 let pracuje v podniku 20,5 % zaměstnanců, v rozmezí 5-10 let pracuje v podniku 54,5 % zaměstnanců a více než 10 let v podniku pracuje 18,2 % zaměstnanců.

**Graf 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

### **Nejvyšší úroveň řízení**

Dotazníkového šetření se účastnil ředitel podniku, který je zároveň majitelem a všichni jemu přímo podřízení manažeři. Konkrétně tři ředitelé divízi a manažer nabídek. Ředitel podniku je muž, vysokoškolsky vzdělaný, který podnik založil a komplexně řídí. Přímou pod sebou vede čtyři manažery. Všichni dotazovaní manažeři jsou muži a jejich dosažené vzdělání je vysokoškolské. Dva z nich v podniku pracují více než 10 let, další dva v podniku pracují méně než 5 let.

Výsledek dotazníkového šetření ukázal, že názory a odpovědi jednotlivých manažerů na dotazované otázky se převážně shodují. Názory a odpovědi ředitele podniku jsou také z větší části v souladu s odpověďmi manažerů. Z průzkumu je zřejmé, že nadřízený seznamuje své podřízené zaměstnance s podnikovými cíli a budoucím vývojem podniku. Všichni manažeři se při své práci neustále učí novým věcem. Nadřízený deleguje úkoly na své podřízené. To je velmi důležité, neboť tím může být uspokojena potřeba odpovědnosti a uznání, zaměstnanec může ukázat své schopnosti a potenciál a v neposlední řadě to je možnost osobního a profesního růstu zaměstnance. Nadřízený komunikuje se svými podřízenými vždy podle potřeby a zaměstnanci téměř vždy rozumí zadanému úkolu, jehož splnění je od nich očekáváno. Menší rozpor mezi odpověďmi nastal u otázky týkající se motivace zaměstnanců. Většina manažerů, včetně ředitele podniku, se domnívá, že vedle finanční odměny je pro podřízené nejdůležitější přátelská atmosféra na pracovišti. Jediný manažer se domnívá, že nejdůležitější motivací ihned po



finanční odměně je pochvala. Je patrné, že motivace je zcela individuální a pro každého zaměstnance pracujícího v podniku je důležitý jiný motiv. Podřízený hodnotí svého nadřízeného jako spravedlivého nadřízeného, který praktikuje demokratický styl řízení a své podřízené participuje do procesu rozhodování. Nadřízený vždy poskytuje podřízeným zpětnou vazbu po vykonání zadaného úkolu. Mezi nadřízeným a podřízenými je vzájemná důvěra, která je pro úspěšnou spolupráci stěžejní, atmosféra na pracovišti je víceméně přátelská, bezkonfliktní. Nadřízený působí na své podřízené přátelsky a sympaticky, je empatický, snaží se svým podřízeným porozumět a maximálně jim vyhovět. Všichni pracují jako jeden tým. V poslední otevřené otázce se všichni manažeři víceméně shodují. Vidí, ředitele jako pracovitého, přátelského člověka, který práci obětuje maximum, perfektně se orientuje v oboru a hlavně díky němu je tento podnik úspěšný. Nikdo z manažerů nevedl žádnou kritiku.

**Tabulka 3: Shoda odpovědí nadřízeného s jeho podřízenými na nejvyšší úrovni řízení**

Zkoumaný jev	Shoda v %
Delegování	100
Komunikace	100
Motivace, stimulace	75
Spravedlivost	100
Styl řízení	100
Zpětná vazba	100
Důvěra	100
Atmosféra na pracovišti	100
Týmová práce	100
Empatie nadřízeného	100

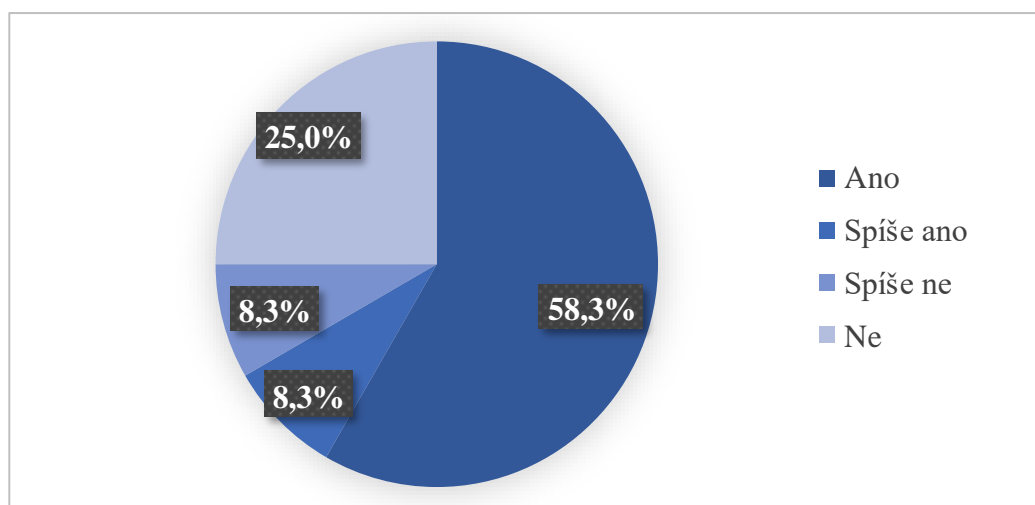
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

### **Střední úroveň řízení**

V podniku StyraX, a.s. představují střední úroveň řízení 4 manažeři (3 ředitelé divizí a manažer nabídek) a jejich přímo podřízení zaměstnanci. Pro analýzu manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí byli vybráni všichni 4 manažeři.

Pracovní tým Divize 1 tvoří ředitel divize a 12 jemu přímo podřízených pracovníků. Muži mají v pracovním týmu větší zastoupení, konkrétně je jich 11, zbytek pracovního týmu tvoří 2 ženy. Všichni členové Divize 1 se účastnili dotazníkového šetření. Ředitel Divize 1 je vysokoškolsky vzdělaný muž, který u podniku působí méně než 5 let. V pracovním týmu převládají vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, konkrétně je jich 53,9 % (7 zaměstnanců). 69,2 % zaměstnanců pracuje v podniku déle než 5 let a mají dostatek vlastních zkušeností s manažerskými dovednostmi svého nadřízeného. V pracovním týmu je 1 ředitel divize (manažer), 5 programátorů, 3 analytici, 3 testeři a 1 administrativní pracovník. Odpovědi podřízených se u některých otázek bez výjimky shodovaly, u některých otázek mírně rozcházely a u některých otázek výrazně lišily. Stejně tak někdy vznikala nesouhlada mezi odpověďmi manažera a jeho přímých podřízených. Manažer seznamuje své podřízené s cíli a budoucím vývojem podniku, což potvrdili bez výjimky všichni jeho přímo podřízení pracovníci. Podřízení se, až na jednoho zaměstnance, neustále při své práci učí něčemu novému, zjišťují nové poznatky týkající se jejich práce, ale i třeba sociálních vztahů na pracovišti. Práce tedy není stereotypní, je pro zaměstnance něčím zajímavá a to může pomoci k vyšší pracovní aktivitě. Manažer tvrdí, že deleguje úkoly na své podřízené, většina zaměstnanců to i potvrdila, avšak ne všichni podřízení zaměstnanci byli stejného názoru. Delegování úkolů od svého nadřízeného potvrdilo 58,3 % respondentů, naopak 25 % dotázaných uvedlo, že manažer na ně žádné své úkoly nedeleguje.

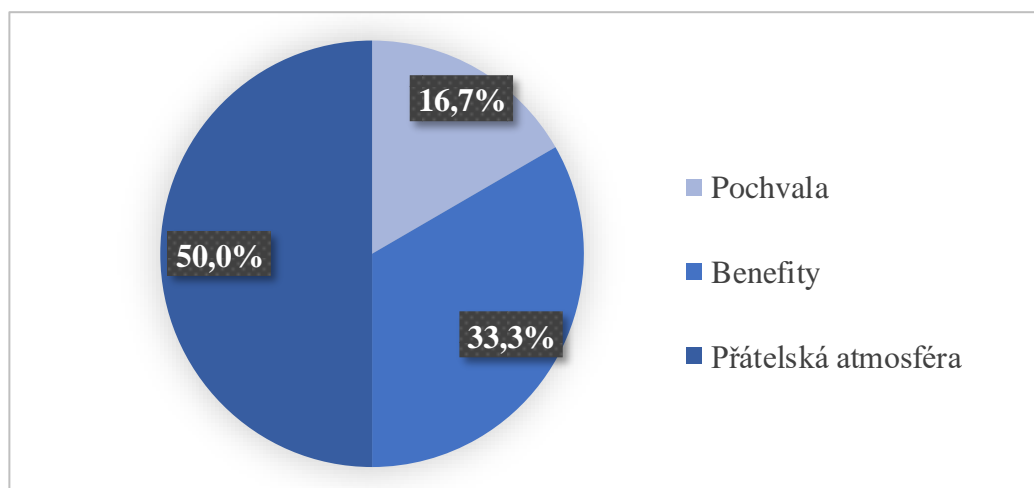
**Graf 5: Divize 1 – Delegování úkolů**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer se svými podřízenými komunikuje operativně, kdy je potřeba. S některými podřízenými komunikuje pravidelně na denní bázi, s jinými podřízenými komunikuje 1x za týden, avšak vždy je manažer připraven řešit nastalou situaci okamžitou komunikací. Problém někdy může nastat v komunikaci při zadávání úkolů. Manažer se domnívá, že dokáže většinou jasně a srozumitelně vysvětlit zadání úkolu, ale sám si je dobře vědom, že jednou za čas nastane situace, kdy jeho podřízení zadaný úkol špatně pochopili. To vyplynulo i z odpovědí respondentů, kde téměř všichni zaměstnanci rozumí, nebo spíše rozumí zadanému úkolu. Manažer uvedl, že pro zaměstnance je nejzajímavější stimulací vedle finančního ohodnocení přátelská atmosféra na pracovišti. Polovina zaměstnanců se s jeho názorem ztotožnila, zbytek považuje za nejzajímavější stimulaci benefity (33,3 %) nebo pochvalu (16,7 %).

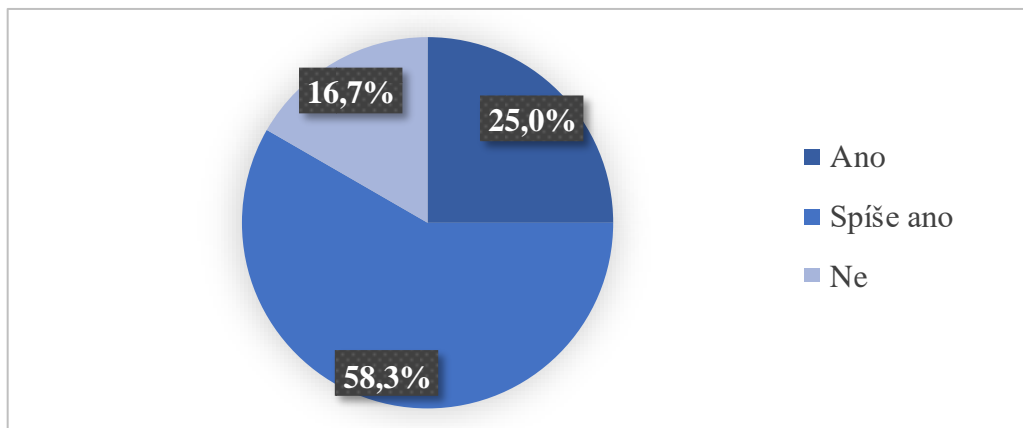
**Graf 6: Divize 1 – Stimulace podřízených pracovníků**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer o sobě uvedl, že je spíše spravedlivý ke svým podřízeným pracovníkům, tohoto názoru je většina zaměstnanců, pouze 16,7 % zaměstnanců si myslí, že manažer není spravedlivý.

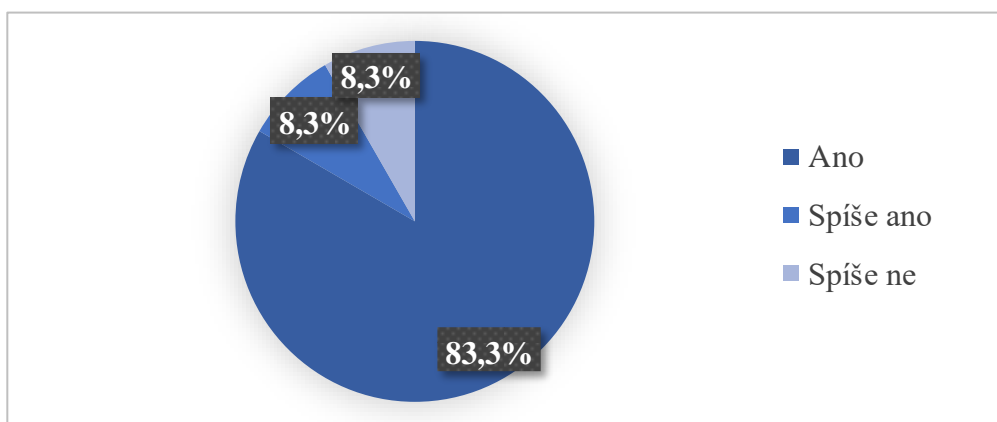
**Graf 7: Divize 1 – Spravedlivý přístup manažera**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Všichni podřízení pracovníci se bez výjimky shodli, že jejich nadřízený uplatňuje demokratický styl řízení. Manažer je ve svém snažení sice velice aktivní a má při závěrečném rozhodování konečné slovo, ale o možném postupu řešení se radí se svými podřízenými, diskutuje s nimi a nechává jim prostor pro vyjádření jejich představ, nápadů a názorů. Tento názor podřízených pracovníků je v souladu s názorem nadřízeného manažera, který taktéž svůj styl řízení ohodnotil jak demokratický. Manažer tvrdí, že poskytuje zpětnou vazbu po vykonání zadané práce, to vyplynulo i z průzkumu, kde 83,3 % zaměstnanců uvedlo, že je jim zpětná vazba poskytována. Zajímavým a pro manažera pozitivním zjištěním je fakt, že důvěru v něj má 83,3 % podřízených a pouze 8,3 % podřízených spíše nemá ve svého manažera důvěru.

**Graf 8: Divize 1 – Důvěra podřízených v nadřízeného**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Pro manažera i všechny jemu přímo podřízené pracovníky je atmosféra na pracovišti příjemná a přátelská. Manažer se domnívá, že na své podřízené působí přátelsky a sympaticky, to také potvrzuje většina respondentů, konkrétně 91,7 %, pouze 8,3 % podřízených je toho názoru, že manažer na ně působí nepřátelsky. Pracovní kolektiv Divize 1 pracuje jako tým (kladně se vyjádřili všichni respondenti), týmová práce jim je vlastní a zakládají si na ní, neboť jako tým mohou podávat lepší a efektivnější výkony. Většina podřízených pracovníků se domnívá, že jejich nadřízený manažer je empatický, snaží se jim porozumět, pochopit jejich emoce a motivy. Manažer se sám domnívá, že je ke svým podřízeným empatický. K poslední otázce, která byla v dotazníku otevřená, se vyjádřili všichni respondenti, někteří stručně, ale většina svůj názor na manažera rozvedla. Nejčastěji se objevoval názor, že by manažer měl ještě více komunikovat se zaměstnanci a hodnotit pomocí zpětné vazby jejich výkony, aby věděli, co udělali dobře a kde se případně mají zlepšit. Měl by více řešit projektové záležitosti a také se nebát častěji delegovat složitější úkoly a tím pomoci zaměstnancům k osobnímu a kariérenímu růstu.

**Tabulka 4: Divize 1 – Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými**

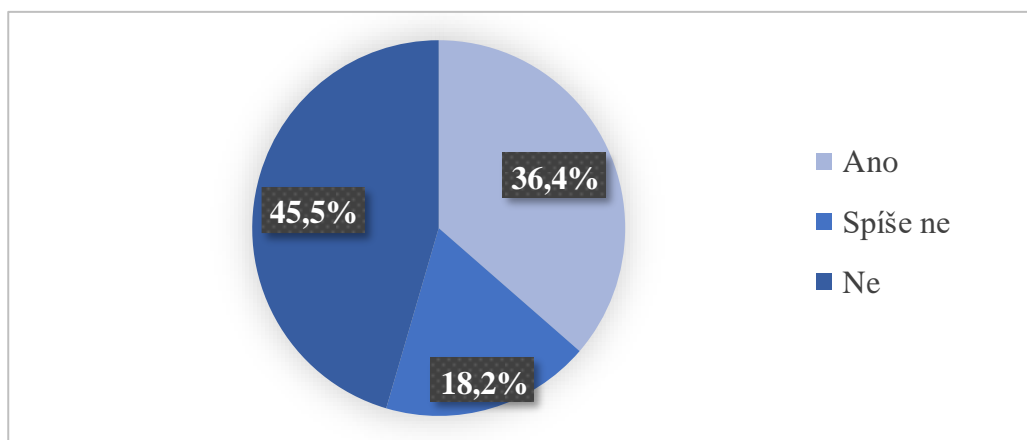
Zkoumaný jev	Shoda v %
Delegování	58,3
Komunikace	100
Motivace, stimulace	50
Spravedlivost	58,3
Styl řízení	100
Zpětná vazba	83,3
Důvěra	83,3
Atmosféra na pracovišti	91,7
Týmová práce	100
Empatie nadřízeného	91,7

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Pracovní tým Divize 2 tvoří 1 ředitel divize a 13 jemu přímo podřízených pracovníků. V týmu pracuje 1 žena, zbytek týmu tvoří 13 mužů. K dotazníkovému šetření byli přizváni všichni členové pracovního týmu, zpět byl navrácen vyplněný dotazník od manažera a pouze 11 ze 13 dotazníků adresovaných zaměstnancům, celková návratnost dotazníků zde tedy byla 85,7 %. Ředitel Divize 2 je vysokoškolsky vzdělaný muž pracující

u podniku méně než 5 let. V pracovním týmu převládají zaměstnanci, kteří dosáhli věku nižšího než 35 let, konkrétně 58,3 %, polovina pracovního týmu má vysokoškolské vzdělání a déle než 5 let v podniku pracuje 75 % zaměstnanců, více než 10 let je v podniku zaměstnáno 8,3 % pracovníků Divize 2. V pracovní tým Divize 2 je 1 ředitel divize (manažer), 4 programátoři, 3 analytici, 4 testeři. Z průzkumu vyplynulo, že podřízení pracovníci se v mnoha odpovědích do značné míry shodovaly. Odpovědi manažera Divize 2 se však v mnoha případech neshodovaly s odpověďmi podřízených pracovníků. Ze získaných výsledků vyplývá, že manažer seznamuje své podřízené s cíli a budoucím vývojem podniku, což potvrdilo 72,7 % dotázaných, zbylých 27,3 % uvedlo, že je manažer spíše seznamuje s cíli a budoucím vývojem podniku. Všichni zúčastnění se při práci učí stále něčemu novému, práce není jednotvárná a je pro ně zajímavá. Manažer se se svými podřízenými značně rozchází v odpovědi na otázku, která se týká delegování úkolů manažera na své podřízené. Manažer uvedl, že deleguje úkoly na své podřízené pracovníky, ti to ale potvrdili pouze z 36,4 %.

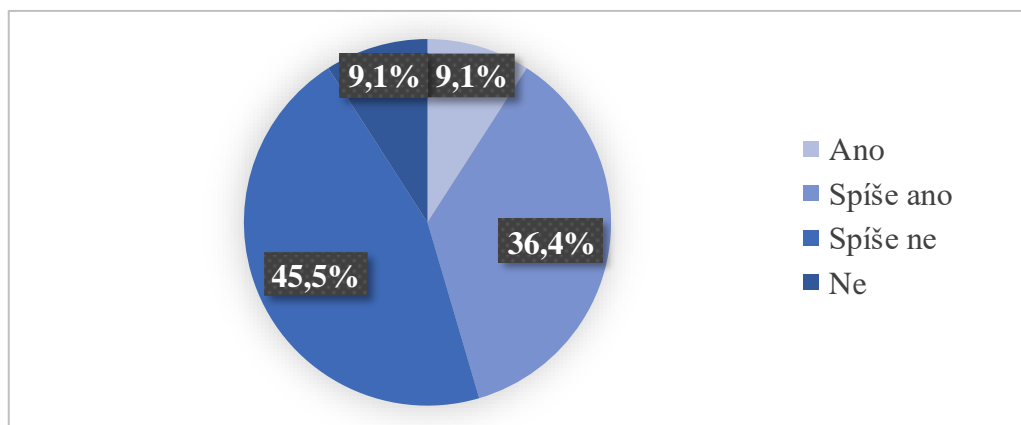
**Graf 9: Divize 2 - Delegování úkolů manažer na podřízené pracovníky**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer uvedl, že se svými podřízenými komunikuje operativně, tedy kdy je potřeba. Stejný názor mělo 36,4 % zaměstnanců, 18,2 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi manažer komunikuje každý den a 45,5 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi manažer komunikuje pouze 1x za týden. Zaměstnanci spíše nerozumí zadanému úkolu, konkrétně 45,5 % zaměstnanců spíše nerozumí zadanému úkolu, naopak 36,4 % zaměstnanců spíše rozumí zadanému úkolu.

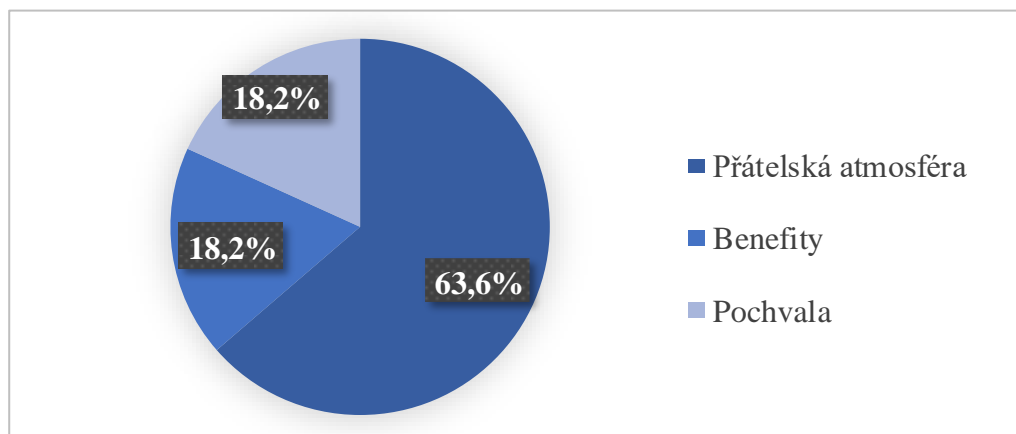
**Graf 10: Divize 2 – Porozumění zaměstnanců zadanému úkolu**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer se domnívá, že je ke svým podřízeným spravedlivý, stejného názoru je i 90,9 % zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že podle manažera jsou nejdůležitější stimulační vedle finanční odměny benefity. V tomto názoru se manažer se svými podřízenými rozchází, neboť jeho domněnku potvrdilo pouze 18,2 % podřízených. Jako nejdůležitější stimulační vedle finanční odměny uvedli podřízení pracovníci přátelskou atmosféru na pracovišti.

**Graf 11: Divize 2 – Stimulace zaměstnanců**

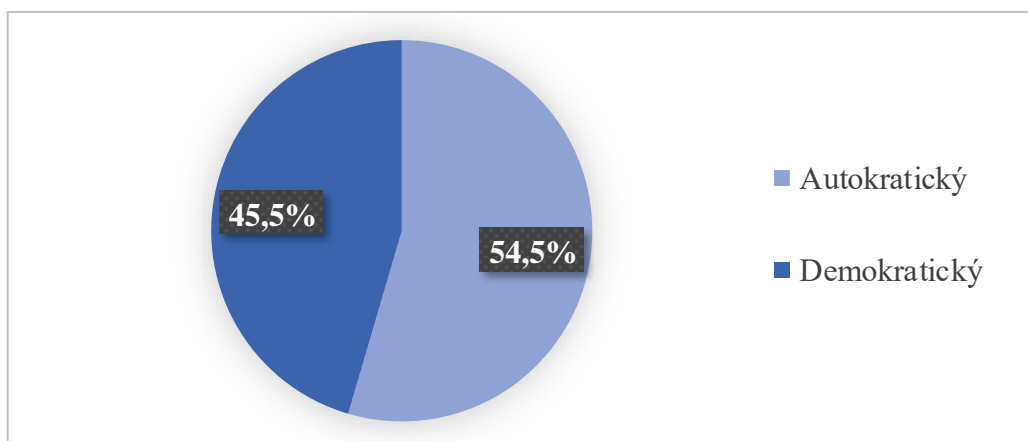


Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Nadpoloviční většina podřízených se shodla, že manažer uplatňuje autokratický styl řízení, soustřeďuje se především na svůj názor, dává příkazy a rozkazy, podřízení nemají téměř žádný prostor pro vyjádření svého názoru. Manažer sám podle průzkumu uvedl svůj styl řízení jako demokratický. Manažer se také domnívá, že svým podřízeným poskytuje

zpětnou vazbu, to ale potvrdilo jen 45,5 % podřízených, 36,4 % uvedlo, že manažer spíše poskytuje zpětnou vazbu, zbylých 18,2 % uvedlo, že manažer spíše neposkytuje zpětnou vazbu.

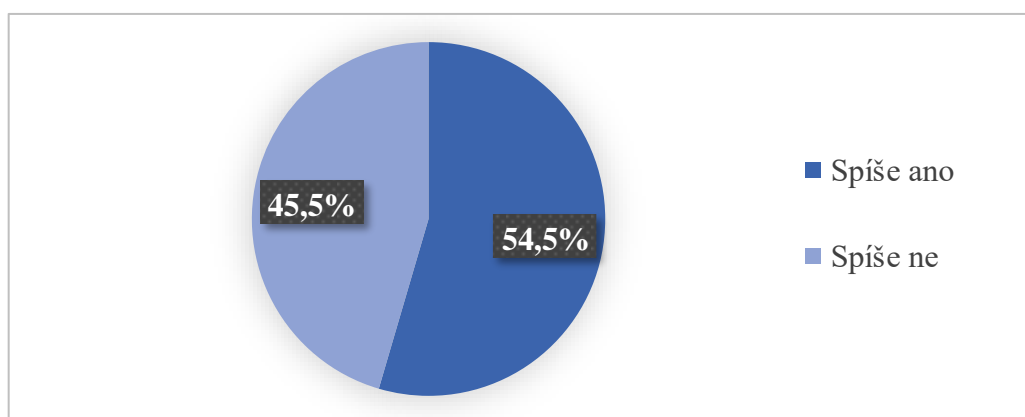
**Graf 12: Divize 2 – Styl řízení vedoucího pracovníka**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Atmosféra na pracovišti je příjemná a přátelská, to potvrdili bez výjimky všichni respondenti. Z průzkumu vyplynulo, že manažer působí na své podřízené pracovníky převážně přísně, to uvedlo 54,6 % podřízených, na dalších 36,4 % podřízených působí manažer přátelsky a na zbylých 9,1 % nepřátelsky. Částečnou důvěru má ve svého manažera nadpoloviční většina podřízených.

**Graf 13: Divize 2 – Důvěra podřízených ve svého manažera**

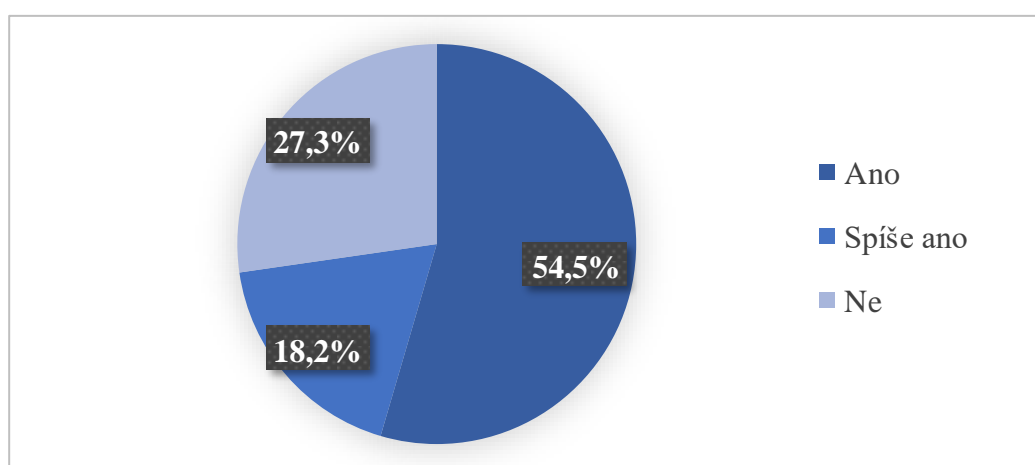


Zdroj: Vlastní zpracování (2018)



Manažer uvedl, že je ke svým podřízeným spíše empatický, snaží se jim co nejlépe porozumět, snaží se pochopit jejich pocity a motivy. Většina zaměstnanců svého nadřízeného taktéž uvedla jako empatického člověka, konkrétně 54,6 % podřízených, jako spíše empatického nadřízeného ho uvedlo 18,2 % podřízených. Manažer se domnívá, že se svými podřízenými pracují jako tým, ne všichni zaměstnanci si to ale myslí. Většinou nesouhlasili ti zaměstnanci, kteří se s manažerem rozcházel již v odpovědích na otázky ohledně delegování a komunikace.

**Graf 14: Divize 2 – Týmová práce zaměstnanců Divize 2**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

K poslední otázce, která byla otevřená a dávala prostor zaměstnancům k vyjádření vlastní názoru na svého nadřízeného pracovníka, se vyjádřili všichni zaměstnanci. Většina odpovědí byla obsáhlá a korespondovala s odpověďmi, které vyplynuly z analýzy dat získaných z vyplněných dotazníků. Shrnout by se odpovědi daly tak, že zaměstnanci nejvíce vidí slabinu u svého nadřízeného v komunikaci, která by měla být častější a věcnější, dále by zaměstnanci očekávali častější zpětnou vazbu, také by se více chtěli zapojovat do rozhodování o jednotlivých projektech, chtěli by více uplatnit svoji vlastní iniciativu, chtěli by, aby manažer více delegoval jednotlivé úkoly právě na ně a tím jim pomohl ke kariérenímu rozvoji, kdy by mohli získat více zkušeností a sebevědomí. Jeden názor pak byl, aby se manažer choval více lidsky a přátelsky.

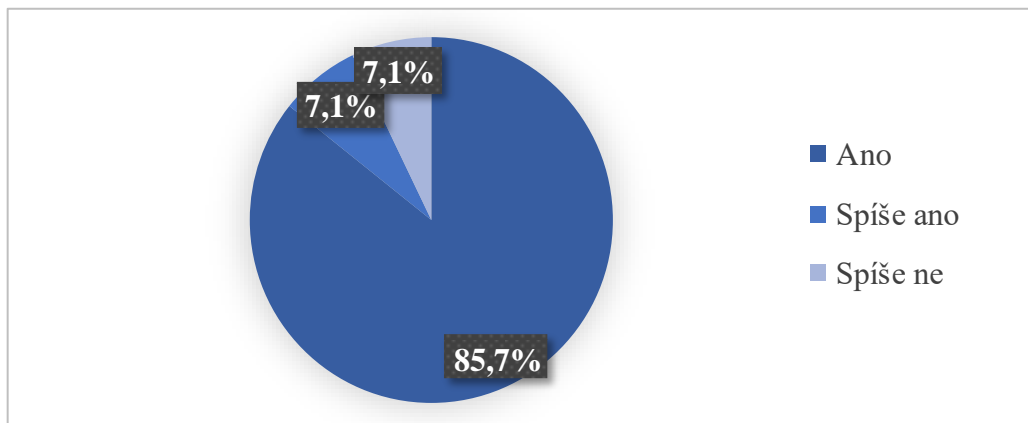
**Tabulka 5: Divize 2 - Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými**

Zkoumaný jev	Shoda v %
Delegování	36,4
Komunikace	36,4
Motivace, stimulace	18,2
Spravedlivost	54,6
Styl řízení	45,5
Zpětná vazba	45,5
Důvěra	54,6
Atmosféra na pracovišti	100
Týmová práce	54,6
Empatie nadřízeného	54,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Pracovní tým Divize 3 tvoří 1 ředitel divize a 15 jemu přímo podřízených pracovníků. Zastoupení žen v týmu je 25 % a všechny ženy se účastnily dotazníkového šetření, mužů je v týmu 75 %, avšak dotazníkového šetření se účastnilo jen 91,7 % dotázaných mužů. Ředitel Divize 3 je vysokoškolsky vzdělaný muž pracující v podniku více než 10 let. V pracovním týmu mají největší zastoupení vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, konkrétně je jich 46,7 %. Téměř 75 % zaměstnanců, včetně manažera pracuje v podniku déle než 5 let, a proto mohou dobře posoudit manažerské dovednosti ředitele Divize 3. V podniku pracuje 1 ředitel divize (manažer), 5 programátorů, 4 analytici, 4 testeři a 1 administrativní pracovník. Odpovědi dotázaných podřízených pracovníků byly ve většině případů shodné, nebo velmi podobné. Odpovědi manažera byly ve většině případů taktéž ve shodě s odpověďmi podřízených pracovníků. Manažer bez výjimky seznamuje své podřízené pracovníky s cíli a budoucím vývojem podniku. Manažer se při své práci stále učí něčemu novému, zaměstnanci se také převážně učí něčemu novému při vykonávání své profese. Práce tedy není pro většinu zaměstnanců stereotypem. Pouze 1 podřízený zaměstnanec uvedl, že se při své práci neučí ničemu novému a vykonávání jeho práce pro něj může být stereotypní a nezajímavé. Manažer tvrdí, že deleguje úkoly na své podřízené, tím si nechává více prostoru na řešení složitějších úkolů a zároveň tím rozvíjí své podřízené zaměstnance. I podřízení u této otázky došli k závěru, že na ně manažer deleguje, nebo spíše deleguje své úkoly.

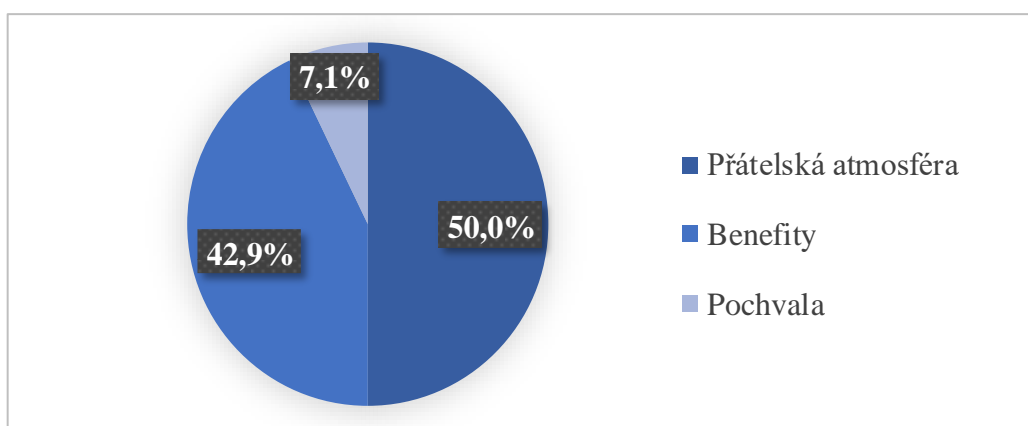
**Graf 15: Divize 3 - Delegování úkolů na podřízené pracovníky**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer se snaží komunikovat se svými podřízenými operativně, tedy komunikuje s nimi podle potřeby, to potvrdilo i 71,4 % zaměstnanců, kteří v průzkumu taktéž uvedli, že s nimi manažer komunikuje operativně, dalších 28,6 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi manažer komunikuje každý den. Podřízení také rozumí nebo spíše rozumí zadanému úkolu od manažera, jen 14,3 % uvedlo, že zadanému úkolu spíše nerozumí. Menší rozpor v odpovědích nastal u otázky „Která stimulace je pro Vás vedle finanční odměny nejdůležitější?“. Manažer uvedl, že se domnívá, že nejdůležitější jsou pro podřízené kromě finanční odměny benefity, které od podniku dostávají. To potvrdilo 42,9 % podřízených, pro polovinu podřízených je důležitá přátelská atmosféra na pracovišti a pro 7,1 % je důležitá pochvala.

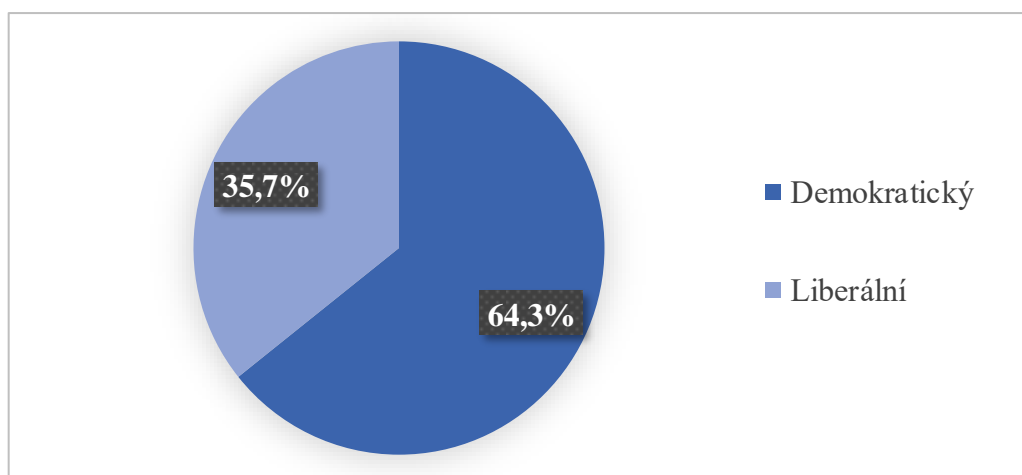
**Graf 16: Divize 3 – Stimulace podřízených pracovníků**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer tvrdí, že se ke svým podřízeným chová spravedlivě, nikomu nestrání, na nikoho není vysazený a hodnotí všechny stejným metrem. To potvrdila většina podřízených, konkrétně 85,7 %. Dotazovaný manažer uvedl, že jeho styl řízení je demokratický, o postupech se se svými podřízenými radí a jejich názory a poznámky jsou pro něj důležité. 64,3 % podřízených zaměstnanců potvrdilo, že styl řízení manažera jim opravdu připadá jako demokratický, zbylým 35,7 % podřízených přijde styl řízení manažera jako liberální, kdy manažer často přenechává část zodpovědnosti právě na podřízených samotných.

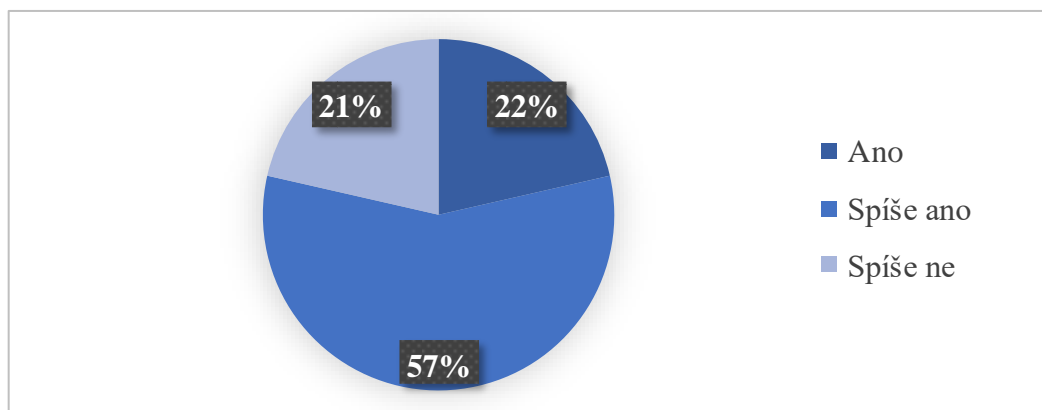
**Graf 17: Divize 3 – Styl řízení manažera**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer svým podřízeným poskytuje zpětnou vazbu vždy po splnění nějakého úkolu, podřízení pracovníci to potvrdili, nebyl žádný podřízený, který by uvedl, že mu zpětná vazba není poskytována. Manažer se taktéž domnívá, že u svých podřízených pracovníků vzbuzuje důvěru, to se potvrdilo u nadpoloviční většiny dotázaných, konkrétně u 57,14 % podřízených, u 21,43 % vzbuzuje manažer spíše nedůvěru.

**Graf 18: Divize 3 – Důvěra podřízených v manažera**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Podle všech dotazovaných je atmosféra na pracovišti přátelská a příjemná. Manažer na podřízené působí až na pár výjimek přátelsky, na 21,4 % podřízených působí přísně. Většina pracovního týmu uvedla, že pracují jako tým, což je určitě pozitivní zjištění. Většina podřízených uvedla, že manažer je, nebo spíše je empatický, pouze 14,3 % si myslí opak, tedy že manažer empatický není, nesnaží se vcítit do jejich pocitů a ani se nesnaží poznat jejich motivy. V poslední otevřené otázce se vyjádřili všichni podřízení většinou stručně. Manažera spíše chválili, nebylo zaznamenáno příliš negativních komentářů. Někteří podřízení by si přáli, aby s nimi jejich nadřízený častěji a věcněji komunikoval a ještě více se věnoval a zapojoval do zadaných projektů a pomáhal jim s nimi.

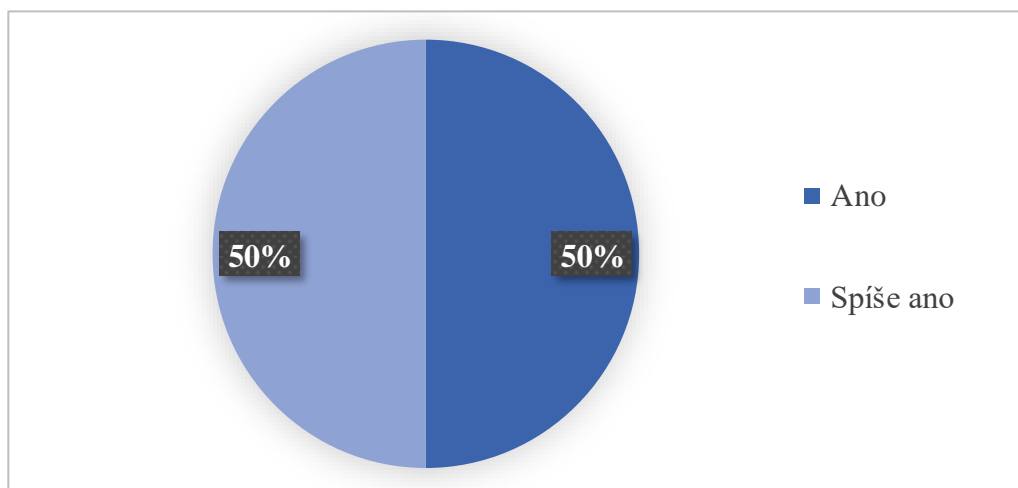
**Tabulka 6: Divize 3 - Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými**

Zkoumaný jev	Shoda v %
Delegování	85,7
Komunikace	71,4
Motivace, stimulace	57,1
Spravedlivost	85,7
Styl řízení	64,3
Zpětná vazba	78,6
Důvěra	57,1
Atmosféra na pracovišti	100
Týmová práce	71,4
Empatie nadřízeného	71,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Tým manažera nabídek tvoří manažer nabídek a jemu 2 přímo podřízení pracovníci. Manažer nabídek je vysokoškolsky vzdělaný muž, který v podniku pracuje přes 10 let. Všichni členové týmu jsou muži. Všichni zaměstnanci jsou ve věku mezi 25 - 45 lety. 66,7 % pracovníků v týmu je vysokoškolsky vzdělaných, 33,3 % pracovníků dosáhlo středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou. Všichni dotázaní se účastnili dotazníkového šetření. Odpovědi podřízených pracovníků se téměř vždy shodovaly, pouze na 4 otázky z 20 měli pracovníci odlišný názor. Shoda odpovědí manažera s jeho podřízenými byla také velmi častá. Z výsledků dotazníkového šetření lze vyčíst, že manažer seznamuje své podřízené s cíli a budoucím vývojem podniku. Všichni dotázaní respondenti se během vykonávání své profese nestále učí něčemu novému. Manažer deleguje své úkoly na své podřízené pracovníky, to potvrdilo 50 % podřízených, zbylých 50 % uvedlo, že na ně manažer spíše deleguje své úkoly.

**Graf 19: Tým manažera nabídek – Delegování**

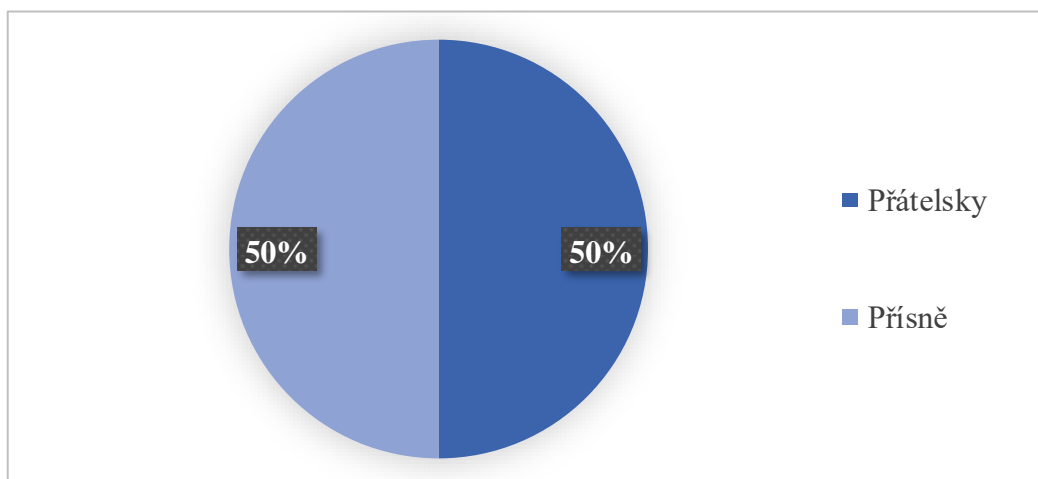


Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Manažer komunikuje se svými podřízenými pracovníky operativně, tedy když je zapotřebí. To potvrdili bez výjimky všichni podřízení. Manažer se domnívá, že zadanému úkolu jeho podřízení spíše rozumí, to je ve shodě s odpověďmi jeho podřízených, kteří taktéž bez výjimky uvedli, že spíše rozumí zadanému úkolu od manažera. Největší nesoulad mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky nastal v odpovědích na otázku ohledně stimulace podřízených. Manažer uvedl, že nejdůležitější motivací je pro podřízené pochvala, ale pro jeho podřízené je nejdůležitější motivací po finanční odměně přátelská atmosféra na pracovišti. Podřízení pracovníci se shodli, že jejich manažer je spravedlivý

vedoucí. Manažer uvedl, že na své podřízené uplatňuje demokratický styl řízení, kdy se členové skupiny vzájemně respektují, manažer podporuje iniciativu svých podřízených pracovníků, kteří spolupracují na rozhodování a také se na něm podílejí. To samé si myslí i podřízení pracovníci, kteří bez výjimky uvedli, že styl řídicí práce manažera jim také připadá jako demokratický. Manažer se domnívá, že svým podřízeným spíše poskytuje zpětnou vazbu, podřízení uvedli, že je jim zpětná vazba poskytována. Ve svého manažera má důvěru 100 % podřízených pracovníků. Atmosféra na pracovišti je podle všech dotázaných příjemná a přátelská. Manažer se domnívá, že se ke svým podřízeným pracovníkům chová sympaticky a přátelsky, to potvrdilo pouze 50 % podřízených. Zbýlých 50 % uvedlo, že na ně manažerovo chování působí přísně.

**Graf 20: Tým manažera nabídek – Chování manažera k podřízeným**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Všichni dotázaní uvedli, že působí jako tým. Manažer je ke svým podřízeným pracovníkům empatický, zajímá se o ně, snaží se porozumět jejich emocím a motivům, to potvrdila pouze polovina dotázaných. V poslední otevřené otázce se vyjádřili všichni podřízení pracovníci stručně. Většinou by byli rádi, kdyby na ně manažer ještě více delegoval složitější úkoly, aby se mohli profesně i osobně rozvíjet. Manažer by se mohl zlepšit v oblasti mezilidských vztahů, kde má podle dotazovaných podřízených rezervy.

**Tabulka 7: Tým manažera nabídek - Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými**

<b>Zkoumaný jev</b>	<b>Shoda v %</b>
Delegování	50
Komunikace	100
Motivace, stimulace	0
Spravedlivost	100
Styl řízení	100
Zpětná vazba	0
Důvěra	100
Atmosféra na pracovišti	100
Týmová práce	100
Empatie nadřízeného	50

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)



## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

### **5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu**

Z analýzy manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí provedené v podniku Styrax, a.s. vyplynulo, že vedení lidí je zde na velmi dobré úrovni, ale stále je zde prostor ke zlepšení.

#### **Zhodnocení vedení lidí na nejvyšší úrovni řízení**

Pracovní skupina na nejvyšší úrovni řízení je poměrně malá, všichni pracovníci jsou muži a jejich dosažené vzdělání je vysokoškolské. Většina pracovníků pracovního týmu pracuje v podniku od jeho založení, a proto se dobře znají, ví, co jeden od druhého mohou očekávat. Všechny členy pracovního týmu práce baví, učí se novým věcem a profesně i osobně se rozvíjí. Dohled nadřízeného není nutný, neboť podřízení jsou zvyklí pracovat samostatně. Vedoucí pracovník deleguje většinu svých činností a rozhodovacích pravomocí, čímž zvyšuje motivaci svých podřízených pracovníků a zároveň podporuje jejich osobní i profesní rozvoj. Komunikace v pracovním týmu je na velmi dobré úrovni. Kromě operativní komunikace, se v podniku Styrax, a.s. konají každý týden pravidelné porady, kde se otevřeně řeší aktuální a důležité dění okolo podniku. Výborně v pracovním týmu funguje zpětná vazba, která je vedoucím pracovníkem poskytována podřízeným pracovníkům téměř okamžitě bez dlouhé prodlevy. Nadřízený je ke svým podřízeným spravedlivý a vzbuzuje u svých podřízených důvěru. Důvěra je však oboustranná, i nadřízený důvěřuje svým podřízeným, které si vybral na tak důležité manažerské pozice. Vedoucí pracovník se vždy snaží na pracovišti vytvářet přátelskou atmosféru, ve které budou fungovat přátelské vztahy mezi spolupracovníky. Nadřízený je ke svým podřízeným empatický a snaží se, aby se svými podřízenými pracovali jako tým. Jak vyplynulo z pozorování, dotazování a osobního rozhovoru s majitelem, vedení lidí je v podniku Styrax, a.s. na nejvyšší úrovni řízení na velmi dobré až výborné úrovni, a proto je zde pouze malý prostor ke zlepšení, avšak tohoto prostoru by mělo být využito. Majitel je, tak to uvedli i jeho podřízení manažeři, pracovitý člověk, který se perfektně orientuje v oboru, ale nemá žádné teoretické znalosti či vzdělání v oblasti vedení lidí. Podnik vede tak, jak se sám domnívá, že je to nejlepší. Zatím podnik dosahuje zisku, ale i přes to by vedoucí pracovník (majitel) měl absolvovat školení (kurz) manažerských dovedností.

## **Zhodnocení vedení lidí na střední úrovni řízení**

Vedení lidí na střední úrovni řízení je v podniku StyraX, a.s. na dobré až velmi dobré úrovni. Z analýzy vyplynulo, že vedení lidí zde v některých případech není na tak dobré úrovni jako na nejvyšší úrovni řízení. Mezi odpověďmi manažerů a jejich přímých podřízených vznikala větší nesoulad, konkrétně pak u ředitele Divize 2 byl zaznamenán znatelný rozdíl mezi jeho názory a názory jeho podřízených.

Provedená analýza u pracovního týmu Divize 1 v oblasti střední úrovně řízení neshledala žádná závažná pochybení ve vedení lidí. Většina odpovědí podřízených pracovníků byla ve shodě s názory vedoucího pracovníka. Největší nesoulad byl u odpovědi na otázku, která se týkala stimulace podřízených pracovníků. Vedoucí pracovník se domnívá, že vedle finanční (hmotné) odměny, je pro zaměstnance nejdůležitější přátelská atmosféra, s tímto názorem byla ztotožněna polovina podřízených, ostatní podřízení by ocenili větší spektrum benefitů a také častější pochvalu od svého nadřízeného. Sám ředitel uvedl, že podnik pracuje na přepracování hmotného i nehmotného systému odměňování zaměstnanců, čímž by v budoucnu pomohl ředitelovi Divize 1 s motivací jeho přímých podřízených pracovníků, dalším doporučením manažerovi je využívat více pochval při oceňování svých podřízených pracovníků, toho se dá docílit snadno a bez nákladů. Další nesoulad vyplynul z analýzy u otázky, která se týkala delegování úkolů nadřízeným na své podřízené. Třetina podřízených uvedla, že na ně manažer nedeleguje nebo spíše nedeleguje úkoly. Nedá se jednoznačně určit, zda se nadřízený bojí svěřit daný úkol právě těmto podřízeným, nebo zda nebyly dané úkoly, které manažer delegoval na jiné podřízené, vhodné právě pro tyto podřízené. Každopádně manažer by měl úkoly delegovat rovnoměrně mezi všechny členy jeho týmu, protože tím u zaměstnanců nevznikne pocit méněcennosti a naopak je tím manažer může motivovat a rozvíjet. Někteří podřízení uvedli, že k nim jejich nadřízený není spravedlivý, což by mělo nadřízeného přimět k zamyšlení, zda se skutečně chová k některým podřízeným nespravedlivě a případně tento přístup k podřízeným změnit. I přes to, že vedení lidí ředitelem Divize 1 vyplynulo z průzkumu jako velmi dobré, je zde prostor ke zlepšení. Jako doporučení by mohlo být absolvování kurzů zaměřených na sociální inteligenci, konkrétně na empatii nebo koučování podřízených.

Největší nesoulad u odpovědí mezi vedoucím pracovníkem a jeho přímými podřízenými, které odhalilo dotazníkové šetření, vznikl u pracovního týmu Divize 2. Téměř u většiny otázek nedošlo ke shodě odpovědí nadřízeného pracovníka se svými podřízenými. K absolutní shodě došlo pouze u otázky, která se týkala atmosféry na pracovišti, kde se všichni pracovníci bez výjimky shodli, že atmosféra je příjemná a přátelská. Největší nesoulad odpovědí byl u otázky, která byla zaměřena na stimulaci podřízených. Vedoucí se domnívá, že podřízené nejvíce zajímají benefity, což se analýzou nepotvrdilo. Z průzkumu vyšlo najevo, že pro podřízené je nejdůležitější přátelská atmosféra na pracovišti. I přes to, že manažer neví, co je pro jeho podřízené důležité a jak je správně motivovat, má štěstí, protože jak již bylo zmíněno výše, atmosféra na pracovišti je příjemná a přátelská, a proto je tato potřeba většiny zaměstnanců uspokojena. Dalším velkým problémem je komunikace, kdy téměř polovina podřízených uvedla, že s nimi manažer komunikuje pouze 1x týdně, a byli by rádi, kdyby s nimi manažer častěji a věcněji komunikoval. Podřízení dále uvedli, že ne vždy rozumí zadanému úkolu. Lze se domnívat, že vyjadřovací schopnosti nejsou manažerovou silnou stránkou a měl by zapracovat na zlepšení. Zpětná vazba je zaměstnancům poskytována, nebo spíše poskytována, ale i zde podřízení uvedli, že by mohla být poskytována častěji a pohotověji. Vedoucímu pracovníkovi by mělo být doporučeno absolvování manažerského kurzu zaměřeného na komunikaci či prezentování. Podřízení by také ocenili, kdyby na ně vedoucí pracovník častěji delegoval některé ze svých úkolů. Více než polovina podřízených uvedla, že na ně vedoucí pracovník působí přísně. Je zajímavé, že i přes to uvedla většina dotázaných podřízených, že je k nim jejich manažer empatický. Lze soudit, že manažer až tak přísný nebude, pouze může tak na podřízené působit jeho vyjadřování, gesta či obličejová mimika, nebo to může být spojeno s řídicím stylem manažera, který podřízení zaměstnanci uvedli jako autokratický (manažer sám vidí svůj styl řízení jako demokratický). Lze tedy soudit, že manažer ve svém stylu řízení uplatňuje prvky demokratické i autokratického stylu, avšak převažují spíše prvky autokratického stylu, kde hlavní slovo a názor má manažer, a nenechá si do něj příliš mluvit. Někdy je autokratický styl řízení potřeba, například když zaměstnanec nepracuje aktivně a efektivně, nebo když je potřeba pracovat rychle (blíží se termín dodání) a proto není čas na žádnou diskusi, i tak lze prostor ke zlepšení nalézt ve způsobu vedení lidí, které by mělo být volnější a mělo by zapojovat

podřízené pracovníky do procesu rozhodování a mělo by jim umožnit prosadit si vlastní iniciativu.

Výzkum ukázal, že vedení lidí v pracovním týmu Divize 3 je na velmi dobré úrovni. Většina dotázaných podřízených měla stejné odpovědi na otázky jako jejich přímý nadřízený. Podřízení uvedli, že na ně vedoucí pracovník deleguje nebo spíše deleguje úkoly, žádný z dotázaných podřízených neuvedl, že by na něj vedoucí pracovník nikdy nedelegoval úkol. To je určitě dobré zjištění, neboť delegování je pro efektivní vedení lidí velmi důležité. Menší rozkol mezi odpověďmi nastal u otázky týkající se stimulace, kde podřízení uvedli, že je pro ně nejdůležitější atmosféra na pracovišti. Manažer se domnívá, že nejdůležitější jsou pro zaměstnance benefity a přátelskou atmosféru na pracovišti bere jako samozřejmost, protože je denně v kontaktu s podřízenými na pracovišti a dosud si nevšiml žádného problému či konfliktu. Komunikace manažera s podřízenými je podle průzkumu velice dobrá, vedoucí pracovník komunikuje s podřízenými operativně, ti téměř vždy rozumí zadání úkolu a po jeho vykonání dostanou od manažera téměř vždy zpětnou vazbu. Vedoucí pracovník je podle podřízených spravedlivý, ale ne u všech vzbuzuje důvěru. Nad tímto by se měl vedoucí pracovník zamyslet, neboť důvěra svých přímých podřízených je velmi důležitá. Pokud mu podřízení nedůvěřují, nejsou vůči němu loajální, nemusí při vykonávání zadaného úkolu pracovat na 100 % a efektivita pracovního týmu poté může klesat. Manažer by měl identifikovat, z jakého důvodu u svých podřízených důvěru ztrácí a neprodleně se jí pokusit získat zpět. Podřízení se jednoznačně neshodli na stylu řídicí práce vedoucího pracovníka, většina se domnívá, že jeho styl řízení je demokratický (to uvedl i nadřízený) a zbytek pracovního týmu se domnívá, že styl řízení jejich nadřízeného je liberální. Je pravděpodobné, že vedoucí pracovník kombinuje prvky obou uvedených stylů řídicí práce vždy podle situace, která nastane. Určitý prostor ke zlepšení je i v oblasti sociální inteligence, kde by si manažer pomoci školení prohloubil a zdokonalil znalosti, jak být například ke svým podřízeným empatický.

Pracovní tým manažera nabídek je velmi malý, konkrétně v něm pracuje manažer a 2 jemu přímo podřízení pracovníci. Výzkum ukázal, že manažer velmi dobře vede své podřízené pracovníky, odpovědi na otázky byly ve většině případů ve shodě. Manažer je při práci se svými podřízenými v neustálém kontaktu, zná velmi dobře jejich profesní schopnosti i charakter, ví, kde mají silné i slabé stránky a snaží se jim pomoci k jejich profesnímu rozvoji. Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými probíhá operativně,

podřízení se na svého vedoucího mohou kdykoliv obrátit a požádat jej o radu. Podřízení převážně rozumí zadání úkolu a jejich nadřízený jim po vykonání zadaného úkoly vždy poskytne zpětnou vazbu. Styl řídicí práce manažera ohodnotili všichni dotázaní jako demokratický, vedoucí pracovník zapojuje své podřízené do rozhodovacího procesu, diskutuje s nimi a zajímá se o jejich názory. Podřízení uvedli, že pracují jako jeden tým a atmosféra na pracovišti je příjemná a přátelská. Manažer i přes to, že na polovinu dotázaných podřízených působí přísně, se snaží být empatickým vedoucím, který se o své podřízené velmi zajímá. Zde opravdu není příliš prostor ke zlepšení, ale jak sami podřízení uvedli v odpovědi na poslední otevřenou otázku, manažer by mohl zlepšit svoji sociální inteligenci, konkrétně oblast mezilidských vztahů a také by mohl více delegovat složitější úkoly na své podřízené.

### **Zhodnocení manažerských funkcí**

Na základě provedeného výzkumu v podniku Styrax, a.s. lze konstatovat, že manažerské funkce a vedení lidí jsou zde na velmi dobré až výborné úrovni. V podniku plánují všichni manažeři adekvátně svému postavení v řídicí struktuře. Podle zakázek je práce plánována na jednotlivé týdny a dny, avšak plány jsou pružné a podnik se vždy snaží reagovat na požadavky a prosby zákazníků, neboť spokojený zákazník je pro podnik velmi důležitý. Dosud se podniku dařilo plány téměř vždy úspěšně plnit. Zásadní důležitá rozhodnutí v podniku provádí ředitel, který je zároveň předsedou představenstva. Než k takovému rozhodnutí dojde, vždy se ředitel poradí se svými manažery a spolupracovníky. Rutinní rozhodování v podniku provádějí manažeři, kteří se většinou radí se svými spolupracovníky. Vnitřní organizace je v podniku Styrax, a.s. pevně stanovena, i když zde dochází k nepatrným změnám způsobeným především dynamickým růstem počtu zaměstnanců, či zvětšováním počtu poboček. Jednotlivé divize spolu v případě potřeby spolupracují a snaží se si maximálně vyhovět. Drobné nedostatky a určitý prostor ke zlepšení se vyskytl v delegování jednotlivých činností, které patří k nejnáročnějším činnostem manažera. Z výzkumu vyplynulo, že někteří manažeři nedelegují vše, co by se delegovat dalo, nebo nedelegují úkoly rovnoměrně na všechny své zaměstnance. Důvodů může být více, konkrétně pocit nezastupitelnosti manažera, nedůvěra svým podřízeným pracovníkům či oblíbenost některých svých podřízených atd. Jednou z nejdůležitějších věcí pro správné fungování podniku je efektivní komunikace. Efektivní komunikace je spojena se správným verbálním vyjadřováním, empatií či uměním

naslouchat. V podniku Styrax, a.s. je komunikace operativní, manažeři komunikují se svými podřízenými, když je potřeba, a jsou připraveni svým podřízeným kdykoliv poradit. Komunikace je většinou ústní, z očí do očí, nebo je využíváno telefonní komunikace, emailové komunikace, či komunikace přes Skype. U většiny manažerů se objevuje velká empatie ke svým podřízeným, umí jim naslouchat, a když je potřeba i poradit. Občas zcela přirozeně nastane problém při předávání informací mezi manažerem a jeho podřízenými, při kterém vznikne komunikační bariéra. Tuto bariéru je potřeba odstranit, aby nedocházelo ke zkreslování informací. Vedoucí pracovníci se snaží své podřízené individuálně poznat a pochopit jejich motivy, to se ale ne u všech podřízených úspěšně daří a proto je někdy těžké nastavit správně systém motivace pro všechny podřízené pracovníky. Pro většinu zaměstnanců je důležitá příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti, ve které se cítí dobře a tento pocit jim pomáhá k efektivnějším pracovním výkonům. Pro část zaměstnanců je důležitá pochvala, jakožto ocenění a uznání za dobře odvedenou práci. Pro některé zaměstnance jsou důležité benefity, jejichž spektrum se vedení podniku snaží stále více zlepšovat. Vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení využívají kontrolních činností a následně dávají svým podřízeným zpětnou vazbu.

### **Zhodnocení stylu řídicí práce**

Po provedení analýzy lze konstatovat, že v podniku Styrax, a.s. převažuje jednoznačně na všech úrovních řízení demokratický styl řídicí práce manažerů. Vedoucí pracovníci v mnoha případech dávají svým podřízeným pracovníkům prostor pro vyjádření vlastních názorů a domněnek, podporují jejich vlastní iniciativu a vytváří podmínky pro jejich seberealizaci a profesní růst. Všichni se chovají přirozeně, vzájemně se respektují a důvěřují si, což příznivě ovlivňuje klima na pracovišti, které je přátelské a příjemné a výrazně přispívá k růstu efektivnosti a výkonosti celého podniku. Někdy manažeři uplatňují i ostatní styly řízení (liberální, autokratický) podle charakteru a osobnosti jednotlivých podřízených, podle nastalé aktuální situace v podniku nebo podle závažnosti rozhodnutí. Občas manažeři tyto řídicí styly kombinují a vytváří tak jakýsi vlastní styl řídicí práce.

### **Zhodnocení manažerského vedení**

Podnik Styrax, a.s. je stabilní český podnik, který je dlouhodobě úspěšný a jako celek je veden velmi dobře. Ředitel podniku je v oboru IT velký odborník, který má velké

množství získaných zkušeností a nových vizí, které se za pomoci svých spolupracovníků snažil a stále snaží úspěšně realizovat. Podnik je flexibilní, kdy se manažeři spolu se svými pracovními týmy neustále snaží přizpůsobovat aktuální situaci na trhu, zákazníkům a také se snaží pohotově reagovat na nastalé změny. V podniku existují nepsaná pravidla, jak by se měli zaměstnanci chovat a převážná většina zaměstnanců je dodržuje. Ředitel podniku i ostatní manažeři se snaží vytvářet příjemné pracovní klima, ve kterém převažují přátelské vztahy, všichni zaměstnanci jsou si rovni a nikomu není straněno. Všichni podřízení pracovníci jsou za odvedenou práci spravedlivě odměňováni. Je zcela běžné, že občas na pracovišti vznikne konfliktní situace mezi zaměstnanci, která je většinou zapříčiněna individuálním chováním jednotlivců při nesouladu v názorech, či nedorozumění v komunikaci. Tato situace je však velmi ojedinělá a je rychle a efektivně vyřešena.

Všechny pracovní týmy v řídicí struktuře, které byly podrobeny výzkumu, se shodly na tom, že pracují jako tým a týmová práce je pro ně velmi důležitá. Ředitelům jednotlivých divizí se podařilo vytvořit dobře fungující týmy, kde si zaměstnanci vzájemně důvěřují, respektují se a pomáhají si. Ve všech týmech převládá neformální, příjemná, přátelská atmosféra, kde členové týmu mohou volně vyjadřovat svůj vlastní názor. Vedoucí je zde respektovaný a nemusí si svou pozici v týmu vydobývat mocí.

Vedení lidí je komplexní činnost, kde je velmi důležité správné pochopení lidské stránky zaměstnance. Každý člověk je jedinečná osobnost, má vžité své návyky, potýká se s různými problémy a dobrý vedoucí by měl rozpoznat a objevit, co jeho podřízený potřebuje k tomu, aby efektivně plnil své úkoly. Vedoucí pracovník by měl zaměstnanci vytvořit příznivé podmínky, ve kterých se bude cítit dobře a sebejistě. Manažeři v podniku StyraX, a.s. přistupují ke svým podřízeným individuálně a snaží se svým podřízeným co nejlépe porozumět a ve většině případů se jim to daří. Stále je zde prostor pro ještě větší využití potenciálu jednotlivých pracovníků. S vedením lidí úzce souvisí podniková kultura, která je v podniku StyraX, a.s. samozřejmostí. Podnik se snaží maximálně uspokojit všechny partnery podniku, nejvíce se zaměřuje na spokojenost zákazníka, která je pro podnik velmi důležitá. Podnik se snaží pracovat odborně, profesionálně a jako jeden tým. Minimálně se stane, že se v podniku objeví i neproduktivní prvky podnikové kultury, ty je pak potřeba co nejrychleji odstranit. Všichni zaměstnanci se s podnikovou kulturou ztotožňují.

## 5.2 Navrhovaná doporučení

Po zhodnocení výsledků výzkumu je podniku StyraX, a.s. doporučeno řešení v následujících oblastech:

### Vzdělávání manažerů

Podnik StyraX, a.s. je velmi dobře veden, pracují v něm manažeri, kteří bez výjimky dosáhli vysokoškolského vzdělání, ale ani jeden z nich nemá vzdělání manažerské. Manažeri jsou odborníci, kteří vedou své týmy intuitivně, pouze na základě získaných zkušeností a znalostí, které se každým dnem snaží prohlubovat. Dosud žádný z manažerů neabsolvoval žádný manažerský kurz nebo školení. Manažerům je tedy nejprve doporučeno vzdělávání v oblasti vedení lidí, následně v oblasti komunikačních dovedností a prezentování, a poté v oblasti motivace, psychologie, sociální inteligence a empatie. Nabídka externích vzdělávacích kurzů je v dnešní době značně široká, což může být na jednu stranu výhodou, na druhou stranu je zde riziko výběru špatného, nevhodného kurzu. Náklady na externí vzdělávací kurzy jsou v dnešní době také poměrně vysoké. Manažeri by měli školení absolvovat minimálně 1x za rok.

V tabulce 8 je návrh dvoudenních školení v Praze včetně ceny za 1 osobu, který byl předložen vedení podniku. Pro podnik StyraX, a.s. je nejvhodnější kurz Manažer na startovní čáře od společnosti Top Vision, s.r.o., ve kterém si manažeri projdou všechny oblasti manažerské práce znovu od začátku. Kurz obsahuje i oblasti delegování a efektivní komunikace, což jsou 2 oblasti, které dělaly manažerům největší problémy. Kurz je vhodný pro manažery všech stupňů řízení. Pokud by se tohoto školení zúčastnili všichni 4 manažeri i ředitel podniku, celkové náklady včetně dopravy by byly okolo 50 000 Kč.

**Tabulka 8: Návrh dvoudenních školení manažerů v Praze**

Školení	Cena s DPH / 1 osoba	Pořadatel
Manažer na startovní čáře	9 668 Kč	Top Vision, s.r.o.
Leader – Manager - Coach	8 337 Kč	Vox, a.s.
Manažerské dovednosti	7 260 Kč	Centrum služeb pro podnikání s.r.o.
7 nejčastějších chyb ve vedení	8 458 Kč	Top Vision, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)



## **Delegování**

Manažeři se snaží na své podřízené pracovníky delegovat některé ze svých úkolů a činností, avšak provedená analýza prokázala, že existuje určitý prostor ke zlepšení. Četnější a častější delegování pravomocí na podřízené pracovníky bude zcela jistě prospěšné pro obě strany. Manažeři přenechají odpovědnost za méně složité úkoly svým podřízeným a sami si ponechají více času a klidu na složitější a důležitější úkoly. Podřízení pracovníci díky přenechané odpovědnosti budou více motivováni k práci a zároveň jim to pomůže k osobnímu i profesnímu rozvoji.

K delegování je zapotřebí ochota, odvaha a důvěra vedoucích pracovníků k delegování pravomocí, ale i ochota podřízených pracovníků přijímat a zodpovědně plnit jednotlivé zadané úkoly. Správné a efektivní delegování sebou přinese i nové přístupy a řešení stále se opakujících úkolů.

Je důležité a nutné, aby vedoucí pracovník vždy důkladně zvážil, jaký přínos bude mít delegování pro podnik, či pro samotného podřízeného zaměstnance. Manažer musí před delegováním úkolu analyzovat svoji práci z hlediska priorit, které vedou k dosahování cílů, musí správně vybrat vhodné kandidáty pro delegování daného úkolu (charakter a osobnost člověka, dovednosti, zkušenosti, znalosti či aktuální psychické rozpoložení zaměstnance), musí správně a jednoznačně zadat úkoly (termíny, rozsah pravomocí) a musí přiměřeně podporovat podřízené pracovníky při plnění zadaného úkolu a musí udržet jejich motivaci a kvalitu práce na delegovaných činnostech.

Delegovat je možné práce, které určitým způsobem umožní osobní i profesní rozvoj podřízených pracovníků, dále drobná a často se opakující rozhodnutí, kde stačí, aby podřízení pracovníci znali pouze princip zadaného úkolu, ostatní detaily většinou znají lépe než nadřízený. Delegovat by se měly také úkoly, které dokáží podřízení pracovníci zvládnout lépe, rychleji a ekonomičtěji, než jejich vedoucí pracovník. V neposlední řadě by se měly také delegovat rutinní činnosti, a to společně s odpovědnostmi a pravomocemi a také činnosti, které tyto rutinní práce podřízeným pracovníkům oživí.

## **Motivace, stimulace**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že každý zaměstnanec má jiné preference v oblasti motivace a stimulace. Podnik, a převážně pak manažeři, by se měli snažit, aby potřeby všech podřízených zaměstnanců byly co nejvíce a nejlépe naplněny. Z průzkumu

vyplývalo, že největší a nejdůležitější motivací je pro zaměstnance pracovat v příjemném a přátelském prostředí. V podniku Styrax a.s. zaměstnanci v takovémto příjemném a přátelském prostředí pracují a manažeři by se měli snažit toto prostředí udržet, případně ho ještě vylepšit.

Poměrně početná skupina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že jsou pro ně důležité benefity, které od podniku dostávají. Někteří zaměstnanci, převážně podřízení pracovníci, nebyli spokojeni s benefitem systémem, čehož si je vědom i ředitel podniku a proto se aktuálně pracuje na přepracování systému odměn, konkrétně rozšíření spektra výhod pro zaměstnance. Je potřeba provést analýzu zaměstnanců a určit reálné uspokojení jejich potřeb, vypočítat celkové náklady, které je možné na benefitem systém vydat a vymyslet systém výhod tak, aby byl dlouhodobě udržitelný a zaměstnance co nejvíce uspokojoval.

Poměrně snadno a bez nákladů, lze odstranit další nedostatek, který vyplýval z dotazníkového šetření, a to je pochvala. Pochvala je silná motivace a je potřeba ji umět správně využívat. Každý zaměstnanec by měl vědět, že pokud pracuje svědomitě a dostatečně kvalitně, je pro podnik nesmírně důležitý. Vedoucí pracovník by měl chválit přímo, osobně a okamžitě za úkoly, které podřízený pracovník splnil, a které si pochvalu zaslouží. Bezprostřednost a adresnost (konkrétnost) pochvaly je velmi důležitá a nesmírně efektivní, neboť nadřízený dá najevo, co konkrétně dělá zaměstnanec správně a čím konkrétně přispívá ke společnému cíli. To podřízenému pracovníkovi poskytne přímý důkaz, že se jeho dané jednání vyplácí, má smysl a motivuje ho pro jednání budoucí. Je velmi důležité, aby vedoucí pracovník oceňoval průběžně i dílčí kroky, ne jenom konečný výsledek, neboť tím svého podřízeného pracovníka povzbudí a může tím dopomoci k jeho nepřetržitému zvyšování pracovního úsilí a tím i ke zvýšení efektivity jeho pracovního výkonu.

V tabulce 9 je uveden návrh jednodenních školení v Praze včetně ceny kurzu za 1 osobu, který byl předložen vedení podniku. Pro podnik Styrax, a.s. je nejvhodnější kurz Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců od společnosti ICT Pro, s.r.o., neboť kromě motivace, která zde bude dopodrobna vysvětlena, si bude moci manažer zpracovat za dohledu a pomoci odborníků vlastní případovou studii na

vlastní konkrétní zaměstnance, což mu může do budoucna značně pomoci. U všech kurzů by se celkové náklady i s dopravou za 5 manažerů pohybovali okolo 23 000Kč.

**Tabulka 9: Návrh jednodenních školení v oblasti motivace**

<b>Školení</b>	<b>Cena s DPH / 1 osoba</b>	<b>Pořadatel</b>
Motivace a odměňování pracovníků	4 344 Kč	VOX, a.s.
Hodnocení a motivace zaměstnanců	4 719 Kč	Gradua-Cegos, s.r.o.
Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců	4 356 Kč	ICT Pro, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

### **Komunikace**

Z průzkumu vyplynulo, že velké porady, jichž se účastní ředitel podniku a všichni manažeři se konají v podniku StyraX a.s. 1x týdně. Tento časový horizont je dostačující. Manažeři komunikují se svými podřízenými operativně, v praxi by se dalo říct, že jsou se svými podřízenými v denním kontaktu. Zaměstnanci komunikují převážně ústně, z očí do očí, ale taktéž využívají e-mailové komunikace, mobilních hovorů, či hovorů přes Skype. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři mají v komunikaci se svými podřízenými pracovníky rezervy, nejvíce pak manažer Divize 2. Je zde tedy prostor ke zlepšení, kterého by měl podnik StyraX a.s. využít.

Komunikace hraje v pracovním prostředí jednu z klíčových rolí a ovlivňuje zásadním způsobem efektivitu celého pracovního procesu. Mezi komunikací a produktivitou zaměstnanců je velmi těsný vztah. Umění úspěšně komunikovat s okolím je nezbytným předpokladem kvality manažerovy práce. Manažer musí komunikovat s někým, a ne k někomu. Každý manažer by měl mít u svých podřízených přirozenou autoritu. Manažer, který dokáže efektivně a se zdravým sebevědomím komunikovat se svým okolím, zároveň příznivě ovlivňuje zaměstnanecké vztahy v podniku, a tím i nepřímo přispívá k naplnění stanovených podnikových cílů. Naopak neefektivní formy komunikace splnění plánu oddalují. Je tedy v zájmu podniku, aby manažeři měli patřičné znalosti z této oblasti.

Vedoucí pracovník, který chce zlepšit svou komunikaci s ostatními, by měl nejprve kriticky zhodnotit dvě oblasti svých komunikačních schopností, konkrétně oblast předávání informací a oblast porozumění informacím ostatními. V první oblasti může dojít ke zlepšení například důkladnou přípravou písemného a mluveného projevu. Následovat by mělo prověření toho, zda skutečně posluchači správně pochopili manažerem sdělované informace. Snaha o pochopení by měla provázet veškeré formy komunikace, i ty neverbální. Podřízení mohou zcela jinak míněné kroky, například kontrolu své činnosti, chápat jako výtky. Ve druhé oblasti lze snadno dojít nápravy vyloučením nepodstatných informací. Na skutečně důležité informace potom zbyde více času, budou tedy s největší pravděpodobností i lépe pochopeny.

Důležitá je v komunikaci také zpětná vazba. Ověření pochopení předávané informace, provedené nejlépe ihned po sdělení, je snadným prostředkem k vyloučení nepochopení či dílčích nepřesností. Podobně může v obou oblastech napomoci zvýšená schopnost empatie. S velkou dávkou schopnosti vcítit se do pocitů a myšlení druhých se někteří z nás rodí, svou úroveň empatie lze ale v opačném případě také posilovat. Napomůže uvědomování si rozdílů mezi komunikujícími osobami. Manažer s vysokou schopností empatie například nebude zbytečně používat příliš odborný jazyk při rozhovoru s méně vzdělanými podřízenými.

Většina podniků si je rizik vznikajících nesprávnou a neefektivní komunikací vědoma a snaží se jim vyhnout vzděláváním svých vedoucích pracovníků. V tabulce 10 je uveden návrh na školení v oblasti komunikace, komunikace se zaměstnanci a prezentování, který byl předán vedení podniku. Školení jsou jednodenní nebo dvoudenní a záleží na podniku, kterou variantu zvolí. Pro podnik Styrax, a.s. je nejvhodnější variantou kurz Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými od společnosti EDUX, s.r.o., kde se, kromě základů komunikace, probírá i konkrétní způsob komunikace mezi nadřízeným a podřízenými, dále je zde i část věnovaná motivaci a řešení konfliktů na pracovišti. Celkové náklady dvoudenních kurzů i s dopravou jsou pro 5 manažerů v rozmezí 45 - 50 tisíc Kč. U jednodenních kurzů jsou náklady nižší, konkrétně okolo 25 tisíc Kč.

**Tabulka 10: Návrh školení v oblasti komunikace a prezentování**

<b>Školení</b>	<b>Cena s DPH / 1 Osoba</b>	<b>Pořadatel</b>
Prezentační dovednosti	8 411 Kč	Gradua-Cegos, s.r.o.
Komunikační dovednosti I.	4 828 Kč	PEFEK Training & Consulting s.r.o.
Efektivní komunikace ve firmě	9 559 Kč	Gradua-Cegos, s.r.o.
Komunikace mezi nařízeným a podřízenými	4 840 Kč	EDUX, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

### **Důvěra**

Důvěra je pro vztah mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky nesmírně důležitá. Důvěra ovlivňuje podnikovou kulturu a podnikové klima. Důvěra mezi nadřízeným a podřízenými, či mezi zaměstnanci samotnými je proces, který se utváří postupem času při jejich interakci a spolupráci. Důvěru jde celkem snadno a rychle ztratit a o mnoho těžší jí je získat zpět. Z provedené analýzy vyplynulo, že manažeři spíše nemají problém s důvěrou ve své podřízené, ale naopak někteří manažeři mají problém se získáním důvěry svých některých podřízených pracovníků.

Pokud si chce manažer získat důvěru, měl by být ke všem svým podřízeným spravedlivý, neměl by upřednostňovat jednotlivé podřízené pracovníky před jinými, neboť by se mohli cítit nedocenění a frustrováni a mohli by ztratit vůči manažerovi veškerý respekt. Manažer by měl být upřímný, neměl by měnit své názory, a pokud zaměstnancům něco slíbí, měl by být schopen těmto slibům dostat. Zároveň by měl být manažer schopen přiznat vlastní chybu a všechny problémy řešit bez emocí s chladnou hlavou. V neposlední řadě musí být za manažerem vidět dosažené výsledky, které dokáží v podřízeném pracovníkovi vzbudit víru a důvěru v to, že právě tento manažer dokáže podřízenému pomoci v jeho kariéerním rozvoji.

## 6 Závěr

Vedení lidí v podniku je nejdůležitější součástí manažerských funkcí a každý vedoucí pracovník by si toho měl být vědom. Pokud chce být podnik úspěšný a generovat zisky, musí docházet k účinnému vedení zaměstnanců, neboť právě oni jsou nejdůležitější složkou podniku. Manažer při efektivním vedení zaměstnanců nesmí zapomínat na činnosti, jako jsou správná komunikace, motivace, či delegování.

Lze konstatovat, že vedení podniku je na velmi dobré úrovni. To dokazuje fakt, že podnik dosahuje každoročně zisku, neustále se rozvíjí a v tvrdém konkurenčním boji si dokáže uhájit svoji pozici na trhu. Ředitel podniku má přirozený respekt a ostatním zaměstnancům slouží jako vzor. Ve svém oboru je velký odborník, zakládá si na týmové práci a kooperaci se svými spolupracovníky. Konfliktním situacím se snaží předcházet, ale když nastanou, řeší je okamžitým jednáním. Je to empatický vedoucí, který svým podřízeným důkladně naslouchá a je ochoten jim kdykoliv pomoci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři většinou delegují úkoly na své podřízené pracovníky, jsou převážně empatictí a otevření vzájemné komunikaci, ve které se však někdy vyskytnou komunikační bariéry. Manažeři nejčastěji využívají demokratický styl řídicí práce, kdy nechávají podřízeným prostor k vyjádření jejich názorů a představ. Vedoucí pracovníci jsou spravedliví, vzbuzují u většiny svých podřízených důvěru a snaží se vytvářet příjemnou atmosféru na pracovišti, kde převažují přátelské vztahy. Manažeři se snaží kooperovat se svými podřízenými a vytváří efektivní pracovní týmy. V podniku je samozřejmostí podniková kultura, kdy se podnik snaží v první řadě uspokojit potřeby svých zákazníků a také zaměstnanců. Většina zaměstnanců přijala podnikovou kulturu za vlastní.

Podnik StyraX, a.s. funguje velmi dobře. Výsledky provedené analýzy ukázaly několik drobných nedostatků ve vedení lidí, které jde však poměrně snadno napravit. Navrhovaná doporučení zahrnují účast všech vedoucích pracovníků na manažerských kurzech, či školeních, častější delegování činností na podřízené pracovníky, efektivnější a věcnější komunikaci s nimi a také nalezení vhodného způsobu, jak co nejefektivněji tyto podřízené pracovníky motivovat. Dále by se manažeři měli zaměřit na udržení a prohloubení důvěry u svých podřízených pracovníků, kterou si dlouhé roky budovali.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques & essential skills / Michael Armstrong*. 7th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 074944262x.
- BELBIN, Meredith R. *Team roles at work*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 978-1-85617-800-6.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN, a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1300-7.
- DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-716-9422-9.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-740-0003-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- ELLIS, Carol W. *Management skills for new managers*. New York: American Management Association, c2005. ISBN 0-8144-0830-3.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy: [plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování]*. Brno: Computer Press, 1998. Management (Computer Press). ISBN 80-7226-095-2.
- HAYES, Nicky. *Managing teams: a strategy for success*. 2nd ed. London: Thomson Learning, 2002. ISBN 1861527829.
- HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
- HRON, Jan a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- LEDNICKÝ, Václav. *Kolokvium "Ostrava 2002": sborník příspěvků k problematice cestovního ruchu, managementu a podnikání z mezinárodního kolokvia, Ostrava 26-27. září 2002*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Fakulta ekonomická, Katedra managementu, 2002. ISBN 978-80-248-0188-9.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.



- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York [u.a.]: Harper, 1990. ISBN 978-00-604-4556-0.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

**Vědecký článek**

PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti. Olomouc, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.

## **8 Přílohy**

Příloha 1: Otázky pro osobní rozhovor s majitelem a hlavním manažerem.....	I
Příloha 2: Dotazník pro manažery .....	II
Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance .....	V
Příloha 4: Přesně citovaný rozhovor s majitelem podniku .....	VIII

**Příloha 1:** Otázky pro osobní rozhovor s majitelem a hlavním manažerem

1. Jaký styl řízení u Vás převládá?
2. Jak myslíte, že působíte na své podřízené?
3. Jaké máte silné a slabé stránky v oblasti vedení lidí?
4. Delegujete některé ze svých činností?
5. Myslíte si, že svým podřízeným dostatečně vysvětlujete daný úkol?
6. Chválíte své podřízené?
7. Může být podle Vás práce ve Vašem podniku pro podřízené stresující?
8. Jsou Vaši podřízené dostatečně stimulováni k práci?
9. Jak řešíte nastalé konflikty s Vašimi podřízenými?
10. Je přínosné pro chod podniku konání pravidelných porad?
11. Co Vám chybí u Vašich podřízených?
12. Projevuje se ve Vašem podniku podniková kultura? Pokud ano, jak?
13. Co je podle Vás pro manažera nejobtížnější při vedení lidí?
14. Chtěl byste na závěr ještě něco dodat?

## **Příloha 2: Dotazník pro manažery**

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce na téma „Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí.“

Dotazník je anonymní. Slouží výhradně ke studijním účelům jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Vámi poskytnuté informace nebudou zneužity.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu potřebnou k vyplnění dotazníku.

Radek Budský

U každé otázky, prosím, zaškrtněte pouze jednu správnou odpověď.

### **1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

### **2. Věk**

- a) do 25 let
- b) 25 - 35 let
- c) 35 - 45 let
- d) 45 - 55 let
- e) nad 55 let

### **3. Vaše dosažené vzdělání**

- a) základní
- b) vyučení
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

**4. Kolik let pracujete v podniku?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 5 - 10 let
- d) více jak 10 let

**5. Jste spokojený s prací, kterou vykonáváte?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**6. Seznamujete Vaše podřízené s cíli, budoucím vývojem podniku?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**7. Učíte se při své práci něčemu novému?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**8. Delegujete úkoly na své podřízené?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**9. Jak často komunikuje se svými podřízenými?**

- a) 1x týdně
- b) denně
- c) operativně (když je potřeba)

**10. Myslíte si, že Vaši podřízení vždy rozumí zadanému úkolu?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**11. Která stimulace je vedle finanční odměny pro Vaše podřízené nejdůležitější?**

- a) pochvala
- b) benefity (stravenky, služební auto či notebook apod.)
- c) přátelská atmosféra na pracovišti

**12. Jste spravedlivý?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**13. Jaký je styl řízení praktikujete?**

- a) rozhoduji sám, dávám příkazy, rozkazy a kontroloju plnění
- b) o postupu se se svými podřízenými radím
- c) nechám podřízené dělat, co sami chtějí, přenechávám na ně zodpovědnost

**14. Poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným po vykonání jejich práce?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**15. Máte důvěru ve své podřízené pracovníky?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**16. Jaká je atmosféra na pracovišti?**

- a) přátelská, příjemná
- b) stresující, napjatá

**17. Jak si myslíte, že působíte na své podřízené?**

- a) přátelsky
- b) přísně
- c) nepřátelsky

**18. Pracujete jako tým?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**19. Myslíte si, že jste empatický manažer (snažíte se porozumět svým podřízeným)?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**20. Zhodnoťte celkově Vaši práci. Napište, prosím, co by se dalo zlepšit.**

-----

-----

-----

-----

### **Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance**

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce na téma „Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí.“

Dotazník je anonymní. Slouží výhradně ke studijním účelům jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Vámi poskytnuté informace nebudou zneužity.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu potřebnou k vyplnění dotazníku.

Radek Budský

U každé otázky, prosím, zaškrtněte pouze jednu správnou odpověď.

#### **1. Pohlaví**

a) muž

b) žena

#### **2. Věk**

a) do 25 let

b) 25 - 35 let

c) 35 - 45 let

d) 45 - 55 let

e) nad 55 let

#### **3. Vaše dosažené vzdělání**

a) základní

b) vyučení

c) středoškolské s maturitou

d) vysokoškolské



**4. Kolik let pracujete v podniku?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 5 - 10 let
- d) více jak 10 let

**5. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?**

- a) programátor
- b) analytik
- c) tester
- d) administrativní pracovník

**6. Seznamuje Vás nadřízený s cíli, budoucím vývojem podniku?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**7. Učíte se při své práci něčemu novému?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**8. Deleguje na Vás nadřízený úkoly?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**9. Jak často s Vámi nadřízený komunikuje?**

- a) 1x týdně
- b) denně
- c) operativně (když je potřeba)

**10. Rozumíte vždy zadanému úkolu?**

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**11. Která stimulace je pro Vás vedle finanční odměny nejdůležitější?**

- a) pochvala
- b) benefity (stravenky, služební auto či notebook apod.)
- c) přátelská atmosféra na pracovišti

**12. Je Váš nadřízený spravedlivý?**

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**13. Jaký styl řízení praktikuje Váš nadřízený?**

a) rozhoduje sám, dává příkazy, rozkazy a kontroluje plnění

b) o postupu řešení se s Vámi radí

c) nechá Vás dělat, co chcete a myslíte, přenechává zodpovědnost na Vás

**14. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu po vykonání Vaší práce?**

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**15. Máte důvěru ve svého nadřízeného pracovníka?**

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**16. Jaká je atmosféra na pracovišti?**

a) přátelská, příjemná

b) stresující, napjatá

**17. Jak na Vás působí nadřízený pracovník?**

a) přátelsky

b) přísně

c) nepřátelsky

**18. Pracujete jako tým?**

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**19. Je Váš nadřízený empatický (snaží se Vám porozumět)?**

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

**20. Zhodnoťte celkově práci svého nadřízeného. Napište prosím, co by měl zlepšit.**

-----

-----

-----

-----

#### **Příloha 4: Přesně citovaný rozhovor s majitelem podniku**

##### **1. Jaký styl řízení u Vás převládá?**

*„Určitě demokratický, snažím se v rámci vedení s členy vedení podniku maximálně komunikovat při strategických rozhodnutích a respektovat jejich názor“.*

##### **2. Jak myslíte, že působíte na své podřízené?**

*„Jako člověk, který by za podnik dýchal, ale přitom mi hodně záleží na zaměstnancích, protože bohatství podniku je jen v nich“.*

##### **3. Jaké máte silné a slabé stránky v oblasti vedení lidí?**

*„Moje silné stránky jsou určitě důslednost, orientace na cíl, přátelský přístup, okamžití řešení problémů, přímočarost v jednání. Za své slabší stránky považuji, že si někdy беру pracovní věci osobně, mírná ješitnost“.*

##### **4. Delegujete některé ze svých činností?**

*„Ano, často se poslední dobou snažím delegovat úkoly na své podřízené a tím si zařídit více času na důležitější úkoly a zároveň trochu pomoci v rozvoji svých podřízených. Dříve jsem to tolik nedělal, spíše skoro vůbec, a musím říct přiznat, že to byla chyba.“*

##### **5. Myslíte si, že svým podřízeným dostatečně vysvětlujete daný úkol?**

*„Ano, vždy si najdu čas a daný úkol důsledně vysvětlím“.*

##### **6. Chválíte své podřízené?**

*„Často. Je pro mě velmi důležité umět ocenit kvalitní práci svých zaměstnanců. Také bych byl rád oceněn, kdybych byl na místě svých podřízených“.*

##### **7. Může být podle Vás práce ve Vašem podniku pro podřízené stresující?**

*„Ano. Pro mé přímé podřízení může být a často i je práce stresující. Mám na ně větší nároky a tím je určitě dostávám pod větší tlak. Pro běžné zaměstnance tolik není, ale chceme změnit hodnocení tak, aby byli přímo zainteresováni na svém výkonu“.*

##### **8. Jsou Vaši podřízení dostatečně stimulováni k práci?**

*„Domnívám se, že moji přímí podřízení ano. Dostává se jim mnoha hmotných i nehmotných stimulů, které je vedou k vyššímu lepším výkonům. U běžných zaměstnanců provádíme změny vedoucí k ještě lepší stimulaci“.*

**9. Jak řešíte nastalé konflikty s Vašimi podřízenými?**

*„Okamžitým jednáním s dotyčným a vysvětlením postojů, příčin a hledáním vhodného řešení. Okamžitá reakce je zde podle mě velmi důležitá“.*

**10. Je přínosné pro chod podniku konání pravidelných porad?**

*„Určitě ano. Říct si všechno pěkně z očí do očí je velmi důležité a taky efektivní. Máme poradu každý týden, kde se sejdou členové představenstva a nejužší vedení, a řešíme aktuální situaci podniku“*

**11. Co Vám chybí u Vašich podřízených?**

*„U přímých podřízených - to je individuální u každého z nich, u někoho mi chybí obchodní citění, u někoho postrádám vyšší nadhled, a někoho vyšší míru spolupráce“.*

**12. Projevuje se ve Vašem podniku podniková kultura? Pokud ano, jak?**

*„Ano, na prvním místě jsou zákazníci a zaměstnanci. Vždy se snažíme především uspokojit potřeby zákazníka. V podniku se snažíme o týmovou práci. Hodně mi na zaměstnancích záleží. Snažíme se o maximální otevřenost a komunikativnost firemních cílů, komentujeme strategická rozhodnutí a změny“.*

**13. Co je podle Vás pro manažera nejobtížnější při vedení lidí?**

*„V první řadě správně zvládnout výběr optimálních zaměstnanců a poté zvládnout jejich zájmy a cíle, a skloubit to dohromady s potřebami zákazníků a přitom udržet rentabilitu projektů“.*

**14. Chtěl byste na závěr ještě něco dodat?**

*„Asi ne“.*