

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerské dovednosti**

**Martin Rehart**

© 2023 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Rehart

Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Management skills**

---

### Cíle práce

Základním cílem bakalářské práce je provedení analýzy manažerských dovedností ve zvolené firmě a navržení možností pro zlepšení. Dílčím cílem je vypracovat teoretickou část a provést šetření zaměřené na rozbor manažerských dovedností a nastavení práce za účelem jejich rozvoje v oblasti řízení.

### Metodika

Teoretická část práce – literární rešerše – je zaměřena na rozbor základních pojmů v oblasti manažerských dovedností a řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se rovněž na charakteristiky stylů řízení a činností vyplývajících z manažerské funkce a důležitosti správného nastavení a dodržování procesů práce se zaměstnanci. Praktická část práce je zaměřena na rozbor uplatňování manažerských dovedností v konkrétní firmě. K získání těchto informací je využit strukturovaný rozhovor se zástupcem středního managementu společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci oddělení. Hlavním zdrojem pro teoretickou část práce jsou informace z odborné literatury, která se zabývá tímto tématem. Na závěr jsou komparována teoretická východiska s prakticky získanými poznatky a navržena možná zlepšení na celofiremní úrovni i na úrovni oddělení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Zhodnocení výsledků, 6. Závěr, 7. Použitá literatura, 8. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – květen – červenec 2022
2. Studium odborné literatury – srpen – říjen 2022
2. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2022
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – září – prosinec 2022
4. Vypracování praktické části – říjen – leden 2023
5. Finální úpravy textů a kompletace a odevzdání – únor – březen 2023

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Management, manažerské dovednosti, manažer, role a funkce manažera, manažerské styly řízení, práce se zaměstnanci, podnik, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření, zlepšující opatření.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DONNELLY, J H. GIBSON, J L. IVANCEVICH, J M. DOLANSKÝ, V. KOUBEK, J. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

JANIŠOVÁ, D. KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy : [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAY, R. TEMPLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

LOJDA J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

1906

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "**Manažerské dovednosti**" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Pánkovi za přínosnou spolupráci, věcné připomínky a v neposlední řadě za osobní přístup a užitečné rady při psaní této práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu pracovníkovi biotechnologické společnosti a jeho podřízeným za velmi vstřícné jednání a otevřenost při poskytování odpovědí v osobním rozhovoru a v dotazníkovém šetření.

# Manažerské dovednosti

## Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma manažerských dovedností. Kvalita těchto dovedností má zásadní vliv na všech úrovních firemního řízení. Práce obsahuje dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zpracována na základě dostupných literárních a internetových zdrojů. Zabývá se nejen managementem jako celkem, ale rovněž jednotlivými manažerskými dovednostmi a manažerskými funkcemi jako například plánování, organizování, vedení lidí a motivace, kontrola a analýza řešených problémů.

V praktické části práce se využívá dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a otevřený rozhovor s vedoucím pracovníkem příslušného oddělení. Otázky byly zaměřeny zejména na hodnocení manažerských dovedností vedoucího daného oddělení, některé se zabývaly sledovanou problematikou v rámci celofiremního pohledu. Dotazníkové šetření a interview s vedoucím oddělení bylo následně komparováno, vyhodnoceno a využito k sestavení doporučení ke zefektivnění manažerské práce vedoucího na úrovni daného oddělení, ale i v rámci celého podniku.

V závěru byly vybrány oblasti vhodné k vylepšení. Byla navržena možná opatření, jejichž aplikace by mohla být přínosem pro oddělení i pro celou firmu. Za nejpalčivější problém byl na celofiremní úrovni označen nárůst administrativy. Na úrovni oddělení se pak jednalo o nedostatky vnímané spíše menšinovým počtem zaměstnanců. Jako oblasti navržené ke zlepšení byly vyjmenovány možnosti ohodnocení zaměstnanců, lepší informovanost o firemních benefitech a vylepšení komunikace.

Dále byla stanovena časová náročnost spojená se zavedením jednotlivých navrhovaných opatření. V některých případech byly nabídnuty možnosti řešení vlastními silami i z externích zdrojů mimo firmu. Pro oba případy byla odhadnuta i nákladovost implementace jednotlivých navrhovaných opatření.

**Klíčová slova:** management, manažerské dovednosti, manažer, role a funkce manažera, manažerské styly řízení, práce se zaměstnanci, podnik, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření, zlepšující opatření

# Management skills

## Abstract

This bachelor thesis is aimed at the management skills topic. Quality of these skills has a major impact on all levels of a company management. The thesis consists of two parts, theoretical and practical.

Theoretical part is written on the basis of the available literature and internet sources. It deals not only with management as such but also with individual management skills and management duties such as planning, organising, leadership and motivation, checking and analysing of issues.

In the practical part, a survey with employees and an open interview with a leading worker of the particular department is used. The questions were focused mainly on the management skills assessment of the leading worker, some of the questions were covering the issue with regard of the whole company. The survey and interview with the leading worker were then consequently compared, and evaluated and subsequently used for composing recommendations to streamlining the work of the lead worker in the particular department and in the company in general.

At the end there were a number of areas chosen to improve upon. There were potential recommendations suggested that would positively impact on the department as well as on the entire company. The most pressing problem for the whole company, that was noted, was the increase in the level of administration. Within the department, there were shortcomings mainly caused by insufficient numbers of employees. The main areas of improvement mentioned were employees' evaluation options, better access to information regarding employees' benefits, and an improvement in the flow of information.

Furthermore, a timetable was agreed for implementation of these improvements. Possible solutions were offered either by the utilisation of the company's internal sources, or by the use of external resources. In both cases, the cost of implementing each measure was also estimated.

**Keywords:** management, management skills, manager, management roles and duties, management styles, work with employees, company, interview with the manager, a survey, recommendations of improvement



## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1	Cíl.....	12
2.2	Metodika .....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická část práce</b> .....	<b>14</b>
3.1	Management.....	14
3.2	Historický vývoj managementu .....	15
3.2.1	Klasický management.....	15
3.2.2	Manažerská revoluce .....	16
3.2.3	Postindustriální trendy .....	16
3.3	Manažer.....	17
3.3.1	Rozdělení manažerů dle úrovně řízení.....	17
3.3.2	Osobnost a vlastnosti manažera.....	18
3.3.3	Manažerské znalosti a kompetence.....	19
3.3.4	Manažerské dovednosti.....	20
3.3.5	Manažerské role .....	21
3.3.6	Vztah manažera k podřízeným .....	22
3.4	Obecné principy práce manažerů .....	24
3.5	Manažerské styly řízení.....	25
3.6	Činnosti vyplývající z manažerské funkce.....	29
3.7	Proces řízení – manažerské funkce .....	29
3.7.1	Plánování .....	30
3.7.2	Organizování.....	32
3.7.3	Výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	35
3.7.4	Vedení lidí a motivace .....	36

3.7.5	Kontrola .....	38
3.7.6	Analýza řešených problémů.....	38
3.7.7	Rozhodování .....	39
3.7.8	Implementace .....	39
3.8	Role manažera při řízení změny .....	40
<b>4</b>	<b>Praktická část práce .....</b>	<b>42</b>
4.1	Řídící struktura podniku.....	42
4.2	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a jeho rozbor .....	43
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>64</b>
5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	64
5.2	Shrnutí strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem.....	65
5.3	Doporučení ke zlepšení celofiremního charakteru.....	65
5.4	Doporučení ke zlepšení na úrovni oddělení .....	66
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>70</b>
7.1	Literární zdroje .....	70
7.2	Internetové zdroje.....	71
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh .....</b>	<b>73</b>
8.1	Seznam obrázků .....	73
8.2	Seznam grafů.....	73
8.3	Seznam tabulek.....	74
8.4	Seznam příloh.....	74
<b>9</b>	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Manažerské dovednosti jsou v dnešní době základním pilířem v řízení podniku na všech jeho úrovních. Proto je manažerským dovednostem a vzdělání v tomto směru věnována značná pozornost. Zájem firem o spolehlivé a schopné manažery je na trhu práce enormní. Špičkoví manažeři přinášejí firmám velké úspory tím, že jsou schopni maximálně motivovat zaměstnance a co možná nejvíce zefektivnit produktivitu jejich práce. Navíc dovednosti získané v tomto oboru jsou aplikovatelné i v běžných životních situacích.

Tato bakalářská práce pojednává o tom, co je to management, představuje jednotlivé manažerské dovednosti a s nimi spojené manažerské role a funkce. Mimo jiné se zaměřuje i na přiblížení řízení změn, které využívají manažeři pro odstranění zjištěných nedostatků. V krátkosti se zmiňuje rovněž o historii managementu a o tom, kdo je osoba manažera, jaké jsou jeho klíčové vlastnosti a dovednosti.

Jednou ze zásadních manažerských dovedností, kterou se práce zabývá, jsou komunikační schopnosti vedoucího pracovníka, a to nejen ve vztahu k podřízeným, ale rovněž ve vztahu k nadřízeným i osobám stojícím mimo firmu, tedy obchodním partnerům. Na tom zda, a do jaké míry, bude firma úspěšná, závisí, jestli se jí podaří oslovit vhodné obchodní partnery, dodavatele i odběratele a vybudovat s nimi korektní obchodní vztahy. V tomto procesu jsou excelentní manažerské dovednosti samozřejmou nezbytností.

Práce se ve své druhé části zaměřuje na analýzu konkrétních dovedností vedoucího pracovníka oddělení správy budov v biotechnologické firmě. Pomocí dotazníkového šetření rozkrývá používání konkrétních manažerských metod a fungování celého oddělení, získané poznatky vyhodnocuje a v závěru poskytuje celé společnosti, ale i příslušnému zkoumanému oddělení, návrhy a doporučení pro zlepšení a zefektivnění spolupráce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

Primárním cílem této bakalářské práce je doporučit vedení společnosti, a zejména vedoucímu pracovníkovi zkoumaného oddělení, konkrétní návrhy na zefektivnění manažerské práce a využívání manažerských dovedností, včetně odhadu časové a finanční náročnosti navrhovaných způsobů řešení nalezených nedostatků. Využít vyhodnocení provedeného dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení. Jednotlivá doporučení formulovat na dvou úrovních, z celofiremního pohledu a z pohledu návrhů na zlepšení pro konkrétní zkoumané oddělení.

Sekundárním cílem práce je sestavit v teoretické části ucelený přehled základních manažerských dovedností, funkcí a rolí manažera. Rozebrat jednotlivé procesy řízení, principy práce manažera, jeho kompetence i komunikační dovednosti. Tato část rovněž poskytne ucelený přehled o historickém vývoji managementu.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě studia literárních a internetových zdrojů. Zaměřuje se na teorii manažerských dovedností, vlastností, schopností a práce vedoucích pracovníků firem v obecné rovině. Rovněž se zabývá teorií, jak správně sestavit dotazníkové šetření, jak analyzovat jeho výsledky a stanovit závěry a doporučení.

Praktická část je sestavena ze samotného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a strukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení. Dotazníkovému šetření předcházela žádost o spolupráci s oddělením správy budov biotechnologické společnosti a s jeho vedoucím. Následně byl vypracován dotazník s otázkami, který většina zaměstnanců oddělení zpracovala. Pro dotazníkové šetření byli osloveni všichni zaměstnanci daného oddělení, tedy 21 respondentů. Odpovědělo 18 účastníků šetření. Návratnost představuje 85,71 %. Po jeho odevzdání byla provedena analýza odpovědí respondentů a jejich zpracování do přehledných tabulek a grafů. Strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení byl zaměřen na podobné okruhy otázek, na které odpovídali jeho podřízení. Byl však rozšířen i o otázky podstatné z pohledu vedoucího pracovníka. Na závěr byly všechny

odpovědi ještě jednou souhrnně analyzovány a byly stanoveny závěry a navržena doporučení pro maximální vylepšení manažerské práce a co nejvyšší zefektivnění práce zaměstnanců.

Dotazníkové šetření z obecného pohledu představuje jednu z metod, na jejímž základě lze získat informace. Dalšími metodami dotazování mohou být anketa nebo osobní rozhovor. Základním předpokladem pro získání relevantních a nezkreslených odpovědí je pokládat respondentovi jasně formulované otázky a pokusit se vzbudit zájem o předmět dotazování. Na tento faktor je třeba brát zřetel zejména u dotazníkového šetření, kdy chybí přímý kontakt s tazatelem. Pro tuto formu dotazování se používají různé internetové aplikace, jako například Survio, TypeForm nebo SurveyMonkey. Jejich velkou předností je v dnešní době nejčastěji to, že respondent odpoví v době, která mu nejvíce vyhovuje a tazatel získá online informace o vypracování. Některé aplikace nabízejí i jednoduché zpracování zaslaných odpovědí formou tabulek, případně grafů (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 50; Dvořák, 2020). Pro dotazníkové šetření použité pro účely této práce byla vybrána aplikace Survio, která i při využívání verze zdarma poskytuje poměrně důkladný rozbor jednotlivých odpovědí včetně grafů.

## 3 Teoretická část práce

### 3.1 Management

Slovo management pochází z anglického jazyka ze slova „to manage“, což v češtině znamená řídit, nebo také vést či spravovat. Konkrétně se jedná o výraz amerického původu, který lze nalézt již v delší historii, ale jeho vývoj z něj dnes dělá slovo mezinárodního významu používané napříč celým světem (Blažek, 2014, s. 12). Samotný význam managementu, i vzhledem k jeho vývoji a historii, není snadné jednoduše vysvětlit. Existuje proto celá řada definic tohoto pojmu:

*„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. „Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují“ (Veber, 2009, s. 19).*

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Tyto úkony se konkretizují do různých oblastí života organizace, jako je strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení financí, řízení lidských zdrojů řízení kvality, řízení informací atd“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 32).*

Jedna z dalších definic už přímo rozděluje management do tří skupin podle jeho pojetí, a to na management jako proces řízení, management jako řídicí pracovníci (manažeři) a management jako soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014, s. 12).

#### **Management jako proces řízení**

Management z pohledu procesu řízení zahrnuje dvě skupiny účastníků. První skupinu představují jednotlivci, kteří se nazývají řídicí subjekty a mohou se organizovat ve skupinách. Mají zásadní řídicí pravomoci vzhledem ke druhé skupině. Druhou skupinu představují řízené objekty. Náleží sem jednotlivci, kteří jsou shora řízení řídicími subjekty. Ti jim stanovují cíle a vymezují pravidla chování na pracovišti, která jsou vyžadována od obou stran procesu, a dohlíží na splnění daných cílů (Blažek, 2014, s. 12).

## 3.2 Historický vývoj managementu

Řízení praktických činností se vyskytuje již od pradávna a je nedílnou součástí naší civilizace od jejího počátku. Dříve se jednalo hlavně o věci týkající se řízení staveb, státu a jeho složek, případně církve. O managementu v moderním pojetí, jako o specifické a odborné disciplíně, se začíná mluvit až s významným rozvojem průmyslu od devatenáctého století, který probíhá doposud. Management lze z pohledu historického rozdělit na tři významné etapy. První je klasický management, následuje manažerská revoluce a poslední etapou jsou postindustriální trendy (Blažek, 2014, s. 19).

### 3.2.1 Klasický management

Jedná se o dobu velkého a rychlého rozvoje průmyslové výroby v devatenáctém a na počátku dvacátého století, které končí velkou hospodářskou krizí na počátku třicátých let dvacátého století. Tento rozvoj byl zapříčiněn hlavně masivní expanzí železnic a vynálezem telegrafu. Díky tomu mohla započít velkovýroba orientovaná ve velkých továrnách a společnostech a s tím spojená specializace jednotlivých profesí. Hlavní zemí byly Spojené státy americké. V USA tehdy vznikly velké korporáty, z nichž některé existují dodnes, jako například General Motors, American Telephone and Telegraph a mnoho dalších. Mezi významné české představitele klasického managementu patří bezesporu Tomáš Baťa s jeho obuvnickou společností. S velkými továrnami vznikla potřeba kvalifikovaného řízení procesu výroby, a tak na počátku dvacátého století vznikají první systematické teorie (Blažek, 2014, s. 19-20; Veber, 2009, s. 306-307).

Jedná se o školu „vědeckého řízení“, která se soustředí na pracovní výkony a řízení v rámci dílen a provozů. Hlavními faktory jsou člověk, stroj a výrobek. Optimální plánování, proces výroby a odměňování zaměstnanců jsou největšími klady této školy řízení. Záporům může být autoritářský styl řízení, kdy je zaměstnanec takřka synonymem pro stroj. Hlavními představiteli jsou Frederik W. Taylor či Henry L. Gantt (Blažek, 2014, s. 21).

Další teorií je škola „lidských vztahů“. Ta navazuje na Frederika W. Taylora a nesouhlasí s jeho autoritativním stylem řízení. Nejcennějším kapitálem, podle této školy, jsou lidé. Cílevědomě se snaží o vyvolání pocitu rovnosti mezi

nadřízenými a podřízenými, a tím vytvoření dobrého sociálního prostředí pro své zaměstnance. V Americe se hlavním protagonistou stal Elton Mayo, v Evropě Hugo Münsterberg. Moderní personalistika se opírá o poznatky školy „lidských vztahů“ (Blažek, 2014, s. 21-22).

Třetí teorií je **škola „správního řízení“**. Zaměřuje se především na řízení ve vyšších funkcích společnosti. Nejdůležitějším prvkem je dokonalá souhra technických, obchodních, účetních, ochranných, finančních a správních činností v podniku. Myšlenky této teorie formuloval Henri Fayol (Blažek, 2014, s. 22).

Poslední teorií je **škola „byrokratického řízení“**. Velmi důležitá je hierarchie moci a pořádku. Vychází z pruské filosofie pořádku, tedy že každá činnost musí být co nejdetailněji specializována. Vše je pečlivě kontrolováno a regulováno. Hlavním představitelem je německý filosof Max Weber (Blažek, 2014, s. 23).

### 3.2.2 Manažerská revoluce

Po překonání velké hospodářské krize se hlavně v USA ještě zvětšuje počet velkých firem a zvyšuje se obliba korporací. Vzniká organizovaný akciový trh a většina společnosti, a to i méně majetných vrstev, touží po vlastnictví akcií. Cenné papíry jsou všeobecně považovány za výhodnou investici se značným výnosem. Trh je však více kontrolován, aby se neopakovala tragédie z roku 1929 na newyorské burze. Další velkou změnu přináší oddělení řízení od vlastnění. Dříve to většinou znamenalo jedno a totéž.

Nyní vlastníci firem předali řídicí pravomoci do rukou specializovaných řídicích pracovníků, převážně kvůli zefektivnění výroby. Na klasické školy navazují nové přístupy, které z těchto škol vychází. Mezi nejvýznamnější představitele patří H. Koontz, H. Weihrich, A. Maslow nebo P.F. Drucker (Blažek, 2014, s. 23-25).

### 3.2.3 Postindustriální trendy

V sedmdesátých letech dvacátého století se začíná projevovat diskontinuita. Ta znamená začátek těžko předvídatelných, za to ale zásadních, změn, které zasahují do všech společenských aktivit běžného života. Objevuje se rovněž globalizace, která znamená vznik konkurence, ale i spolupráce, napříč celým světem. Globální konkurence má za následek boj o zákazníky mezi firmami z různých koutů světa. Díky tomu se cena zboží tlačí stále níž a níž. Nabídka převládá nad poptávkou.



Z tohoto důvodu roste péče o zákazníka a firmy se ho snaží získat pomocí všelijakých výhod. Mezi hlavní protagonisty patří P.F. Drucker nebo M. Hammer (Blažek, 2014, s. 28).

### 3.3 Manažer

Management vykonávají tzv. manažeři. Jedná se o konkrétní osobu, která je představitelem managementu, je tedy vedoucí či řídicí osobou. Dříve žádní manažeři neexistovali. Byli pouze vlastníci firem, kteří byli zároveň zaměstnanci. Později se role rozdělily na zaměstnance a vlastníky. Dnes se pozice ve společnosti dělí na zaměstnance, manažery a vlastníky, přičemž zaměstnanci plní úkoly manažerů, kteří řídí chod firmy. Ovšem dobrý manažer by měl také úzce spolupracovat se svými zaměstnanci, což vede k lepším výsledkům v oblasti plnění cílů. Avšak role manažera tím není utlumena, ale naopak je kladen důraz na jeho správnou činnost. Manažeři jsou dominantní v řízení, organizují a zajišťují stabilní finanční situaci firmy. Manažer může svou vedoucí úlohu nabýt dvěma různými způsoby. První z nich je **formální** získání funkce. To znamená, že manažerem se člověk stává na základě pověření. Druhý způsob je **neformální**. Při něm je osoba velmi silně respektována napříč celým kolektivem a na tomto základě i získává manažerskou funkci (Blažek, 2014, s. 14; Veber, 2009, s. 20).

#### 3.3.1 Rozdělení manažerů dle úrovně řízení

Manažeři se v dnešní době dělí do tří kategorií. **Manažeři první linie** (low management), jsou organizačně nadřazeni přímo řadovým zaměstnancům. Většinou působí na pozicích mistrů nebo vedoucích dílen. Dalšími jsou **střední manažeři** (middle management), jejichž hlavní pracovní náplní je práce s informacemi, které se věnují po většinu času. Tato skupina patří k nejpočetnější, protože mezi ně se řadí manažeři závodů a vedoucí například prodeje nebo personalistiky. Manažeři první linie a střední manažeři se často označují jako **výkonný management**. K jejich náplni většinou patří zajištění komunikace, organizace práce, vedení podřízených, hodnocení výsledků práce či kontrola dodržování regulačních požadavků. Třetí kategorií jsou **vrcholoví manažeři** (top management). Občas jsou také označováni jako top manažeři. Tito manažeři jsou zodpovědní za nové koncepty, reprezentaci výsledků a tvoří spojnicí mezi vlastníky a zaměstnanci nebo nižšími manažery (Prukner, 2014, s. 2; Veber, 2009, s. 29).

### 3.3.2 Osobnost a vlastnosti manažera

Osobnosti manažerů se velmi liší stejně jako jejich zaměření a schopnosti. I z tohoto důvodu není snadné přesně definovat osobnost manažera. Obecně se ovšem vychází z následujících tří kategorií:

**Jaký člověk je a jak se projevuje** - jedná se o vlastnosti či temperament manažera.

**Co člověk umí** - co člověk umí se odvíjí od jeho nabytých znalostí a dovedností.

**Co člověk chce a kam směřuje** - tato poslední skupina závisí velkou měrou na osobním přesvědčení člověka, na jeho osobních názorech, postojích a potřebách (Lojda, 2011, s. 10-11).

Vlastnosti manažera lze rozdělit do dvou skupin na vrozené a získané.

S **vrozenými vlastnostmi** se už lidé rodí, případně mohou být lehce formovány během života. Jedná se o charakter, temperament, inteligenci, ale i morální vlastnosti či uznávání určitých hodnot, jako mohou být odpovědnost, rozhodnost nebo schopnost spolupráce. Další nedílnou součástí je smysl pro povinnost a spravedlnost. Velmi důležitou z těchto vrozených vlastností je **temperament**. Temperament má mnoho různých dělení jako například Jungovo dělení, kdy je optimální soulad myšlení, intuice, vnímání a cítění, nebo Kretschmerova konstituční teorie, ve které se kategorie dělí podle fyzické a psychické stránky člověka. Nejtradičnější typy temperamentu popisuje Typologie člověka podle Hippokrata. Ten dělí temperament do čtyř skupin na sangvinika (emočně stabilního extroverta), melancholika (emočně labilního introverta), cholera (labilního extroverta) a flegmatika (emočně stabilního introverta). Typickými znaky temperamentu podle Lojda (2011) jsou u manažerů dominance, asertivita a emociální labilita (Lojda, 2011, s. 11-16).

**Dominance** představuje zdravou dávku sebejistoty spojenou s dravostí až lehkou agresivitou, která dělá většinou rozdíl v úspěchu či neúspěchu při řešení problémů. Na druhé straně může vést k přílišnému spoléhání podřízených na dominantního manažera. Opakem je submisivnost, což znamená vřelou ochotu se podřizovat ostatním (Lojda, 2011, s. 13).

**Asertivita** je vlastnost, umožňující člověku být odolný vůči manipulaci a ovládnání ze strany jiných lidí. Asertivní jedinec umí prosadit svůj názor a také s ostatními nesouhlasit. Opakem asertivity je pasivita (Lojda, 2011, s. 13).

**Emociální labilita** charakterizuje typ neurotického člověka, který není vhodný pro výkon manažerské funkce. Je to jedinec často trpící stavy úzkosti, nedůvěřuje ostatním a vyprovokují ho i ty nejmenší impulsy. Opakem je emoční stabilita. Emočně stabilní manažer je schopný ustát i tu nejvíc stresovou situaci a umí ovládat své emoce (Lojda, 2011, s. 13-14).

**Získané vlastnosti** jsou nabyté až během života učním či praxí. Jsou to znalosti, dovednosti a kompetence (Lojda, 2011, s. 11).

### 3.3.3 Manažerské znalosti a kompetence

Všechno začíná učením. Díky učení získá člověk určité vzdělání, které si v průběhu života upevňuje a doplňuje. Na tyto znalosti nabyté učením navazují dovednosti, které pak jednotlivec převádí na výkon určité práce. Ve chvíli, kdy člověk dělá svou práci na základě znalostí a dovedností jako běžnou a každodenní činnost, získává pro ni správné kompetence (Lojda, 2011, s. 18).

**Manažerské znalosti** jsou kompletní teoretické informace dosažené vzděláním. Čím více znalostí z praxe manažer má, tím vyšší je pravděpodobnost jeho kariérního postupu. V moderním managementu se dokonce počítá s variantou, že pokud má manažer kvalitní manažerské vzdělání, a to i z praxe, měl by být schopen se v krátké době přeorientovat a přizpůsobit prostředí podniku, ve kterém bude pracovat. Na druhou stranu tato teorie tvrdí, že po prvotním nasazení a elánu je kreativita manažera maximálně využita a je potřeba ho přeložit nebo vyměnit. Tento proces trvá nejdéle tři roky (Lojda, 2011, s. 18-19).

*„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost“* (Lojda, 2011, s. 20).

Kompetence ovšem není jedna z vlastností, kterou by si jednotlivec uvědomoval, že jí má, nebo naopak myslí, že je kompetentní, ale není.

**Nemá kompetence a neví o tom** – Zaměstnanec bez schopnosti kompetence a uvědomění si tohoto hendikepu není pro zaměstnavatele výhodný.

**Má kompetence a neví o tom** – Situace velmi příznivá pro zaměstnavatele, protože může za relativně malé náklady zaměstnat šikovného zaměstnance.

**Nemá kompetence a ví to** – Mají ji lidé, co si velmi silně uvědomují své přednosti a limity. Jedná se o vzácný jev, protože lidé mají většinou v povaze se buď přeceňovat, nebo podceňovat.

**Má kompetence a ví to** – Tato varianta je oboustranně výhodná, pokud se obě strany dokážou domluvit na podmínkách spolupráce. Pro zaměstnavatele může jít o větší náklady, než by chtěl, ale dostane vysoce schopného a spolehlivého zaměstnance.

**Má podvědomé kompetence** – Nejvýhodnější varianta. Schopný zaměstnanec i zaměstnavatel. Vzácný jev, který se vyskytuje jen v pár procentech případů (Lojda, 2011, s. 21).

### 3.3.4 Manažerské dovednosti

Podle toho, z čeho manažerské dovednosti vycházejí, se mohou rozdělit na tvrdé neboli hard skills, a měkké neboli soft skills. Dovednosti, jejichž podstata je založena na odborných znalostech a dovednostech, se označují jako **tvrdé dovednosti**. Řadí se mezi ně například počítačové schopnosti, technické a matematické dovednosti, znalosti z oblasti práva i obdobné dovednosti u manuálních profesí. Jsou to praktické dovednosti, které je dobré mít podložené diplomy a certifikáty a v čase se nemění (Doskočil, 2020).

**Měkké dovednosti** jsou umění komunikace, motivace, nebo řešení problémů. Orientují se na osobnost a její chování. V průběhu času se mohou měnit a nedají se moc dobře naučit ve školách, avšak existují kurzy k jejich rozvoji určené. Měkké dovednosti dále rozvíjí tvrdé dovednosti. Rozvíjet měkké dovednosti je takřka povinností, protože i ty již nabyté postupem času, pokud je netrénujeme, zmizí (CFOworld.cz, 2018).

V každé pozici managementu je nutné kombinovat jak tvrdé, tak měkké dovednosti a nejen je, ale i další okruh dovedností. Všechny lze získat různě, ať už ve škole, v praxi nebo mohou být dokonce vrozené. První jsou technické dovednosti. Ty znamenají, že manažer rozumí technickým stránkám práce, jako práci s počítačem,

nějakým specifickým programům, či strojům na stejné úrovni, jako jeho podřízení. Druhé jsou komunikační dovednosti, které jsou zásadní pro jednání s kýmkoli ve firmě a manažer by je měl dobře ovládat a rozumět jim. Třetí jsou koncepční dovednosti, které představují schopnost najít řešení problému a umět odhadnout, co takové řešení může způsobit (Hardyn, 2023).

Manažerské dovednosti jsou velmi širokým pojmem, který obsahuje velkou řadu zcela specifických dovedností z různých oblastí a dohromady utváří profil manažera. Další pokračování práce je jednotlivě do detailu rozebírá. Mezi tyto dovednosti patří například manažerské role.

### 3.3.5 Manažerské role

Manažeři ve svojí pracovní náplni musí jednat ve vztahu s různými typy spolupracovníků, ať už nadřízenými, podřízenými nebo třeba klienty. Henry Mintzberg rozdělil manažerské role do deseti kategorií. Tři hlavní z nich jsou:

**Interpersonální role** – Ve vztazích mezi lidmi zaujímá manažer roli představitele, vedoucího a spojovatele. Jako **představitel** není manažer osoba, která plánuje nebo vypracovává. Je to osoba, která přijde na setkání zaměstnanců nebo zahájí firemní večírek. Hlavním cílem a přínosem je jeho přítomnost na těchto akcích. Většinou tuto roli zastávají vyšší manažeři. Jako **vedoucí** manažer komunikuje se svými podřízenými. Vytváří motivační prostředí. Vyhledává silné a slabé stránky podřízených a následně s nimi pracuje. Zadává jim úkoly, které následně vyhodnocuje. Jako **spojovatel** slouží manažer jako spojnice mezi manažery napříč organizací. Jedná se o horizontální spolupráci, protože probíhá mezi stejně postavenými lidmi v rámci hierarchie firmy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27).

**Informační role** – Informační role manažera je založena na informacích, které získá během komunikace a spolupráce v rámci mezilidských vztahů. V této roli působí manažer jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. Jako **pozorovatel** shromažďuje manažer veškeré informace z okolního světa, které jsou nezbytné pro organizaci. Pro získání těchto informací lze využít následující možnosti. Formální cestou z porad, tisku či sociálních sítí. Neformálně například pomocí rozhovorů, recepcí a jiných neoficiálních kontaktů. Jako **šířitel** funguje manažer hned dvěma směry. Prvním jako poradce, kdy vnáší nabyté informace zvenčí do organizace. Druhým jako šířitel v rámci interních informací

uvnitř organizace. Informace pak může obohacovat nebo jinak upravovat. Záleží na jeho mínění, jak jsou informace důležité. Jako **mluvčí** zastupuje manažer svou společnost v kontaktu s veřejností a médii (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28).

**Rozhodovací role** – Manažer ze své pozice řeší mnoho situací a problémů a snaží se vždy nalézt co nejoptimálnější řešení. Tím se dostává do různých rozhodovacích rolí. Jako **podnikatel** se manažer stará o zakázky, vyhodnocuje rizika a na těchto základech vymýšlí změny, které budou pro společnost přínosem. Jako **řešitel rušivých událostí** manažer rovná spory ve společnosti, řeší nenadálé situace, které nejsou běžné, ale mohly by ohrozit chod firmy a plnění jejích cílů. Zachování stability organizace je při tom zcela zásadním úkolem manažera. Jako **distributor zdrojů** se především zajímá o jejich zajištění v dostatečné míře. Jedná se zejména o peníze, materiál, zařízení a také čas. Tyto zdroje dle potřeb přerozděluje v rámci organizace a snaží se o jejich nejoptimálnější využití. Komplikace nastává v momentě nedostatku jakéhokoliv zdroje. Jako **vyjednaváč** musí být manažer schopen jednat se všemi typy lidí na nejrůznějších pozicích. Čím vyšší postavení manažer ve společnosti zastává, tím je množství času, který věnuje vyjednávání, větší (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28).

### 3.3.6 Vztah manažera k podřízeným

Vztah manažera ke svým podřízeným je velmi důležitý. Jedná se o jednu z hlavních manažerských dovedností, protože ovlivňuje výkonost při plnění různých cílů. Mezi tyto dovednosti se řadí autorita a komunikace s podřízenými.

#### **Autorita manažera**

Existuje dvojí autorita, a to formální a neformální. Formální autoritu má manažer v rámci jeho pozice ve firmě a opírá se o pravomoci a legitimitu. Neformální autorita se získává na základě schopností, chování a zacházení s podřízenými. Manažer si může autoritu u podřízených pracovníků získat či utužovat například prohlubováním znalostí, dostatečnou kvalifikací a chutí k práci nebo spravedlivostí. Morálka hraje velkou roli, proto by manažer měl jít příkladem. Také by neměl upřednostňovat určité pracovníky, ale udržovat vřelé vztahy se všemi (Prukner, 2014, s. 2; Veber, 2009, s. 46-47).

## **Komunikování s podřízenými**

Slovo komunikace vychází z latinského výrazu communis, který znamená společný. Komunikace se realizuje pomocí různých verbálních i neverbálních projevů. Podmínkou komunikace je, že tyto projevy musí být oběma komunikujícím stranám srozumitelné (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 507).

Bez dobré komunikace se ani nedají správně plnit cíle. Důležité proto je, jak manažer předává pokyny a rozdává příkazy. Při rozdávání příkazů je potřeba být rozhodný a rázný, ovšem ne příliš. Není dobré rozdávat mnoho příkazů a rozkazů najednou. Důležitá je otevřenost v komunikaci a umožnit podřízenému přijít s nějakým vlastním nápadem na řešení určitých problémů (Veber, 2009, s. 47).

Možností, jak komunikovat s podřízenými, a nejen s nimi, je mnoho. Komunikovat lze přes intranet, což je soukromý firemní web, do kterého mohou nahlížet pouze zaměstnanci a lidé z firemních struktur. Dalšími možnostmi jsou sociální sítě, firemní časopis nebo mailing, ve kterých jsou podřízení informováni o novinkách ve společnosti. Poslední možností jsou firemní akce, které neslouží pouze ke komunikaci, ale i k poznávání svých kolegů napříč celou firmou (Průvodcepodnikanim.cz, 2021).

## **Kritika**

Kritika není nikdy příjemnou činností, ovšem dobrá kritika může věci posunout rychle kupředu. U kritiky nejde o to trestat, ale zlepšit situaci a nabídnout zaměstnanci nějakou radu či napovědět, jak si vést příště lépe. Důležité je kritizovat jen své podřízené, a to vždy konstruktivní kritikou, se kterou je potřeba přijít hned v okamžiku, kdy se něco stalo, a ne až při hodnotícím rozhovoru, což není nejlepší praxe. Pro kritiku jsou potřebné důkazy a je potřeba nejdříve se na celý problém zeptat i samotného aktéra/aktérů, ale rozhodně není dobře se kritice vyhýbat. Je to nezbytná činnost pro správné fungování organizace (Jay, Templar, 2006, s. 88-91; Veber, 2009, s. 48).

## Prezentace

Manažer často řeší otázku prezentace. Jde o představení projektů či problémů v rámci firmy nebo i vně. Aby byla prezentace úspěšná, měl by manažer dodržet hned několik pravidel. Měl by být například stanoven jasný cíl prezentace. Osoba, co prezentuje, což je většinou sám manažer, by měla zvládat sebevědomě mluvit před větším počtem lidí a zároveň mít dobře připravenou strukturu prezentace. Taková struktura se obvykle skládá z úvodu, situace, problému, možnosti, návrhu a shrnutí. Dobrá prezentace by měla být věcná a stručná, ale zároveň nic důležitého nevynechat. Forma prezentace už je subjektivní, ovšem mít ke svému projevu i určitou prezentaci v PowerPointu a připravený dataprojektor, jen zvýší zájem posluchačů (Jay, Templar, 2006, s. 399; Veber, 2009, s. 49 - 50).

### 3.4 Obecné principy práce manažerů

Nedílnou součástí manažerských dovedností jsou i principy práce manažerů. K těm typickým, ať už se jedná o jakoukoli společnost či organizaci, patří priority, prevence, orientace na zákazníka a bezvadnost odvedené práce.

**Priorita** je něco, co by mělo dostat přednost před jinými, méně důležitými, úkoly. Ty je potřeba rozlišovat na významné, to znamená úkoly s největší prioritou, a méně významné, jejichž priorita není tak velká. Určovat správně priority je zásadní, protože tím směrem se soustředí i hlavní směr pracovního úsilí. K tomu se využívá Paretovo pravidlo 80/20. To znamená, že 20 % hlavních cílů má 80% význam pro firmu, a tudíž by měly dostat přednost a měly by se vyřešit dříve než ostatní (Veber, 2009, s. 40).

**Prevence** je velmi důležitá napříč všemi situacemi, které mohou ve společnosti nastat. Pokud bude firma dělat preventivní kontroly, tak bude předcházet mnoha problémům a vzniku nedostatků. Ty je mnohem těžší a dražší odstraňovat po jejich vzniku, než pokud se odstraní v rámci prevence. Za zmínku stojí bezpečnost práce, kterou dokonce upravuje zákoník práce a má za úkol předcházet zraněním zaměstnanců (Veber, 2009, s. 40-41).

**Orientace na zákazníka** znamená, že hlavní, na co se organizace zaměřuje, jsou přání a potřeby zákazníka. Vše se řídí známým heslem „náš zákazník, náš pán“. V dnešní době je považováno za samozřejmost i slušné jednání se zákazníky. Společnosti si před uvedením



určitých produktů nebo služeb na trh pokládají otázku: „Co na to zákazník?“. Podle potřeb zákazníka se snaží své produkty upravovat (Veber, 2009, s. 42).

**Bezvadnost odvedené práce** vychází z toho, že se manažer snaží o vytvoření pozitivního přístupu zaměstnanců ke svojí práci. Aby byli přesvědčeni, že kvalita jejich práce je velmi důležitá. Aby se učili ze svých chyb, popřípadě si určité své kroky dokázali obhájit, ale hlavně své chyby netajili (Veber, 2009, s. 43).

### 3.5 Manažerské styly řízení

Hlavní manažerskou dovedností je řízení. Vedení práce neboli styl řízení, znamená soubor činností, postupů a metod, které tvoří hlavně vztah manažera s jeho podřízenými v určité organizaci. Tento vztah manažera a podřízených závisí na manažerových znalostech, jeho autoritě u podřízených, ale také jak vystupuje v rámci organizace nejen uvnitř, ale i navenek. Samostatný styl řízení se odvíjí od přesvědčení manažera. Buď manažer řídí bez ohledu na názory a spolupráci s podřízenými, nebo spolupracuje a spoluvytváří řešení úkolů se svými podřízenými. Většinou má manažer možnost volby, ale je omezen například charakterem dané situace, její závažností nebo neochotou ze strany podřízených spolupracovníků (Veber, 2009, s. 43).

Vymezením manažerských stylů se jako první zabýval americký profesor University of Michigan R. Likert. Ten je rozdělil do čtyř stylů na autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní. **Autoritativní styl řízení** znamená, že si manažer vše určuje a rozhoduje sám. Komunikace probíhá čistě shora a nezajímá ho názor jeho podřízených. Dalším je **benevolentní styl řízení**. Manažer zapojuje v celé řadě případů své podřízené do rozhodování. Pro jejich motivaci mu slouží odměny, a také tresty. Snaží se vytvářet přátelské vztahy a důvěřuje svým podřízeným. Třetím je **konzultativní styl řízení**. Ve velké řadě případů se vedení organizace řídí i názory a poznámkami podřízených. Pro motivaci se využívá, na rozdíl od benevolentního stylu řízení, spíše odměn. Tresty se prakticky nepoužívají. Tento styl přispívá k oboustranné komunikaci. Posledním, ze základních stylů řízení, je **participativní styl řízení**. V tomto stylu řízení platí plná důvěra manažera ve své podřízené. Rozhoduje se skupinově a komunikace probíhá otevřeně a oboustranně (Veber, 2009, s. 44).

Později bylo základní rozdělení doplněno ještě o několik stylů různých autorů. **Byrokratický styl řízení**, kdy manažer přijímá úkoly shora od vyšších manažerů či vlastníků. Ty následně zpracuje a předává podřízeným, které poté sleduje, jak zadané úkoly plní. Jeho autorita se opírá čistě o vedení organizace. Dalším je **cílové řízení**. Manažer motivuje podřízené finančně. Zadává jim úkoly, kterými udává podřízeným dlouhodobou náplň pracovní činnosti. Posledním je **demokratický styl řízení**. Manažer důvěřuje svým podřízeným. Komunikuje s nimi a často se s nimi radí o rozhodnutích. Má u nich i díky tomu přirozenou autoritu. Zároveň se nezbavuje možnosti prosadit vlastní rozhodnutí. Demokratický styl řízení se dělí na delegační a liberální. **Delegační styl řízení** znamená, že ty nejdůležitější rozhodnutí ponechává manažer sám na sobě. Co se týče méně zásadních otázek a problémů, tak ty přenechává na vyřízení podřízeným. Z **Liberálního stylu řízení** vyplývá, že manažer nechává činnost na svých podřízených a co nejméně zasahuje do jejich práce. Vyhýbá se při tom hlavně kritice a sankcím. I složitější problémy nechává řešit své podřízené (Veber, 2009, s. 44-45).

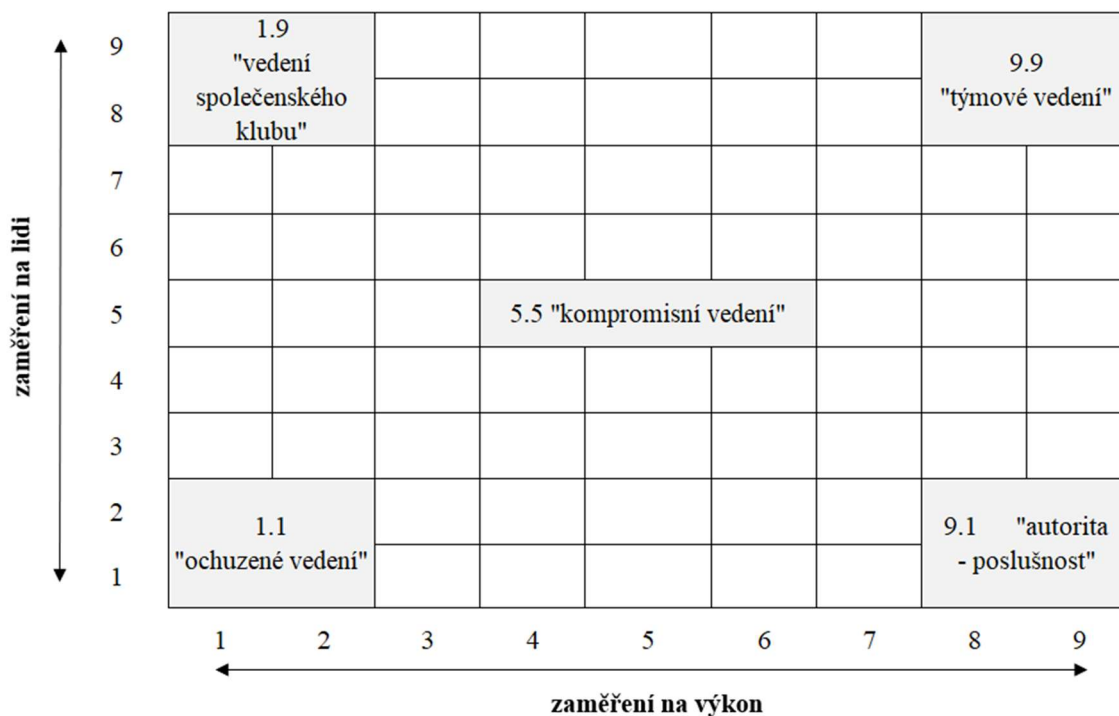
V dnešní době se Likertovo rozdělení považuje za tradiční, ale poněkud zastaralé. Momentálně se rozlišují tři hlavní manažerské styly řízení, a to autoritativní, participativní a liberální. Prvním je **autoritativní styl řízení**. Manažer o všem rozhoduje sám. S podřízenými se ani neporadí a vůbec je nezačleňuje do procesu řízení. Důvěra a vztahy mezi manažerem a podřízenými nejsou příliš velké. Druhým je **participativní styl řízení**. Manažeri plně důvěřují podřízeným. Vytvářejí takové prostředí, aby mohli podřízení zadané úkoly plnit a realizovat čistě podle sebe. Důležitý je pak výsledek a splnění úkolu. Třetím, a posledním, je **liberální styl řízení**. Manažer se stará a rozhoduje pouze o základních cílech a koordinaci podřízených. Hlavním úkolem manažera je být tu pro své zaměstnance při řešení všelijakých úkolů a zprostředkovávat jim ty nejdůležitější informace (Blažek, 2014, s. 177).

Jedno z dalších mnoha rozdělení manažerských stylů řízení pochází od autorů Vroona, Yettona a Jago. Ti je rozdělují na **silně autokratický styl řízení**, kde si manažer vše rozhoduje sám pouze podle svých informací. **Autokratický styl řízení**, ve kterém manažer opět rozhoduje pouze sám, ale informace, které má k dispozici, pochází od jeho podřízených. **Konzultativní styl řízení** spočívá v komunikaci a konzultaci s podřízenými před rozhodnutím, které ovšem manažer dělá zásadně sám.

**Silně konzultativní styl řízení** se liší od konzultativního stylu hlavně v tom, že výměna názorů neprobíhá individuálně, avšak na poradách, na jejichž základě manažer sám vyvodí určité rozhodnutí. Posledním je **skupinový styl rozhodování**, který vede diskuzi o problému tak dlouho, dokud nevznikne nějaký akceptovatelný závěr (Peintner, 2019).

Z pohledu vedení je důležitá také **manažerská síť** neboli mřížka (viz. obrázek 1). Tu sestavil Robert Blake a Jane Moutonová. Tato mřížka vychází z toho, jak moc se manažer zaměřuje na lidi a jak na výkon, a to po devíti bodech intenzity. Pole 1.1 („ochuzené vedení“) popisuje manažera, který se velmi nedostatečně zajímá o lidi i výkon, a tudíž vzniká bezvládí. Pole 9.1. („autorita - poslušnost“) představuje splněné úkoly, ale lidé, tedy podřízení, se ho téměř neúčastní. Pole 1.9. („vedení společenského klubu“) znamená, že se manažer výborně stará o své podřízené a stará se o dobré vztahy na pracovišti. Plnění úkolů je však upozaděno, a s tím klesá i výkon. Pole 5.5. („kompromisní vedení“) se týká průměrných vedoucích pracovníků. Vyznačuje se snahou o vyrovnaní péče o lidské zdroje a jejich výkony. Pole 9.9. („týmové vedení“) je ideálním, ale vzácným stylem, kde manažera zajímají jeho podřízení, vztahy na pracovišti, ale i dostatečný důraz na výkon (Blažek, 2014, s. 178; Mohelská, Pitra, 2012, s. 206).

Obrázek 1 - Manažerská mřížka



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Blažek, 2014, s. 179; Mohelská, Pitra, 2012, s. 205)

Mimo tyto vědecké studie, které jsou založeny na solidních základech, se vyskytuje poněkud úsměvné dělení Vebera (2009), ze kterého už podle názvů kategorií poznáme, co jednotlivá kategorie znamená. Mezi manažery je toto dělení velmi oblíbené.

**Kilimandžáro** – Přeceňuje výsledky svojí práce. I maličkosti a jednoduché problémy prezentuje jako velmi těžký úkol, který úspěšně s velkou námahou vyřešil.

**Sisyfos** – Nemá důvěru ke svým podřízeným, a nejraději vše dělá sám. Často na sebe bere další a další úkoly, i když má s jejich plněním časové problémy. Je přesvědčen, že pouze on zvládne daný úkol nejlépe.

**Hasič** – Neustále řeší vzniklé problémy, a to ve velkém spěchu. O náplni své práce nerozhoduje sám, řeší jen maléry, které doslova „hasí“.

**Panikář** – Problémy si vytváří sám svou zbrklostí a zmatkem. V organizaci není oblíben. Často vydává protichůdná nařízení v krátkém časovém sledu, a to přispívá ke vzniku zmatku.

**Hnidopich** – Je pracovitý manažer, ovšem řešením nepodstatných částí úkolu, za účelem naprosté dokonalosti, se celá práce protahuje.

**Fantasta** – Tvoří odvážné možnosti řešení problémů. Tyto možnosti ovšem nejsou příliš reálné, ale to si tento manažer nenechá vymluvit.

**Cestovatel** – Hledá jakékoli záminky nebýt v organizaci, ale mimo ni. Spolupracovníci si později zvyknou na jeho nepřítomnost a nic po něm nechtějí a problémy radši řeší sami.

**Byrokrat** – Manažer je proti změnám. Při veškerém jednání používá pouze zákonů, vyhlášek a nařízení. Rozhoduje pouze na základě předpisů, i když dané předpisy nedávají smysl.

**Mrtvý brouk** – Problémy se vyřeší samy a manažer se nijak nesnaží přispět k jejich řešení (Veber, 2009, s. 46).

### **3.6 Činnosti vyplývající z manažerské funkce**

Pod pojmem manažerské funkce se rozumí specifické činnosti, které musí manažer ovládat a uvádět do praxe. Důležitým aspektem je smysluplnost vydávaných rozhodnutí. Dané činnosti jsou samotné manažerské funkce. Ty by se měly vzájemně doplňovat a být v harmonii, aby se plnily cíle firmy.

Pojetí rozdělení manažerských funkcí je mnoho a mění se pravidelně od jejich vzniku roku 1916, kdy je vymyslel Francouz Henri Fayol. Ten rozdělil manažerské funkce do pěti skupin na plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. V průběhu doby se toto základní rozdělení různě modifikovalo a obohacovalo (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 66).

Dnes se za nejrozšířenější dělení a výklad manažerských funkcí považuje klasifikace od Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Klasifikace se v první řadě dělí na sekvenční a paralelní funkce (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 68).

### **3.7 Proces řízení – manažerské funkce**

Podle profesora Haimanna je dobré o sekvenčních manažerských funkcích mluvit jako o nekončícím procesu, který neprobíhá lineárně, ale naopak cyklicky v kruhu. Často se i může stát, a v praxi se to děje běžně, že se jednotlivé funkce překrývají a ani nevíme, kde, jaká manažerská funkce končí, a kde začíná. Jednotlivé manažerské funkce jsou plánování, organizování, výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vedení lidí, motivace a kontrola. Mimo základních sekvenčních funkcí existují ještě vedlejší paralelní funkce, jako je analyzování řešených problémů, rozhodování a implementace (Ebrary.net, 2019).

U všech částí procesu řízení se jedná hlavně o soubor manažerských dovedností, které je třeba znát a ovládat, a každý manažer by je měl ctít a dodržovat, protože napomáhají ke správnému nastavení procesů ve firmě, a tím i k jejímu optimálnímu chodu.

### 3.7.1 Plánování

*„Plánování je první z pěti uvedených sekvenčních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 74).

Na průběh naplnění cílů má hlavní vliv plánování. Zásadní je správné zvolení prostředků, cest pro dosažení cíle a správné nastavení cíle. Hlavní veličiny, které tyto procesy ovlivňují, jsou čas, kvalita a efektivita odváděné práce. Význam plánování spočívá zejména ve zvyšování efektivity práce, snižování rizik, úspěšném organizování změn, rozvoji manažerů, vývoji standardů výkonnosti a koordinaci činností (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 95).

#### Prvky plánování

K tomu, aby bylo docíleno stanovených cílů, se musí sestavit plán. Plán by měl pronikat do všech částí cyklu a určovat, co bude potřeba k dosažení cílů. Druhým krokem je rozhodnout o úkolech nezbytných k dosažení cílů. Kontrola je před dosažením cíle velice důležitá, protože je to poslední bod, kdy lze věci napravit nebo změnit, pokud se neodehrávají podle stanoveného plánu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 96).

#### Základní koncept řízení

**Cíle** jsou předpokládané stavy, jejichž splnění má firma za určité časové období dosáhnout (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 197). **Plány** řeší, jaké se využijí postupy a zdroje. **Postupy** jsou vhodně zvolené taktiky či strategie, které vedou ke splnění cílů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 96). **Zdroje** pro dosažení cílů mohou být hmotné, například materiální, dále nehmotné, například lidské a finanční. V dnešní době se mezi zdroje řadí i informační zdroje, což je know-how či infrastruktura (Veber, 2009, s. 101). Z plánu se vyvíjí jednotlivé úkoly, které je potřeba vyřešit. Tyto **úkoly** většinou řeší zaměstnanci. K tomu je nutné, aby jim manažeři zadali práci a předali odpovědnost k vyřešení daných úkolů. V plánování manažera proto nesmí chybět rozhodnutí o tom, kdo se, pro jaký úkol, hodí nejvíce. Posledním krokem je **kontrola**. Ta je nezbytná k naplnění cílů a slouží k prověření plnění plánu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 97).

## **Proces plánování**

Postup vytvoření plánu je proces, který je dlouhodobý, za to účinný a prospěšný. Začíná uvědoměním si příležitosti a potřeby plánu. Následně se stanoví cíle a přijmou se plánovací předpoklady, které popisují prostředí provádění plánu. Dále se vymyslí možné postupy, ze kterých se na základě jejich vyhodnocení vybere ta nejlepší možnost. Po výběru hlavního postupu se vytvoří další, takzvané návazné, plány. Dochází k realizaci a sledování, jak plán funguje. Na závěr procesu se opravují chyby a posledním krokem je samotné vyhodnocení úspěšnosti plánu a zda bylo dosaženo cílů (Veber, 2009, s. 106).

## **Druhy plánů**

Plány se člení z několika hledisek. Těmi hlavními jsou časové hledisko a úroveň rozhodovacího, nebo také řídicího, procesu. Mezi další patří věcná náplň plánu a jeho účel.

**Časové hledisko** nám říká, jak dlouhá doba se počítá na plnění plánu. Z tohoto pohledu se plány dělí na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Ty dlouhodobé jsou na dobu delší jak pět let. Střednědobé se pohybují mezi jedním až pěti lety. Krátkodobé plány jsou na dobu jednoho roku či méně (Veber, 2009, s. 109).

**Úroveň rozhodovacího procesu** rozděluje plány na strategické, taktické a operativní. **Strategické plány** jsou zpravidla tvořeny na delší časový úsek jako šest a více let vyšším managementem a dělí se na dílčí menší plány, které jsou obvykle taktického charakteru. **Taktické plány** tvoří převážně střední management. Řeší otázku „Jak?“. Definují vybranou cestu a způsob jejího plnění. Jejich rozkladem vznikají plány operativní. **Operativní plány** jsou tvořeny na dobu zhruba jednoho roku a méně. Příkladem může být roční plán výroby a tržeb nebo třeba plán marketingových akcí podniků (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 82).

## **Metoda SMART**

Metoda smart je jedna z mnoha pomůcek při stanovování cílů, ovšem je jedna z neúspěšnějších a využívá se třeba ke zvýšení obrátu či zisku (Lojda, 2011, s. 34).

**S** (specific) – konkrétní cíle a výstupy, kterých se má dosáhnout

**M** (measurable) – měřitelné cíle, hlavní je možnost vyjádřit výši změny

**A** (agreed) – s cíli by měli souhlasit všichni ve firmě

**R** (realistic) – reálné cíle podle možností firmy

**T** (timed) – stanovení termínů je zásadní pro vyhodnocení plnění cílů v daném čase

### **3.7.2 Organizování**

Organizování je činnost, která se zaměřuje na uspořádání prvků celého systému tak, aby došlo k naplnění cílů co nejefektivnějším způsobem (Veber, 2009, s. 218).

Na počátku organizování se stanoví požadované cíle a definují se činnosti, jejichž pomocí má být cílů dosaženo. Stanoví se jejich správné pořadí a určí se odpovědný manažer zakázky, který má potřebné rozhodovací pravomoci a dohlíží na její bezproblémové splnění v daném čase. Tento manažer též plní komunikační úlohu směrem k vedení společnosti i v rámci týmu, který se na plnění zakázky podílí (Weihrich, Koontz, 1998, s. 234).

Hlavní náplní organizování je dělba práce, koordinace a stanovení pravomocí mezi pracovníky. Tyto aspekty se musí dále vymezit tak, aby činnost jednotlivců či kolektivu efektivně směřovala k plnění stanovených cílů (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 90).

#### **Organizační struktury**

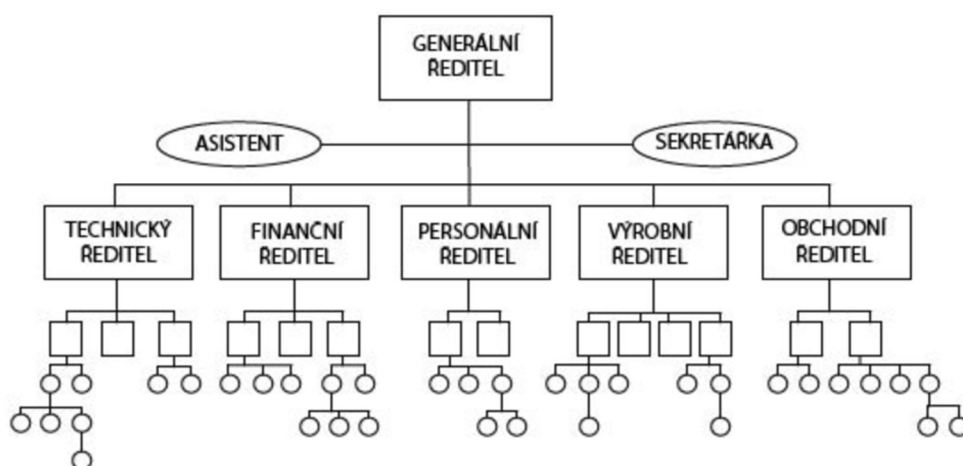
Existuje mnoho dělení organizačních struktur, hlavně díky novým trendům, které nepřetržitě vznikají v zahraničí. Dělí se hned z několika hledisek. Podle formálnosti na formální a neformální, podle počtu řídicích úrovní na úzké a ploché, podle časového trvání na dočasné a trvalé, nebo podle rozhodovací pravomoci na liniové, štábní a kombinované. Základní dělení je ovšem na funkcionální, divizionální a maticovou organizační strukturu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116; Weihrich, Koontz, 1998, s. 254).



**Funkcionální struktura** představuje základní a nejčastěji používanou formu organizační struktury (viz. obrázek 2). Zaměstnanci jsou zde rozčleněni podle náplně práce a prováděných činností. Příkladem může být účetní oddělení, které se skládá z materiálové účtárny, finanční účtárny, mzdové účtárny. Jedná se o rozdělení účetních dle zaměření jejich práce. Každé z těchto oddělení má svého vedoucího, který podléhá přímo finančnímu řediteli. Pozice finančního ředitele je následně podřízena generálnímu řediteli. Funkcionální struktura se hodí převážně pro různé výrobní podniky. Mezi hlavní výhody patří specializace vedoucích nebo fakt, že příkazy vychází od odborníků. Nevýhodou je křížení pravomocí a možné pracovní přetížení podřízených (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116; Prukner, 2014, s. 4).

Obrázek 2 - Funkcionální struktura

## FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA

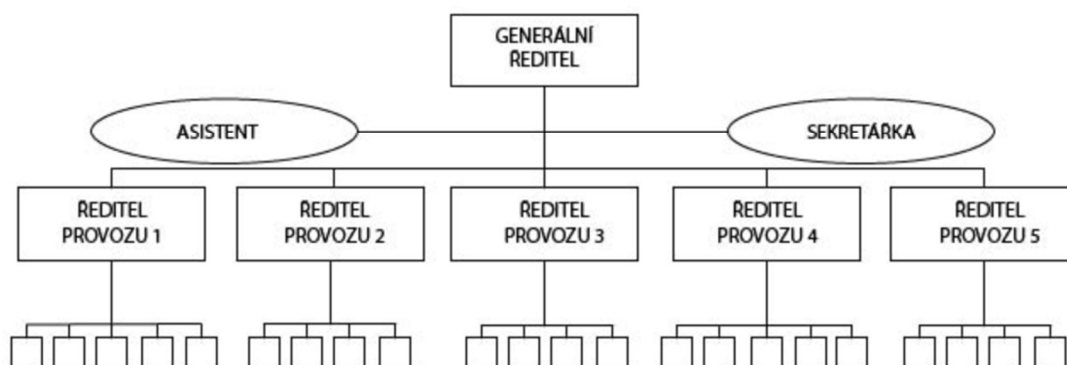


Zdroj: Prukner, 2014, s. 4

**Divizionální struktura** rozděluje firmu na divize (viz. obrázek 3). Ty se tvoří například podle jejich sídla, druhu výroby nebo podle orientace na zákazníka. Důležité je, že každá divize má k dispozici vlastní vedoucí aparát zaměřený pouze na ni. Divizionální struktura umožňuje také operativní jednání mezi divizemi, protože každá je odborností zaměřena jinak. Výhodou je možná specializace jednotlivých divizí. Nevýhodou je vznikající konkurenční prostředí mezi divizemi, které často vede k velkému soupeření (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 117; Prukner, 2014, s. 4).

Obrázek 3 - Divizionální struktura

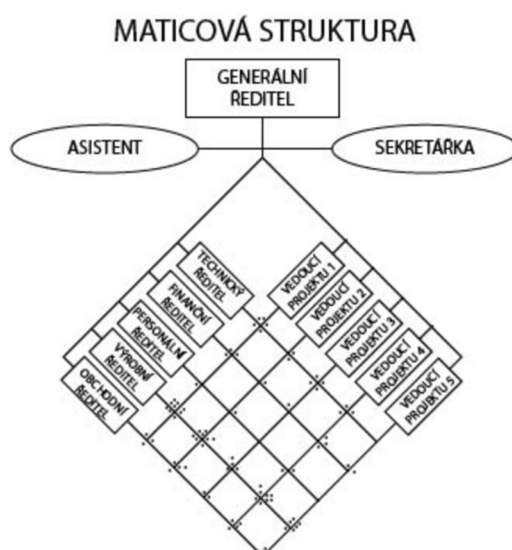
## Divizionální struktura



Zdroj: Prukner, 2014, s. 4

**Maticová struktura** sdružuje prvky funkcionální i divizionální struktury (viz. obrázek 4). V praxi to znamená, že zaměstnanec má dva nadřízené, odborného vedoucího a vedoucího týmu, kterým se zodpovídá zároveň. Pracovníci různých útvarů poté spolupracují na řešení jednotlivých problémů. Výhodou je rozvoj dovedností a zvýšená motivace pracovníků. Nevýhodou jsou časové ztráty, mocenský boj či zdvojení autority, které může způsobovat zmatek (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 117; Prukner, 2014, s. 4).

Obrázek 4 - Maticová struktura



Zdroj: Prukner, 2014, s. 4

Při vytváření organizační struktury, která je pro každou firmu naprosto originální, je potřeba brát v potaz faktory jako strategie firmy, technologie a oblast výroby, velikost a kultura organizace, vztahy a v neposlední řadě také uvažovaná velikost a členitost vznikající budoucí organizační struktury (Blažek, 2014, s. 81).

### 3.7.3 Výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců

#### **Získávání a výběr pracovníků**

*„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 343).*

Fáze získávání pracovníků jsou tři:

**Definování požadavků** představuje stanovení požadavků na uchazeče o konkrétní pracovní místo a definování podmínek jeho zaměstnání.

**Přilákání uchazečů** předchází vyhodnocení možností obsadit pracovní místo z vlastních zdrojů. Následně je důležité zvolit vhodné formy inzerce případně spolupráce s personální agenturou.

**Vybírání uchazečů** spočívá v roztřídění životopisů a žádostí o pracovní místo, získání referencí a provedení osobních rozhovorů s nimi (Armstrong, 2007, s. 343).

#### **Hodnocení pracovníků**

Náplní hodnocení pracovníků je ohodnotit jejich pracovní výkony, zabývat se jejich postupy práce, promluvit si o silných a slabých stránkách a na čem by bylo dobré ještě zapracovat. K tomuto účelu se využívá hlavně hodnotící rozhovor, který tak slouží jako zpětná vazba pro obě strany, tedy manažera a pracovníka. U hodnotícího rozhovoru je potřeba dávat pozor na to, co a jak se říká, věnovat pracovníkovi plnou pozornost a zajistit diskrétnost. Pokud se sestavuje program, je dobré ho nejdříve s pracovníkem probrat, aby neměl pocit, že je vyloučen od dané činnosti (Jay, Templar, 2006, s. 62-65).

#### **Odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků je různé. V první řadě může fungovat v pobídkách (udělej to a dostaneš toto). Ve druhé v odměnách a bonusech (udělal si to dobře, správně a rychle, tak ti přilepšíme). Způsobů odměňování je celá řada jako například podle

výkonu (mzdová struktura uzpůsobena možnému navýšení mzdy), podle schopností, znalostí a dovedností, podle přínosu, nebo za očekávané výsledky práce (Koubek, 2004).

#### 3.7.4 Vedení lidí a motivace

*„Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 118).

Pro vedení lidí se již obvykle využívají takzvané teorie X a Y, které formuloval Douglas McGregor a popsal je v knize *The Human Side of Enterprise* (Lidská stránka podniku) (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 38).

**Teorie X** vychází z přirozené nechuti zaměstnance k práci, která se nedá změnit navyšováním platu ani výhrůzkami trestu. Zaměstnanec pracuje pouze z nutnosti zajištění finančních prostředků pro vlastní život a s firmou se neztotožňuje ani po stránce emoční, ani citové. Zaměstnanec nepřebírá zodpovědnost a je rád veden (Blažek, 2014, s. 175-176).

**Teorie Y** předpokládá nadšený přístup zaměstnance k práci, který je ochotný duševně i fyzicky, přispět k úsilí plnění úkolů. Sám vyhledává zodpovědnost a má kladný vztah k organizaci, ale i k jejím hodnotám. Zaměstnanec rád pracuje nejen kvůli finančnímu ohodnocení, ale protože ho práce baví a je rád, že může své znalosti a schopnosti uplatnit. Rád se sebevzdělává a rozvíjí (Blažek, 2014, s. 176).

Japonec Ouchi vymyslel **teorii Z**, která upravuje prostředí v japonských firmách. Tato teorie Z předpokládá, že člověk je dlouhodobým zaměstnancem, jehož karierní růst je spíše pomalejší. Všichni zaměstnanci se účastní rozhodování na bázi konsenzu. Rozhoduje se kolektivně, ale zodpovědnost za konečné rozhodnutí je individuální. Firmy na druhé straně usilují o spokojenost zaměstnanců a neformální vztahy uvnitř společnosti (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 60).

Nezbytným prvkem pro řízení kolektivu jsou **porady**. Porady se svolávají za účelem plánování, organizování, rozhodování či kontroly. Každá porada by měla mít jasný cíl, program, rozdělení pozic i určeno, kdo se bude porady účastnit. Porada by měla být vnímána jako prostor pro komunikaci a možnost podílet se na rozhodnutích firmy. I když je ale porada záležitostí celého kolektivu, závěrečná rozhodnutí jsou stále čistě v rukou manažera (Lojda, 2011, s. 107-108).

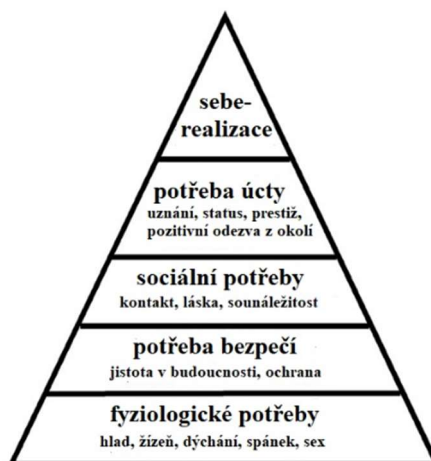
## Motivace

Umění motivovat zaměstnance je jednou ze základních dovedností manažera. Hlavním cílem je stimulovat u zaměstnance ochotu, nadšení a zájem dosáhnout cílů stanovených zaměstnavatelem a aktivně na jejich naplnění spolupracovat (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 123).

Motivace jako taková je vlastně pouhou pohnutkou k uskutečnění potřeb. Z tohoto ovšem vyplývá, že manažer ani nemůže motivovat své podřízené, ale ti se motivují sami a manažer pouze hledá možnosti, jak je usměrnit vhodným směrem vzhledem k výkonu pracovní náplně. Žádná obecně platná poučka, jak správně motivovat, neexistuje. Není to ani možné, protože každý člověk je jiná osobnost a jako taková má odlišné potřeby. V dnešní době už touto hlavní potřebou nutně nemusí být peníze, ale lidé naopak začínají vnímat práci jako jedno z možných prostředí seberealizace (Třeštíková, 2022).

Existuje mnoho teorií motivace jako například Herzbergův dvoufaktorový model nebo Adamsovu teorii spravedlivosti. Základní a nejznámější teorií je **Maslowova hierarchie potřeb** (viz. obrázek 5), která zahrnuje fyziologické potřeby jako je dýchání a spánek, potřebu jistoty a bezpečí, z kterých vyplývá potřeba ochrany, sociální potřeby jako láska a přátelství, potřeba uznání, která může být v podobě pochvaly nebo respektu od okolí, či potřeba seberealizace, proto většina lidí má sny a cíle, které si chce splnit (Armstrong, 2007, s. 224).

Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mocvedomi.cz, 2020

### 3.7.5 Kontrola

*„Kdo řídí, kontroluje“ (Veber, 2009, s. 134).*

*„Její poslání je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 140).*

**Kontrolní proces** se liší firmu od firmy v závislosti na zaměření organizace. Funkcí kontrolního procesu je dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí.

**Průběh kontroly** má celkem šest částí. První je cíl kontroly. Následují kontrolní kritéria, která slouží jako standardy pro kontrolu. Dále identifikace odchylek, analýza odchylek a výběr nápravného opatření. Závěr spočívá v samotné realizaci nápravného opatření (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177).

**Klasifikací kontrolního procesu** je několik, avšak mezi hlavní patří obsahová náplň, která zkoumá správnost a kvalitu výstupů firmy. Další je úroveň řízení charakterizující, na jakém stupni se kontrola provádí a v neposlední řadě charakter provádění, určující způsoby kontroly, které mohou být například pravidelné nebo nepravidelné, interní či externí, nebo také preventivní a průběžné (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 142-143).

### 3.7.6 Analýza řešených problémů

Analýza neboli rozbor je manažerská metoda, která zahrnuje postupy a metody pro popsání procesů a podmínek v nichž probíhají. Jejím cílem je správně definovat hodnoty vstupů a okolních vlivů pro následnou realizaci a hodnotí proveditelnost stanovených cílů. Základním předpokladem správné analýzy je stanovení jejího cíle a hloubky. Na základě získaných poznatků se vytvoří vhodný model a metoda řešení. Posledními kroky jsou samotné vypracování analýzy, její vyhodnocení a využití závěrů (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 148-149).

### 3.7.7 Rozhodování

*„V kontextu zajištění sekvenčních manažerských funkcí jde při rozhodování především o posouzení, popř. vytvoření podmínek pro vhodný výběr přípustných variant a o volbu a stanovení postupu realizace vybrané varianty“* (Vodáček, Vodáčková, 2013 s. 150).

Volba je v podstatě rozhodování mezi dvěma variantami. Ten, kdo se rozhoduje, vybírá mezi způsoby jednání, z nichž ani jeden není považován za lepší. Rozhoduje se mezi dvěma možnými cestami řešení. (Drucker, 2008, s. 171)

**Proces rozhodování** je rozdělen do několika fází a ty nenásledují za sebou lineárně, avšak spíše cyklicky. Nejdříve se musí identifikovat problém, se kterým je potřeba dále pracovat a následně ho vyřešit. Druhým krokem je bližší analýza a formulace tohoto problému. Následně se musí stanovit kritéria hodnocení jednotlivých variant, což přechází v další bod tvorby variant řešení. Po vytvoření variant řešení je nutné stanovit důsledky, které tyto varianty mohou přinést, vyhodnotit důsledky variant a jednu z nich vybrat jako tu nejlepší pro řešení daného problému. Po tomto procesu výběru následuje realizace vybrané varianty a následně pouze kontrola, zda výsledky řešení problému jsou dostačující či nikoli (Veber, 2009, s. 88).

**Rozhodování za relativní jistoty** je metoda, kdy se znají varianty řešení a jejich následky. Hlavní náplní této metody je porovnání kladů a záporů. **Rozhodování za relativní nejistoty** je metoda založená na neznalosti variant řešení. K těmto účelům se využívají metody Think Tank (zásobárna nápadů), Brainstorming (metoda generování nápadů a žádná odpověď není špatná) a Brainwriting (písemná obdoba Brainwritingu s výhodou minimalizace ovlivňování) (Lojda, 2011, s. 111, 115-116; Veber, 2009, s. 86-87).

### 3.7.8 Implementace

Třetí a poslední paralelní manažerskou funkcí (dovedností) je implementace. Bez ní by sekvenční funkce byly nezavřené a v celku manažerské práce by nenašly využití. Implementace úzce navazuje na analýzu a rozhodování. Jedná se o doladění a vylepšení posledních nedostatků. Po jejím dokončení je výstup kompletně připraven. U každé sekvenční funkce je to trochu jiný výstup. U plánování je výsledkem většinou nějaký plán. U organizování je výsledkem jedna ze struktur organizace společnosti.

Pro výběr a rozmisťování lidí může být onou implementací nové personální obsazení struktur. U sekvenční manažerské funkce vedení lidí se jedná většinou o úspěšné vedení nějakého specifického týmu. U poslední sekvenční manažerské funkce kontroly je výstupem například prověrka plnění plánu a vyvedení jejích závěrů (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 155-156).

### **3.8 Role manažera při řízení změny**

Změny se dějí dnes a denně, a i když se někdo domnívá, že jsou špatné, není tomu tak. Jak se říká: „změna je život“. Manažer má ve firmě za úkol držet míru změn a stálých věcí na takové úrovni, aby nevznikl chaos a změny mohly být efektivní v návaznosti na již zaběhlé postupy. Druhů změn podle její intenzity je několik. Mohou to být například drobné změny, u kterých se jedná o zvyšování výkonnosti. Dále ale také velké změny, znamenající změnu ve vedení firmy, nebo výrazné změny ve specializaci organizace. Největšími změnami jsou ty zásadní. Ty mění celý způsob a zamýšlený směr podnikání. Vlivů, které vyvolávají změny, je mnoho. V zásadě se dělí na vnitřní a vnější, nebo přímé, jako jsou konkurence, dodavatelé, a nepřímé jako politické, sociální a ekonomické vlivy (Kotter, 2015; Lojda, 2011, s. 139).

Jako model změny se běžně využívá Lewin – Scheinův model. Podle něj mají změny tři fáze, rozmrazení, posun a zmrazení. Rozmrazení znamená vytvořit vhodné prostředí pro uskutečnění změny. Hlavní složkou je střední management, který musí prosadit a vykomunikovat u podřízených onu změnu. Realizace této fáze změny se nazývá posun. Předkládají se požadavky a čeká se, co to udělá s chováním firmy. Důležitá je v tomto případě hlavně implementace. Důležitý je každý, byť pouze malý, posun náležitě oslavit a ocenit. Poslední, třetí, fáze je zamrazení. Jedná se o zafixování změny a vzniká nová norma nebo způsob práce po zavedení změny do praxe (Kotter, 2015; Lojda, 2011, s. 142-143).

Lidé na změny reagují různě. Pro rychlejší a účinnější uskutečnění změny je dobré vzbudit ve svých podřízených pocit naléhavosti, motivovat je a chválit. Důležitým bodem je v tomto případě komunikace. Pokud se bude správně podněcovat a vést je ke změně, pak oni sami ji budou chtít a tím pádem bude možné její provedení (Kotter, 2015; Kubcová Foffová, 2020).



Změny v řízení jsou různé. Může se jednat o změnu pracovní jednotky, charakteru pracovních činností, změny přípravy nebo hodnocení a odměňování. Dalšími možnými změnami jsou změny hodnot, práce manažerů, dokonce změna celé organizační struktury společnosti (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 269-270).

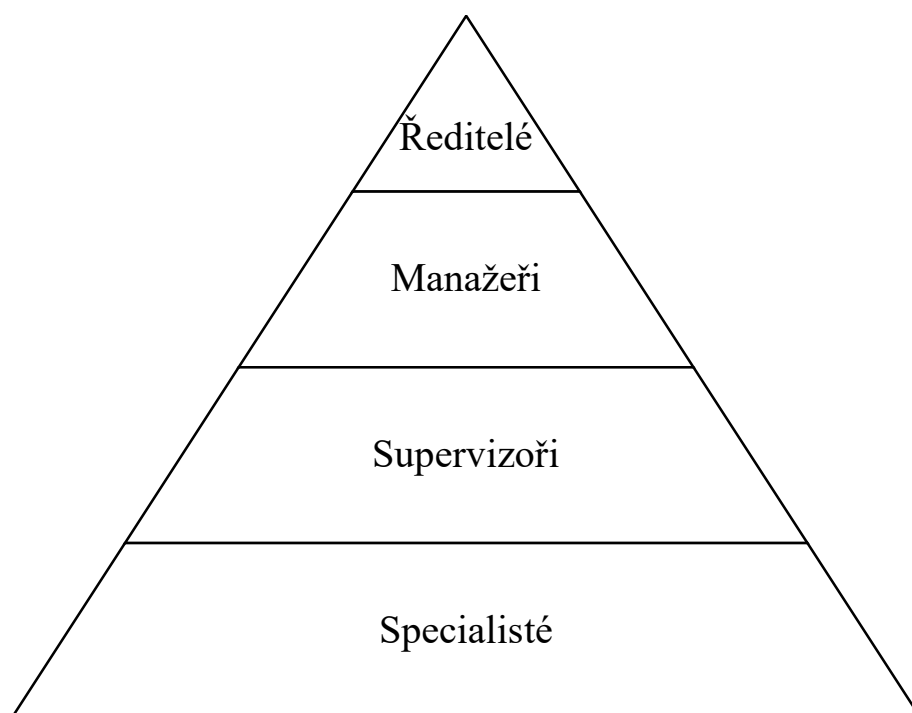
## 4 Praktická část práce

Pro účely bakalářské práce byla oslovena biotechnologická společnost sídlící ve středních Čechách. Jedná se o akciovou společnost, která je součástí celosvětově působícího amerického holdingu zabývajícího se vývojem a výrobou vakcín proti život ohrožujícím infekčním onemocněním.

Firma v ČR působí od roku 2020, kdy převzala středočeský závod z důvodu rozšíření výrobních kapacit. Je zde zaměstnáno více než 400 lidí z nejrůznějších oborů, od vědeckých pracovníků, přes inženýry různých technických profesí, pracovníky farmaceutické výroby i podpůrné administrativní profese.

### 4.1 Řídící struktura podniku

*Obrázek 6 - Stupně řízení pro závod v ČR*



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti je využívána funkcionální organizační struktura, což je konkrétně znázorněno na řídicí struktuře závodu pro ČR v příloze A. Jednotlivé stupně řízení, které vychází z těchto struktur, jsou zobrazeny na obrázku 6. Tento typ řídicí struktury rozděluje zaměstnance podle jejich specializace a takoví zaměstnanci mají následně nad sebou na vyšších pozicích specialisty, supervizory, manažery a ředitele.

Funkcionalistická organizační struktura je pro tento výrobní typ podniku nejlépe uplatnitelná.

## **4.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a jeho rozbor**

Firma umožnila zorganizovat průzkumné dotazníkové šetření v rámci oddělení technického zařízení budov. Pod toto oddělení spadá 15 technických pracovníků, kteří pracují ve směnném nepřetržitém provozu a jsou rozděleni do tříčlenných skupin dle jednotlivých směn. Tyto pracovníky má na starosti jejich přímí nadřízený, tedy specialista oddělení. V oddělení dále pracují pracovníci, kteří posilují denní provoz firmy. Mezi nimi je rovněž vedoucí celého oddělení a jeho zástupce, které lze též označit jako specialisty. Hlavními úkoly tohoto oddělení jsou dohled a zajištění hladkého a bezproblémového fungování veškerého technického zázemí výrobní budovy potřebného pro nepřetržitý provoz, jako například systémů chlazení, topení, větrání, výroba stlačeného vzduchu, upravené vody a technických plynů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 18 respondentů. Ti odpovídali na 25 otázek, z nichž některé byly uzavřené a některé otevřené. Dotazník rovněž obsahoval otázky, v nichž byli respondenti požádáni o hodnocení na číselné stupnici, přičemž číslo jedna bylo považováno za nejlepší výsledek a číslo pět za nejhorší, stejně jako při hodnocení známkami ve škole.

S vedoucím oddělení byl následně veden osobní rozhovor. V tomto rozhovoru jsou rozebírány jeho profesní zkušenosti, jaké manažerské dovednosti on sám využívá při běžném řízení oddělení nebo například jak se on sám, v rámci své pracovní pozice, rozvíjí.

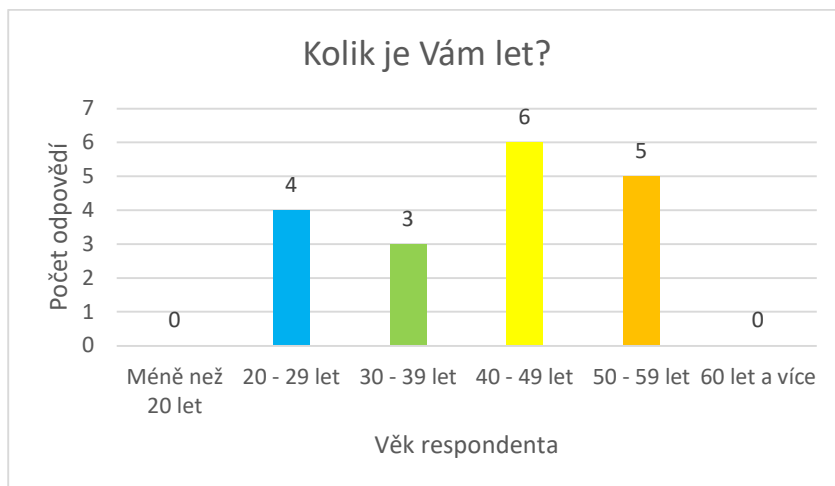
Pro dotazníkovém šetření byli osloveni všichni zaměstnanci daného oddělení, což činilo 21 respondentů. Odpovědělo 18 účastníků šetření. Návratnost představuje 85,71 %.

### **1. Kolik je Vám let?**

Úvod dotazníku je zaměřen na zjištění věkové struktury respondentů. Otázka pohlaví není řešena, protože z dříve získaných informací se ukázalo, že v oddělení jsou muži zastoupeni ze 100 %. Z odpovědí vyplynulo, že většina dotazovaných patří do věkové kategorie mezi 40 a 59 lety (61,11 %) a nechybí zde ani zastoupení mladší věkové kategorie ve věku mezi 20 – 40 lety (38,89 %) viz. graf a tabulka 1. Jedná se o kolektiv,

ve kterém převažují zkušení pracovníci s dlouholetými profesními zkušenostmi, kteří se z pohledu věku nacházejí na vrcholu svých profesních kariér.

Graf 1 - Věková struktura oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1 - Věková struktura oddělení

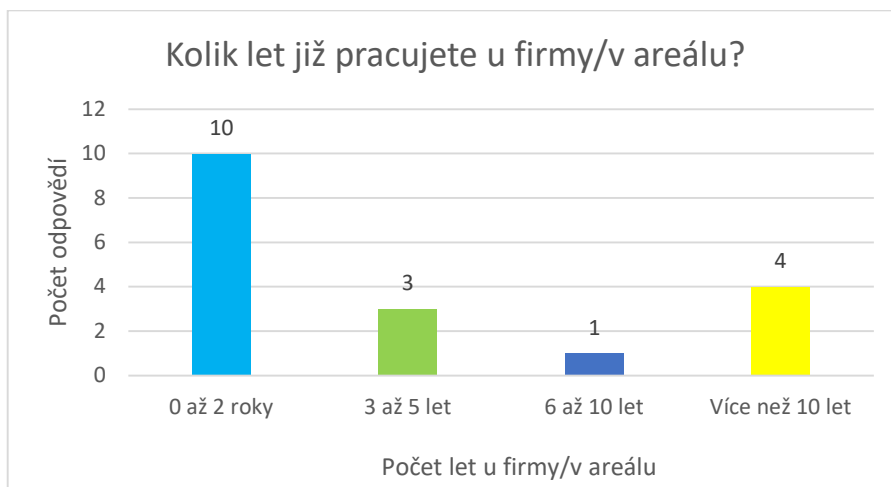
Věk respondenta	Počet odpovědí	Zastoupení v %
Méně než 20 let	0	-
20 – 29 let	4	22,22 %
30 – 39 let	3	16,67 %
40 – 49 let	6	33,33 %
50 – 59 let	5	27,78 %
60 let a více	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Kolik let již pracujete u firmy/v areálu?

Druhá otázka se zabývá tím, jak dlouho zaměstnanec u firmy pracuje. Vzhledem k tomu, že daná společnost působí v České republice teprve od roku 2020, je předmětem zájmu i jak dlouho respondent pracuje ve stejném provozu, bez ohledu na momentálního majitele výrobního závodu ve středních Čechách.

Graf 2 - Délka doby zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 - Délka doby zaměstnání

Počet let u firmy/v areálu	Počet odpovědí	Zastoupení v %
0 až 2 roky	10	55,56 %
3 až 5 let	3	16,67 %
6 až 10 let	1	5,55 %
Více než 10 let	4	22,22 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených odpovědí dle grafu a tabulky 2 vyplynulo, že většina zaměstnanců oddělení (55,56 %) do firmy nastoupila až po převzetí výrobního areálu současným vlastníkem. Zároveň je zde velmi dobře patrné, že se nový vlastník nezbavil původních zaměstnanců, ale využil jejich znalostí a schopností pro vlastní rozšíření a expanzi. Zaměstnanci pracující v místě více než 10 let (22,22 %) mají velmi dobré znalosti a bohaté zkušenosti s provozem celého areálu, které mohou snadno využívat a předávat novým kolegům.

### 3. Na jaké pracovní pozici pracujete?

Z otázky na pracovní zařazení v rámci firmy vyplynulo podle tabulky 3, že všichni zaměstnanci (100 %) daného oddělení mají shodné pracovní zařazení Utility Technician (technik provozu).

Tabulka 3 - Pracovní pozice

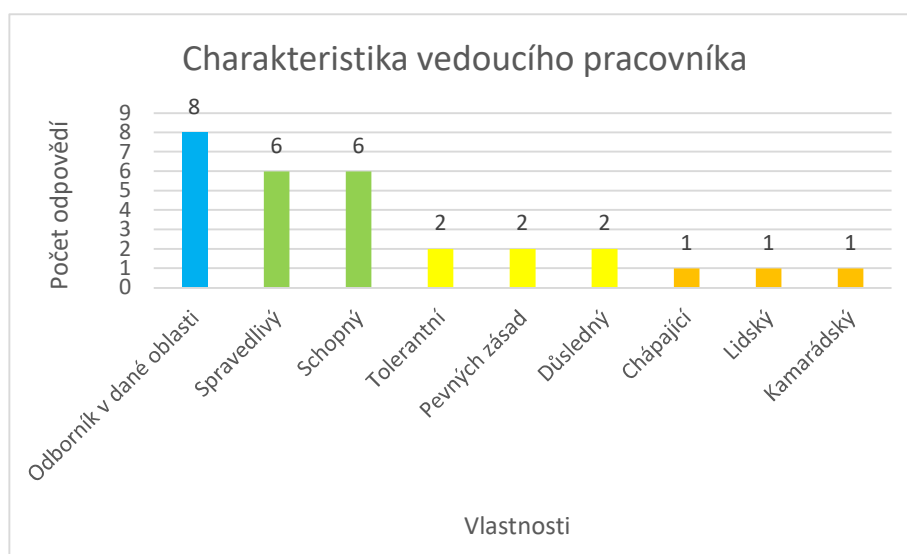
Pracovní pozice	Počet odpovědí	Zastoupení v %
Utility Technician	18	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Charakteristika vedoucího pracovníka

Ve čtvrté otázce je rozebírána charakteristika přímého nadřízeného jeho podřízenými. Jednalo se o otevřenou otázku. Každý měl možnost několika slovy svého vedoucího charakterizovat. Všichni se shodují, že se jedná o vedoucího pracovníka, který je odborníkem v dané oblasti, je velmi schopný, spravedlivý, pevných zásad a zároveň tolerantní a důsledný člověk. Jeho mimoprofesionální vlastnosti jsou hodnoceny slovy jako lidský, kamarádský a chápající. Žádný z respondentů nepoužil v hodnocení svého vedoucího negativní stanovisko. V následujícím přehledu, graf 3 a tabulka 4, jsou uvedeny nejčastěji se opakující průměry.

Graf 3 - Charakteristika vedoucího pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 - Charakteristika vedoucího pracovníka

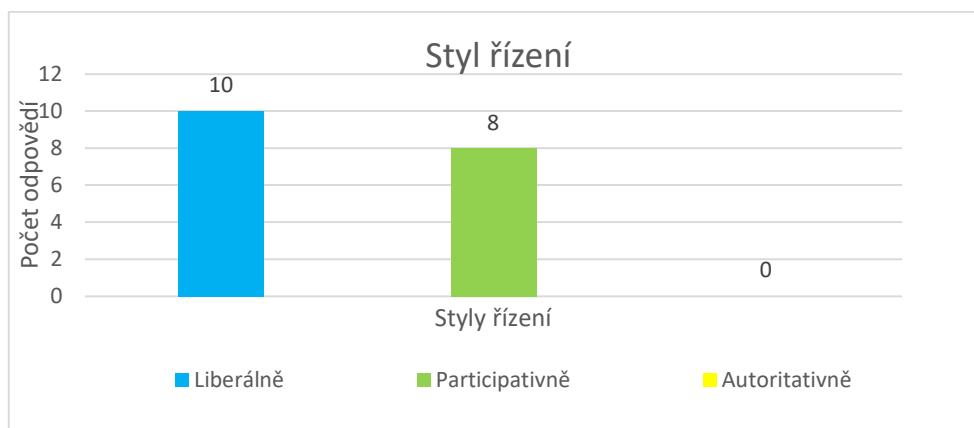
Vlastnost	Počet opakování v jednotlivých hodnoceních respondentů
Odborník v dané oblasti	8
Spravedlivý	6
Schopný	6
Tolerantní	2
Pevných zásad	2
Důsledný	2
Chápající	1
Lidský	1
Kamarádský	1

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5. Jak je podle Vás řízeno Vaše oddělení?

V páté otázce se zjišťuje (viz. graf 4 a tabulka 5), jakým stylem řízení vede vedoucí pracovník své oddělení. Podle výsledků průzkumu neřídí oddělení autoritativně, nýbrž hlavně liberálně až participativně. To znamená, že specialista oddělení nerozhoduje všechno sám, ale ve spolupráci se svými podřízenými a na základě jejich práce. Zajímají ho spíše hlavní cíle a v ostatních otázkách důvěřuje svým podřízeným. Nechává jim volné pole působnosti a snaží se být co největší podporou při řešení různých úkolů, které z pracovní pozice a provozu firmy vyplývají.

Graf 4 - Styl řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 - Styl řízení

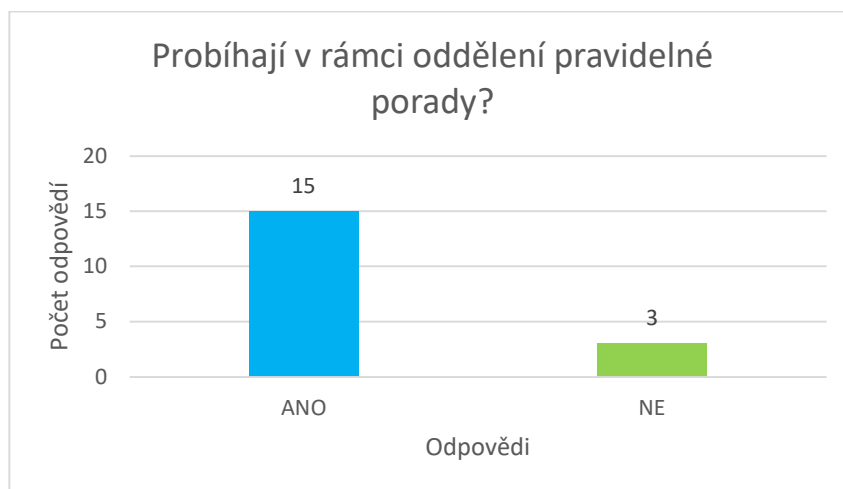
Stylы řízení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
Liberálně	10	55,56 %
Participativně	8	44,44 %
Autoritativně	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Probíhají v rámci oddělení pravidelné porady?

Šestá otázka je zaměřena na porady v rámci oddělení. Odpovědi, zpracované v grafu 5 a tabulce 6, ukázaly, že porady se pravidelně konají. Z důvodu směnného provozu oddělení ale bohužel nejsou vždy přítomni všichni zaměstnanci. Dle informací od vedoucího oddělení porady slouží zejména k osobnímu setkání, konzultaci případných problémů, poruch, servisů a rozdělení, co kdo bude mít na starosti.

Graf 5 - Konání pravidelných porad



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 - Konání pravidelných porad

Odpovědi	Počet odpovědí	Zastoupení v %
ANO	15	83,33 %
NE	3	16,67 %

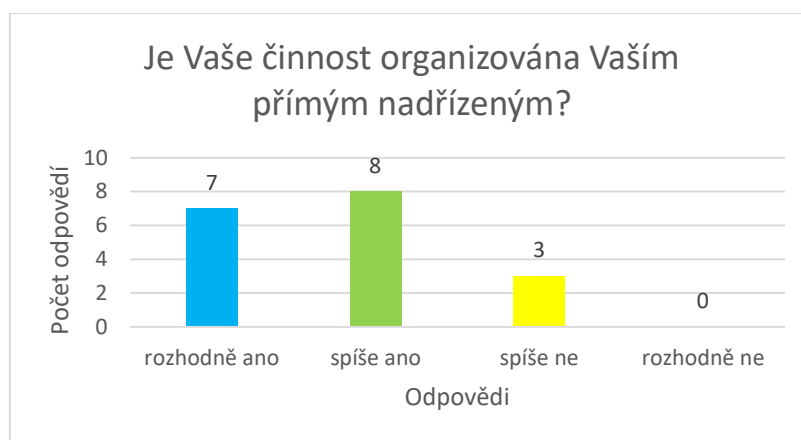
Zdroj: Vlastní zpracování



## 7. Je Vaše činnost organizována Vaším přímým nadřízeným a pokud ne, tak proč a jak tuto skutečnost změnit?

V sedmé otázce je zkoumáno, zda vedoucí pracovník organizuje práci svých podřízených, což dokládá graf 6 a tabulka 7. Většina odpovědí byla spíše ano, konkrétně 44,44 %, nebo rozhodně ano s 38,89 %. Vyskytly se i odpovědi spíše ne s 16,67 %. Dva z respondentů, kteří odpověděli záporně, tak učinili zřejmě kvůli tomu, že jejich pracovní činnosti vycházejí z aktuální situace a momentálních potřeb správy firemních systémů. Tyto odpovědi v sobě zahrnují hledisko směnného provozu oddělení. Firma má centrálně nastaveny procesy řešení určitých situací. Na jejich zavedení a dodržování dohlíží vedoucí oddělení. Ten je na pracovišti přítomen každý den. Jeho podřízení se střídají po dvanácti hodinových směnách v tzv. krátkém a dlouhém týdnu. Z toho důvodu zaměstnanci řeší běžné rutinní situace většinou samostatně. Vedoucí následně kontroluje řešení zvolená podřízenými. Pokud vyhodnotí, že je možné některou ze situací řešit jinak, případně lépe, dojde k úpravě interních postupů řešení.

Graf 6 - Organizace práce přímým vedoucím



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 - Organizace práce přímým vedoucím

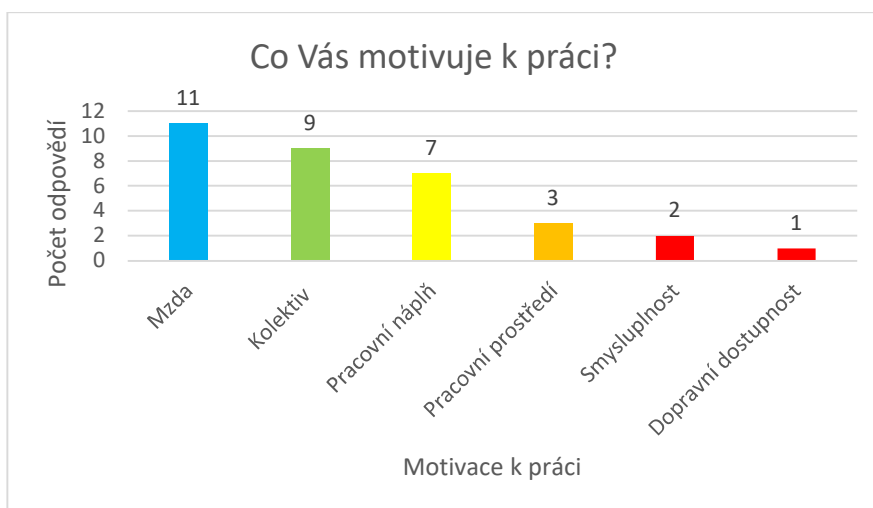
Odpovědi	Počet odpovědí	Zastoupení v %
Rozhodně ano	7	38,89 %
Spíše ano	8	44,44 %
Spíše ne	3	16,67 %
Rozhodně ne	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Co Vás motivuje k práci?

Dále respondenti odpovídali na otázku, co je motivuje k práci (viz. graf 7 a tabulka 8). Někteří uvedli více než jeden důvod. U většiny dotazovaných je hlavní motivací mzda. Více než polovina dotazovaných rovněž uvedla dobrý kolektiv na pracovišti a uspokojení, které jim přináší pracovní náplň. Sporadicky se objevily hlasy kvalitního pracovního prostředí a v jednom případě respondent zmínil i dobrou dopravní dostupnost. Domnívám se, že mzda jako hlavní motivační prvek, je zcela pochopitelný. Zmíněné oddělení rovněž těží z toho, že zaměstnanci tvoří dobrý kolektiv. Lidé si jsou blízcí a pracovní náplň je pro většinu z nich zajímavá a přináší uspokojení.

Graf 7 - Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 - Motivace

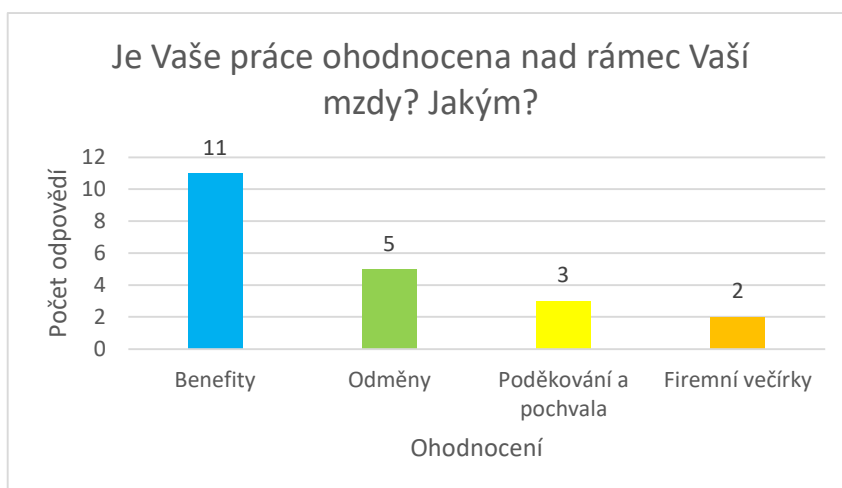
Motivace k práci	Počet odpovědí
Mzda	11
Kolektiv	9
Pracovní náplň	7
Pracovní prostředí	3
Smysluplnost a pocit naplnění z dobře odvedené práce	2
Dopravní dostupnost	1

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Je Vaše práce ohodnocena nad rámec Vaší mzdy? Jakým způsobem?

Zaměstnanci firmy mají nad rámec své mzdy ještě další ohodnocení. Dle informace od vedoucího oddělení firemní benefity zahrnují zejména příspěvky na dopravu do zaměstnání, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, možnost využití firemní posilovny, masáže a 3 dny nemoci hrazené v plné výši neboli sick days. Vítaným benefitem je i týden dovolené nad rámec stanovený zákonem. Nejnovějším benefitem, platícím od ledna 2023, je zavedení benefiční karty, na kterou je každý měsíc zaměstnancům poslán peněžní příspěvek, který je možné čerpat na placení léčiv a zdravotní péče, kulturních akcí, sportu či nákladů spojených s cestováním. Nedílnou součástí ohodnocení nad rámec mzdy jsou roční odměny. Ty jsou však závislé na výsledku hospodaření firmy. Dále si respondenti váží pochval a poděkování za odvedenou práci a rádi se zúčastňují pravidelně konaných firemních večírků, jak je znázorněno v grafu 8 a tabulce 9.

Graf 8 - Ohodnocení nad rámec mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 - Ohodnocení nad rámec mzdy

Ohodnocení nad rámec mzdy	Počet odpovědí
Benefity	11
Odměny	5
Poděkování a pochvala	3
Firemní večírky	2

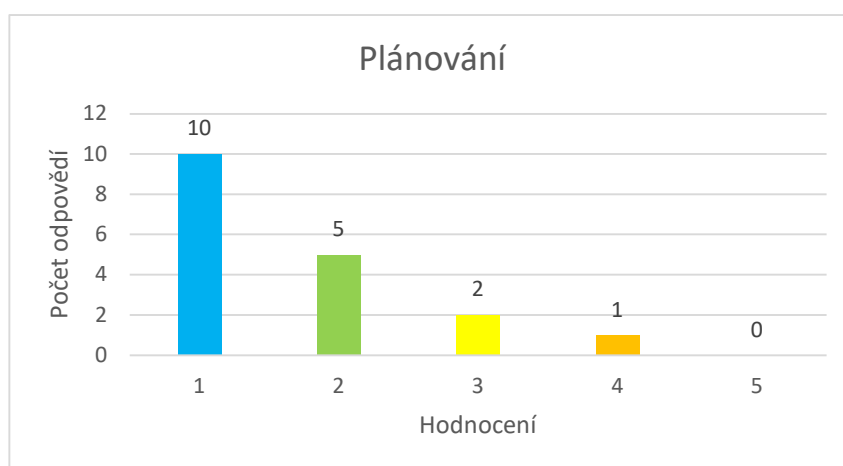
Zdroj: Vlastní zpracování

Další sada otázek je zaměřena na hodnocení manažerských dovedností, které vedoucí oddělení využívá při práci ať už své, nebo se svými podřízenými. Zde bylo uplatněno hodnocení jako ve škole, jednička znamená nejlepší hodnocení, pětka nejhorší.

## 10. Plánování

Desátá otázka byla zaměřena na schopnosti plánování pracovních činností. Drtivá většina hodnotících označila schopnosti plánování svého nadřízeného jako výborné, případně chvalitebné (viz. graf 9 a tabulka 10). Vzhledem k malému procentu zastoupení hodnocení 3 a horší, konkrétně 16,66 %, se dá předpokládat, že plánování vedoucího pracovníka je ve většině případů na vysoké úrovni. Znamená to, že velmi dobře stanovuje cíle, vytváří smysluplné plány a také je dodržuje, volí vhodné postupy a strategie k jejich plnění, dobře přerozděluje zdroje potřebné k realizaci plánů a následně dokáže odvedenou práci objektivně zhodnotit.

Graf 9 - Plánování



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 - Plánování

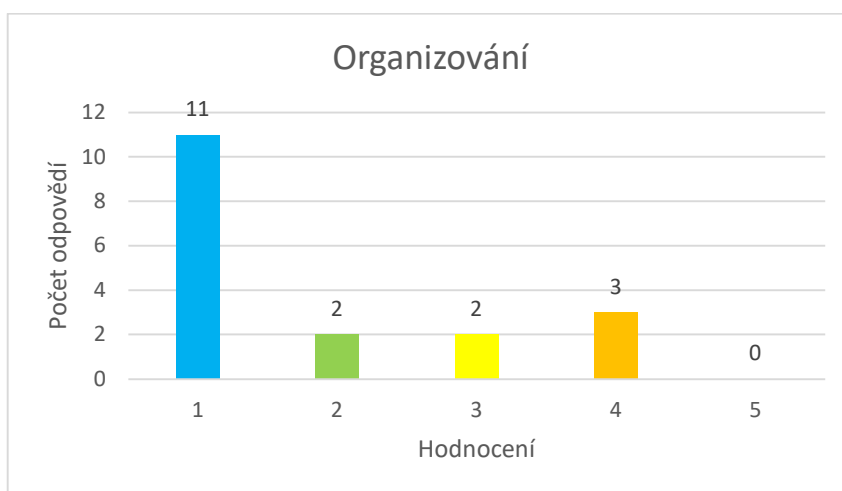
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	10	55,56 %
2	5	27,78 %
3	2	11,11%
4	1	5,55 %
5	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 11. Organizování

V další otázce jsou blíže přiblíženy organizační schopnosti. Z průzkumu vyplynulo, že respondenti hodnotí organizační schopnosti specialisty oddělení na výbornou. Názorně skutečnost zobrazuje graf 10 a tabulka 11. Tato odpověď je zastoupena v 61,11 %. Hodnocení známkou 2 a 3 se vyskytuje sporadicky, avšak hodnocení za 4 se objevilo u 16,67 % případů. Z celkového hodnocení vyplývá, že vedoucí pracovník zvládá téměř na výbornou organizaci a koordinaci práce na pracovišti, zvládá přerozdělovat pravomoci mezi svými podřízenými a to tak, aby činnost zaměstnanců vedla k efektivnímu splnění cílů. Zvýšená míra hodnocení 4 může být způsobena mnoha faktory, ale dá se předpokládat, že některým subjektům nemusí schopnost vedoucího organizovat připadat dostatečná nebo určité organizační změny nemusí jednotlivcům zcela vyhovovat.

Graf 10 - Organizování



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 - Organizování

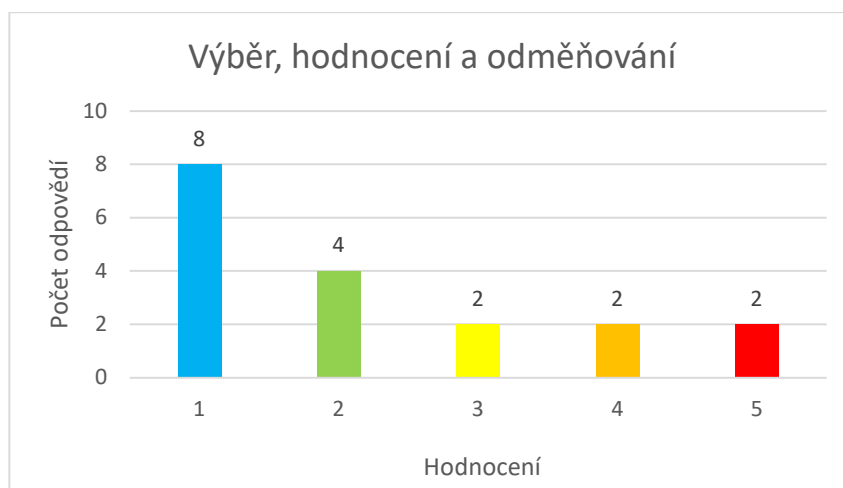
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	11	61,11 %
2	2	11,11 %
3	2	11,11 %
4	3	16,67 %
5	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 12. Výběr, hodnocení a odměňování

Následující otázka se týká výběru, hodnocení a odměňování zaměstnanců (viz. graf 11 a tabulka 12). Odpovědi jsou většinou kladné. Výborně byl manažer hodnocen u 44,44 % případů, chvalitebně ve 22,22 % odpovědí a zbylá hodnocení jsou zastoupena po 11,11 %. Vedoucí je celkově chápán jako osoba, která si dokáže vybrat do kolektivu schopné a pracovité kolegy, umí objektivně zhodnotit jejich práci, a i jí náležitě odměnit, ať už formou pobídek, nebo různých bonusů, jak již bylo zmíněno v otázce číslo deset. Lehce znepokojující jsou ojedinělá hodnocení za 4 a 5. Může to znamenat, že někteří zaměstnanci se necítí dostatečně ohodnoceni či odměněni.

Graf 11 - Výběr, hodnocení a odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 - Výběr, hodnocení a odměňování

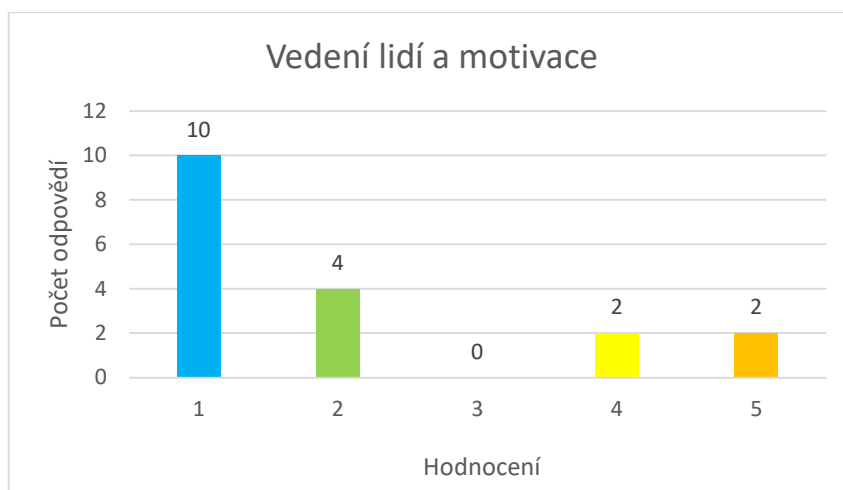
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	8	44,44 %
2	4	22,22 %
3	2	11,11 %
4	2	11,11 %
5	2	11,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Vedení lidí a motivace

Otázka číslo třináct je zaměřena na vedení lidí a jejich motivaci (viz. graf 12 a tabulka 13). V 55,56 % případů je manažer hodnocen na výbornou a ve 22,22 % chvalitebně. Opět pouze nízké jednotky procent respondentů hodnotí svého vedoucího známkou horší než za 3. Celkově je specialista oddělení hodnocen na výbornou. Je schopný vést zodpovědně své podřízené i v těžších situacích ke zdárnému splnění cílů a dokáže je i dostatečně usměrnit tím správným směrem vzhledem k pracovní činnosti, a tím je motivovat k lepším výkonům. Ojedinelá špatná hodnocení mohou znamenat, že se nějaký jedinec cítí opomíjený či přehlížený.

Graf 12 - Vedení lidí a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 - Vedení lidí a motivace

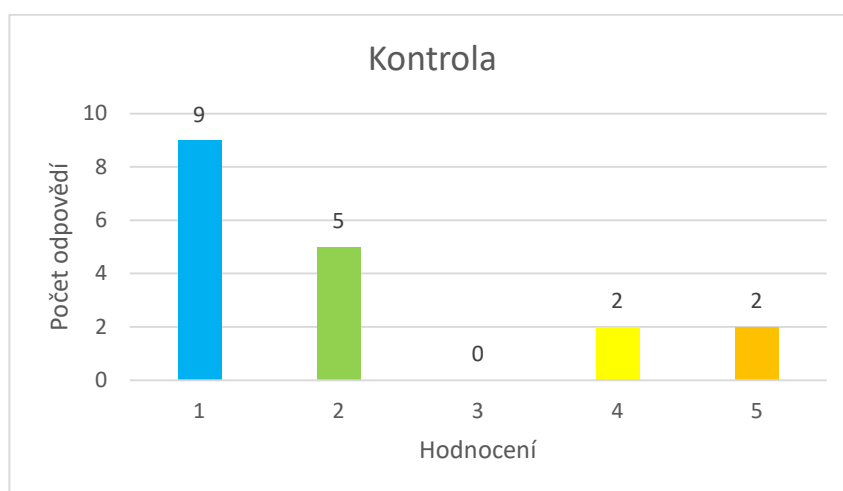
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	10	55,56 %
2	4	22,22 %
3	0	-
4	2	11,11 %
5	2	11,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## 14. Kontrola

Následující otázka se zaměřuje na dovednost kontroly. Z výsledků vyplývá, že dohromady 77,78 % zaměstnanců se domnívá, že vedoucí provádí kontrolu výborně či chvalitebně, a jen jednotky procent si myslí opak. Vyhodnocení grafu 13 a tabulky 14 ukazuje, že vedoucí dokáže kvalitně a zodpovědně dohlížet na práci, srovnávat výsledky a napravovat vzniklé chyby. Zbylé negativní odpovědi mohou souviset s nesouhlasem jedinců ve způsobech provádění kontroly vedoucím pracovníkem.

Graf 13 - Kontrola



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 - Kontrola

Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	9	50 %
2	5	27,78 %
3	0	-
4	2	11,11 %
5	2	11,11 %

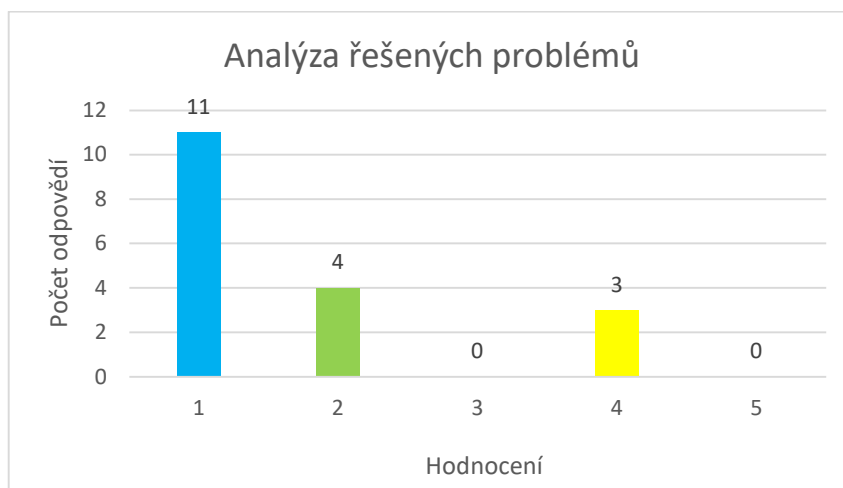
Zdroj: Vlastní zpracování



## 15. Analýza řešených problémů

Otázka číslo patnáct se věnuje první paralelní manažerské funkci, a to analýze řešených problémů (viz. graf 14 a tabulka 15). 83,33 % respondentů hodnotí tuto dovednost známkou výborně nebo chvalitebně a pouze někteří jednotlivci by ji hodnotili známkou dostatečně, tedy 4. Znamená to, že se drtivá většina zaměstnanců přiklání k názoru, že vedoucí pracovník chápe a dobře pracuje s dovednostmi zmíněných v předchozích otázkách, tedy se sekvenčními manažerskými funkcemi. 16,67 % respondentů, kteří jsou opačného názoru, zřejmě nevnímají, že by specialista dobře pochopil a pracoval se základními sekvenčními manažerskými dovednostmi. Tento jev může být způsoben mírou nespokojenosti v jednotlivých aspektech analýzy řešených problémů.

Graf 14 - Analýza řešených problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 - Analýza řešených problémů

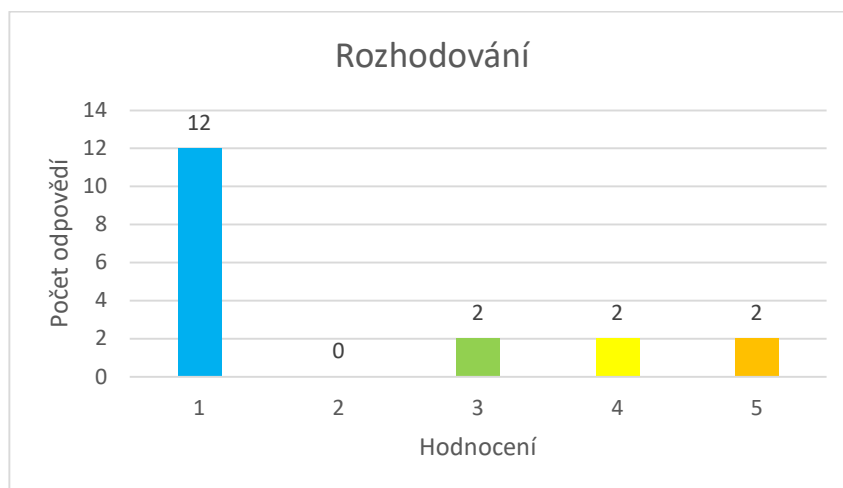
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	11	61,11 %
2	4	22,22 %
3	0	-
4	3	16,67 %
5	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 16. Rozhodování

Otázka šestnáct je zaměřena na manažerskou dovednost rozhodování. 66,67 % tázaných zaměstnanců je nadměru spokojena a ohodnotila by specialistu známkou výborně. Pouhé nižší jednotky zaměstnanců by vedoucímu pracovníkovi daly známku tři a horší. Z výsledků grafu 15 a tabulky 16 vyplývá, že vedoucí je schopný vzniklý problém identifikovat, analyzovat a pomocí vhodných metod vyřešit, přičemž si uvědomuje rizika s řešením problému spojená a je připraven za přijatá opatření přijmout zodpovědnost. Několik negativních hodnocení může být spojeno například s neshodami v rámci výběru metod řešení problémů nebo s tím, že podle některých podřízených není vedoucí pracovník až natolik rozhodný a ochotný přijmout zodpovědnost tak, jak by si sami představovali.

Graf 15 - Rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - Rozhodování

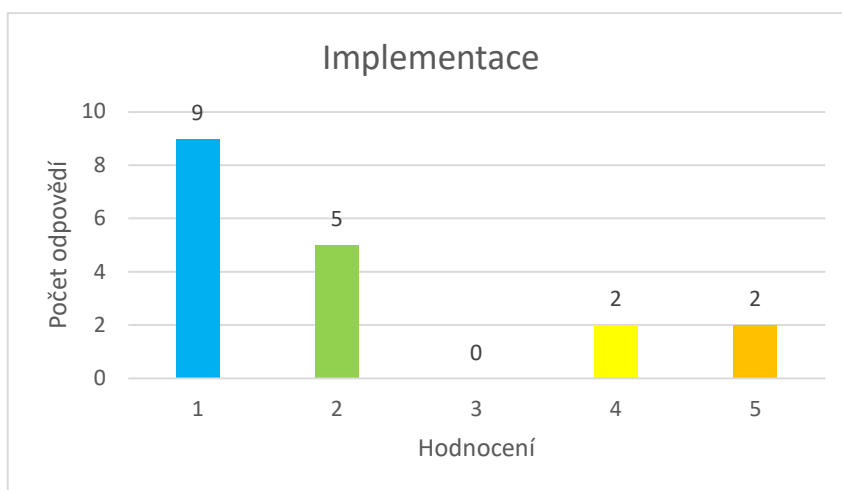
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	12	66,67 %
2	0	-
3	2	11,11 %
4	2	11,11 %
5	2	11,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## 17. Implementace

Předposlední otázkou, týkající se manažerských dovedností, je implementace. Dle grafu 16 a tabulky 17 by 77,78 % respondentů hodnotilo vedoucího známkou výborně nebo chvalitebně a pouhých pár jedinců by jej ohodnotilo známkou horší než 3. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovník dokáže velmi dobře doladit poslední nejasnosti a odchylky a vydávat přehledné, srozumitelné a použitelné výstupy, se kterými je dále nakládáno dle potřeby. Zmíněná negativní hodnocení mohou souviset spíše s celkovým náhledem na vydávané výstupy vedoucího, ať už na stránku grafickou či obsahovou.

*Graf 16 - Implementace*



Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 17 - Implementace*

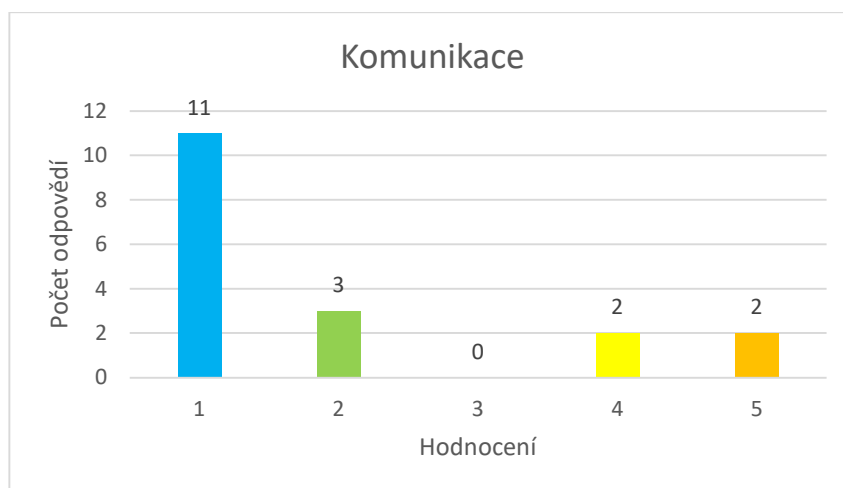
Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	9	50 %
2	5	27,78 %
3	0	-
4	2	11,11 %
5	2	11,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## 18. Komunikace

Poslední zkoumanou manažerskou dovedností je komunikace (viz. graf 17 a tabulka 18). Podle 61,11 % jsou komunikační schopnosti specialisty oddělení na výborné úrovni a podle 16,67 % respondentů jsou velmi dobré. Minimum tázaných se domnívá, že jsou dostačující až nedostačující. Podle většiny vedoucí pracovník komunikuje jasně, přesně a srozumitelně. Zároveň se snaží naslouchat svým podřízeným, a i tím zlepšuje nejenom výsledky práce, ale i náladu v kolektivu. Jednotky podřízených, kteří nesouhlasí, nejspíše mají problém se způsoby komunikace vedoucího či do jisté míry s porozuměním jeho interpretaci.

Graf 17 - Komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 - Komunikace

Hodnocení	Počet odpovědí	Zastoupení v %
1	11	61,11 %
2	3	16,67 %
3	0	-
4	2	11,11 %
5	2	11,11 %

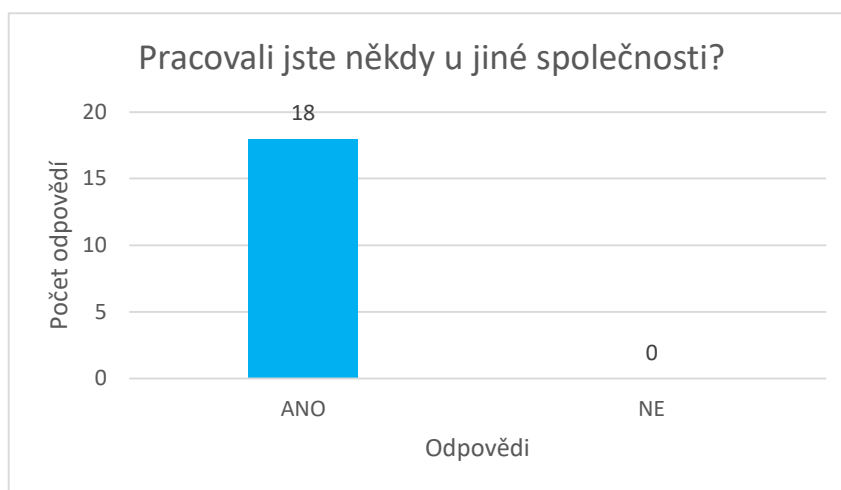
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázky jsou zaměřeny na dřívější pracovní zkušenosti a jejich srovnání se současným zaměstnáním.

## 19. Pracovali jste někdy u jiné společnosti?

Na otázku, zda respondenti pracovali v minulosti pro jiného zaměstnavatele, odpovědělo 100 % dotazovaných kladně. Tento výsledek koresponduje s věkovou strukturou zaměstnanců daného oddělení (viz. graf 18 a tabulka 19).

Graf 18 - Předchozí pracovní zkušenosti zaměstnanců oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Předchozí pracovní zkušenosti zaměstnanců oddělení

Práce u jiné firmy	Počet odpovědí	Zastoupení v %
ANO	18	100 %
NE	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 20. Pokud ano, bylo zde něco ze způsobů řízení firmy, co by bylo aplikovatelné i v nynější firmě?

Další otázka navazuje na předchozí. Řešila, zda by něco ze způsobů vedení firmy, se kterými se respondenti setkali v předchozích zaměstnání, bylo vhodné aplikovat v podmínkách této firmy. Z odpovědí vyplynulo, že dotazovaní by současné metody a způsoby vedení spíše doporučili svým předchozím zaměstnavatelům. Dva dotazovaní zmínili, že by uvítali větší flexibilitu. Tento požadavek je však z povahy vykonávané práce a směnného provozu nerelevantní.

### 21. Je něco, co byste v současnosti rádi vyzdvihli ve způsobech řízení firmy?

V jednadvacáté otázce zaměstnanci odpovídali na otázku, zda existuje něco, co by rádi vyzdvihli ve způsobech řízení celé firmy. Většina dotazovaných, 72, 22 %, konkrétní příklad neuvedla. Ostatní vyzdvihli schopnost vedení firmu dále rozvíjet, snahu o navyšování výroby, srozumitelnou a transparentní komunikaci se zaměstnanci, nezastírání případných problémů a jejich řešení v klidu a s rozmyslem.

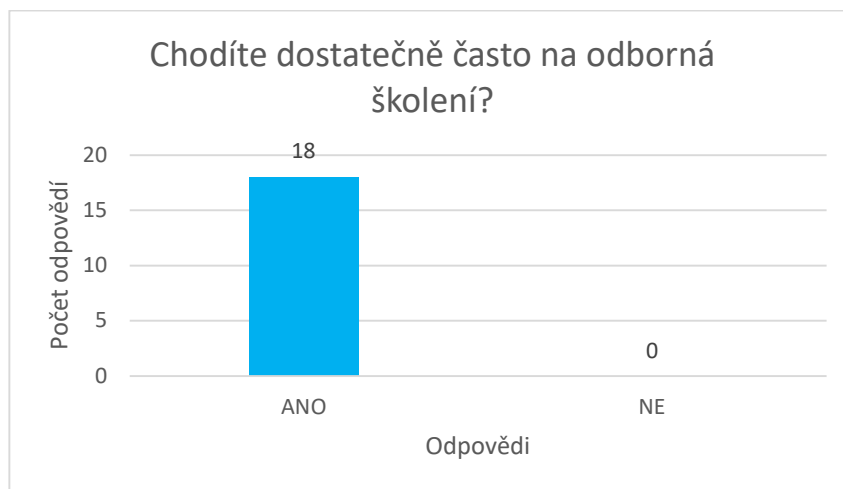
### 22. Je naopak něco, co byste rádi upozadili ve způsobech řízení firmy?

V následující otázce dotazovaní odpovídali na otázku, zda by něco na způsobech vedení firmy rádi upozadili. 77,78 % dotázaných odpovědělo, že by nic ve způsobech vedení neměnili. Jednotlivci zmínili například přílišnou opatrnost vedení, případně nadměrné množství administrativy.

### 23. Chodíte dostatečně často na odborná školení?

V další otázce je řešeno, zda zaměstnanci navštěvují dostatečně často odborná školení (viz. graf 19 a tabulka 20). Ve 100 % odpovědí bylo uvedeno, že ano. Podrobnějším dotazováním bylo zjištěno, že odborná školení probíhají dvěma způsoby. Jedním jsou e-learningová školení a druhým způsobem jsou odborná školení prezenční formou. Ta jsou realizována hlavně v případech pro získání či prodloužení platnosti nejrozličnějších profesních průkazů a osvědčení. Školení, která bezpodmínečně nevyžadují osobní přítomnost zaměstnance, se provádějí formou e-learningu a zaměstnanec je může absolvovat v čase, který mu nejvíce vyhovuje.

Graf 19 - Odborná školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 - Odborná školení

<b>Chodíte na odborná školení?</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Zastoupení v %</b>
ANO	18	100 %
NE	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **24. Jak by bylo možné pojmout lépe Váš osobní rozvoj v rámci pracovní pozice?**

V předposlední otázce je rozebíráno, jakým způsobem by bylo možné lépe pojmout rozvoj zaměstnance v rámci pracovní pozice. Patnáct z osmnácti dotázaných se domnívá, že jsou motivováni dostatečně. Ostatní zaměstnanci uvedli každý jiný způsob motivace. Někdo například preferuje osobní zaškolení a předvedení při připojení nových zařízení na centrální pult správy technických zařízení před formou e-learningu. Jiný zaměstnanec by byl rád více motivován ke svému rozvoji nárůstem mzdy.

#### **25. Jak podle Vás ovlivnila pandemie Covid-19 firmu?**

Závěrečná otázka se týkala toho, jak pandemie Covid 19 ovlivnila firmu. Většina respondentů uvedla, že pandemie přinesla firmě zásadní rozvoj a nárůst výroby. Negativní dopady pandemie se projevily v horší dostupnosti náhradních dílů, výrobních materiálů a rovněž se firma potýkala s výpadky zaměstnanců. Všechny tyto problémy firma překonala a z celkového pohledu, vzhledem k povaze výroby, znamenala pandemie pro firmu nezanedbatelný přínos a způsobila její celkový růst.

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z odpovědí získaných z dotazníkového šetření vyplynulo, že v pracovním kolektivu se nejvíce nachází pracovníci středního věku s mnoha zkušenostmi z oboru, ale u nynější společnosti pracují nejčastěji maximálně 2 roky, to znamená, že většina zaměstnanců pracuje většinu času, kterou jsou ve firmě, pod jedním stejným vedoucím pracovníkem, který funkci vykonává podobnou dobu. Všichni zaměstnanci zkoumaného oddělení se nachází na pozici Utility Technician, tedy technik provozu, a mají na starosti správu, kontrolu a bezpečnost chodu celé výroby, ale hlavní odpovědnost náleží vedoucímu pracovníkovi. Převážná většina zaměstnanců oddělení je spokojena se způsoby řízení týmu, které by rozdělily mezi liberální a participativní způsob řízení, ovšem sám manažer se nepřiklání ani k jedné z variant, ale ke kombinaci jmenovaných třech stylů řízení. Podřízeným dále vyhovuje náplň práce, pracovní kolektiv i jejich vlastní pracovní pozice. Do kolektivu byli vybráni jedinci, kteří se vzájemně dobře doplňují. Největší motivací pro práci je kromě nejčastějších způsobů, které vedoucí využívá, jako jsou pochvaly, podpora, benefity a mzda, právě výborně fungující kolektiv, který si pochvaluje i vedoucí oddělení, kdy i v mimořádných situacích jsou podřízení maximálně ochotní a pracovití. Manažerské dovednosti svého nadřízeného respondenti hodnotí velmi kladně. Vedoucí je hodnocen jako člověk na svém místě, odborník na danou problematiku, který ovládá velmi dobře dříve zmíněné, a podrobně rozebrané, manažerské dovednosti.

Náročnost prováděné práce s sebou přináší i značné nároky na odborné znalosti zaměstnanců. Tyto znalosti jsou pravidelně prohlubovány na odborných školení, kterých se účastní i vedoucí oddělení. Zaměstnanci se shodují v tom, že jim více vyhovují školení pořádaná prezenční formou, kdy se znalosti a dovednosti předávají osobně. Školení pořádaná formou e-learningu pracovníci sice také pravidelně absolvují, ale nejedná se o tolik vyhledávanou formu. Specialista oddělení navíc uvádí fakt, že ve firmě funguje předávání zkušeností a nově nabytých poznatků mezi zaměstnanci, i od zaměstnanců k nadřízeným a obráceně. Kompletní znění otázek je součástí přílohy B.



## **5.2 Shrnutí strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem**

Vedoucí oddělení pracuje na současné pozici přibližně 2 roky. Začínal zde na pozici technika údržby a postupem času se vypracoval na současnou vedoucí pozici. Z manažerských stylů řízení nejčastěji využívá kombinaci všech dříve uvedených způsobů vedení. Svým podřízeným maximálně důvěřuje. Jejich práci se snaží správně koordinovat, poskytovat jim dostatečnou podporu a zázemí. Za velmi důležité považuje řádné předávání provozních informací napříč jednotlivými směny zaměstnanců. Při vzniklých problémech preferuje řešení v klidu a s rozmyslem, ale v daném čase. Nemá ve zvyku řešení zbytečně odkládat. Podřízené rovněž podporuje v jejich profesním růstu. Chod oddělení ze své manažerské pozice hodnotí velmi pozitivně a oceňuje maximální snahu všech zaměstnanců o dobré plnění pracovních úkolů i jejich snahu o utváření fungujícího kolektivu po lidské stránce. Z celofiremního pohledu hodnotí vedení rovněž velmi kladně. Pouze souhlasí s názorem svých podřízených ohledně otázky nárůstu administrativních úkonů v poslední době. Znění celého rozhovoru je uvedeno v příloze C.

## **5.3 Doporučení ke zlepšení celofiremního charakteru**

Hlavním prvkem, který není respondenty hodnocen pozitivně, je nárůst administrativy. Tento nárůst pravděpodobně souvisí s rozšiřováním provozu a navýšením výrobních kapacit. S názorem řadových zaměstnanců souhlasí i vedoucí oddělení. Tento jev bude ve firmě v brzké době analyzován podrobněji a řešen.

Jako hlavní doporučení ke změně je omezení množství administrativní práce, která je delegována na řadové zaměstnance. Nespokojenost zaměstnanců s její mírou se objevuje opakovaně. Velké množství administrativních úkolů, které jsou na pracovníky kladeny, může vést k odvádění pozornosti od plnění důležitých úkolů, ale i postupné snaze zaměstnanců si usnadňovat jednotlivé úkoly, což může negativně ovlivnit výsledky jejich práce. Tento problém by mohla pomoci vyřešit podrobná analýza administrativních úkonů. Mnoho administrativy je spojeno se zákonnými požadavky ze strany státu či farmaceutických společností. S tímto druhem administrativy nemá vedení společnosti možnosti cokoli udělat. Ve společnostech obecně v současné době narůstá objem administrativních činností, které jim přinášejí pouze minimální nebo žádný prospěch. Provedená analýza by se proto měla zaměřit na tento druh administrativy. Následně by vedení mělo zhodnotit, které činnosti jsou pro firmu přínosné, a které již ztratily

své opodstatnění a provádějí se například pouze z rutinních důvodů. Takové administrativní činnosti by se měly přestat vykonávat a důraz by měl být kladen zejména na činnosti nezbytné a pro firmu důležité. Je velmi dobře, že vedení si je tohoto problému vědomé a připravuje se na jeho analýzu a následnou implementaci řešení.

Druhým nezanedbatelným podnětem ze strany zaměstnanců je otázka mzdového ohodnocení. Zaměstnanci si jsou na jednu stranu vědomi, že jejich mzdy jsou nastaveny na lehce nadprůměrné úrovni v porovnání s celorepublikovým průměrem. Na druhou stranu na ně však v poslední době dopadá velmi vysoká inflace a zdražování, zejména energií. Proto se u některých odpovědí dotazovaných zaměstnanců objevila otázka navýšení mzdy. V momentální ekonomické situaci firmy však masivní navýšení mzdového fondu není možné. Na firmu dopadají jevy spojené s energetickou krizí a velkým nárůstem inflace obdobně negativně jako na zaměstnance a je nezbytné zachovat ekonomicky vyrovnané firemní hospodaření. Společnost si situaci uvědomuje a zabývá se jí. Kromě základní mzdy mají zaměstnanci možnost čerpat mnoho firemních benefitů a od roku 2023 byl zaveden nový benefit v podobě karty Edenred, jak je již uvedeno dříve. Z dotazníkového průzkumu ovšem vyplývá, že ne všichni zaměstnanci vědí o všech nabízených výhodách, které by mohli využívat. Po podrobném seznámení se s nabídkou benefitů, byl vyhodnocen závěr, že některé benefity zaměstnanci již přijímají jako samozřejmost. Tímto benefitem je zejména zajištění kvalitního stravování ve firemní jídelně za velmi příznivou cenu pro zaměstnance. Problematiku prezentace nabízených benefitů je proto potřeba doporučit ke zlepšení. Řešením by mohlo být přehledné a ucelené uveřejnění seznamu benefitů na firemním intranetu i s podrobnými podmínkami pro jejich čerpání.

## **5.4 Doporučení ke zlepšení na úrovni oddělení**

Ze zaměstnaneckého hodnocení manažerských dovedností vedoucího pracovníka vyplývá, že manažerské dovednosti specialisty oddělení jsou na velmi vysoké úrovni. Pouze jednotky respondentů hodnotily schopnosti svého nadřízeného v některých oblastech neuspokojivě. Jednalo se o oblasti, ve kterých může sehrát značnou úlohu subjektivní pocit respondenta a jeho osobní vztah k nadřízenému. Konkrétně se toto negativní hodnocení nejvíce projevilo v otázce výběru nových zaměstnanců, hodnocení a odměňování stávajících pracovníků, kontroly a také implementace.

Co se týče výběru nových lidí, postupy praktikované vedoucím pracovníkem jsou dobré a není zde prostor pro zlepšení. Dle získaných informací je při každém výběrovém řízení patrná snaha o vyhledání zaměstnance s maximálními odbornými dovednostmi a zároveň je kladen vysoký důraz na jeho dobré budoucí začlenění do stávajícího kolektivu po lidské stránce. V současné době je velice obtížné nalézt kvalifikované zaměstnance a rozhodně není samozřejmé přihlížet k lidské stránce v takové míře, jako se to děje zde. Tuto skutečnost by si měli spíše uvědomit zaměstnanci a snahy svého vedení více ocenit.

V otázce hodnocení zaměstnanců se vedoucímu pracovníkovi doporučuje vyzkoušet individuální výroční rozhovory s jednotlivými zaměstnanci. Při těchto rozhovorech by každý zaměstnanec zhodnotil svoji práci v uplynulém období, vyjádřil by se ke svým největším úspěchům, případně i věcem, které se povedly méně a mohl by zmínit i důvody, proč tomu tak bylo. Následně by práci zaměstnance zhodnotil vedoucí ze svého úhlu pohledu. Tímto způsobem by mohlo dojít k odstranění subjektivních pohledů jednotlivců, protože lidé mají obecně tendenci vidět sami sebe v lepším světle, a proto se mohou někdy cítit nedoceneně.

V otázce kontroly je doporučeno zapracovat, i přes velké množství administrativy a požadované práce, na větší preciznosti a důkladnosti, ať už při kontrole podřízených, či sebe sama. Zlepšení kontroly může pozitivně ovlivnit výsledky práce a omezit chybovost při plnění cílů.

Poslední doporučení ohledně manažerských dovedností se týká implementace, u které je navrženo zlepšení úpravy jednotlivě vydávaných dokumentů tak, aby byly přehlednější, jasnější a srozumitelnější. Tento jev může mít pozitivní vliv nejen na výsledky práce obecně, ale i na vnímání jednotlivých manažerských dovedností specialisty oddělení.

Přehled všech doporučení je podrobně zpracován v Tabulce 21 – Souhrn návrhů, a to včetně odhadů časové a finanční náročnosti jednotlivých opatření.

Tabulka 21 - Souhrn návrhů

	Cíl opatření	Způsob dosažení a časová náročnost	Cena
<b>Celofiremní doporučení</b>			
Analýza se zaměřením na množství narůstající administrativy	Redukovat množství nadbytečné administrativy, která se stala neúměrně zatěžující.	Využití interní analýzy - 3 až 6 měsíců.	Z celofiremního hlediska nevýznamná částka. Využilo by se konkrétních znalostí z různých úrovní řízení.
		Využití externí firmy pro vypracování analýzy – cca 2 měsíce.	Cena se odvíjí od časové náročnosti a hloubky zpracovávané analýzy. Řádově se může jednat o částku cca 100 tis. Kč.
Motivace	Upozadit mzdu jako hlavní motivační prvek zaměstnanců.	Zaměřit se zejména na kvalitní a srozumitelnou prezentaci firemních benefitů např. v rámci intranetu společnosti.	Z celofiremního hlediska zanedbatelná.
<b>Doporučení na úrovni oddělení</b>			
Hodnocení	Odstranění subjektivních pocitů nedocení vlastních schopností ze strany zaměstnanců.	Pravidelné výroční rozhovory se zaměstnanci, kde obě strany zhodnotí práci v uplynulém období.	Nevýznamná položka.
Kontrola	Zlepšení kvality odváděné práce.	Účast vedoucího pracovníka na odborném semináři manažerských dovedností. Toto opatření je vhodné využít pro všechny vedoucí pracovníky obecně.	Cena jednodenního semináře cca 3-5 tis. Kč na osobu. Cena týdenního intenzivního manažerského školení cca 30 tis. Kč.
Rozhodování a organizování	Zlepšení manažerských dovedností vedoucího pracovníka.		
Implementace			
Motivace	Snaha více motivovat zaměstnance k uspokojení z vlastní dobře odvedené práce. Upozadit mzdu jako hlavní motivační faktor.	Využití vhodného motivačního potenciálu ze strany personálního oddělení a od vedení firmy.	Nevýznamná, ale z časového hlediska náročnější položka.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Závěr

Závěrečné shrnutí teoretické části bakalářské práce lze formulovat jako ucelené shrnutí teoretických východisek z oblasti managementu, manažerských rolí, dovedností a funkcí. Mezi nejvyžívanější patří plánování, organizování, komunikace, motivace, správná analýza situací a schopnost věcného rozhodování. Tyto teoretické poznatky byly využity pro účely praktické části. Sloužily pro vypracování otázek do dotazníkového šetření a pro potřeby strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení.

Z analýzy jednotlivých otázek dotazníkového šetření, a již zmíněného rozhovoru, byla stanovena doporučení a návrhy opatření pro zlepšení současné situace ve firmě a manažerských dovedností vedoucího pracovníka.

Konkrétně bylo doporučeno na úrovni podniku provést analýzu množství administrativy s cílem ji redukovat. Firma si je tohoto zjištění sama vědoma a v brzké době se bude problémem blíže zabývat. Druhým bodem pro zlepšení na úrovni firmy bylo upozadit motivační vliv výše mzdy a snažit se motivovat zaměstnance k maximálním výkonům pomocí i jiných způsobů. Konkrétním příkladem může být zpřehlednění a zlepšení prezentace poskytovaných firemních benefitů.

Na úrovni oddělení byla po vyhodnocení manažerských dovedností u vedoucího pracovníka navržena opatření v oblasti jejich zlepšení. Jednalo se o zlepšení hodnocení zaměstnanců, kdy bylo doporučeno začít aplikovat výroční rozhovory se zaměstnanci, při kterých obě strany zhodnotí práci podřízeného. Dalším navrženým opatřením je účast vedoucího pracovníka na odborném semináři manažerských dovedností za účelem zlepšení kontroly, rozhodování, organizování a implementace, i když jsou na vysoké úrovni a pouze jednotky respondentů tyto oblasti označily, oproti jiným manažerským dovednostem, jako vhodné k mírnému vylepšení. Z pohledu motivace platí velmi podobný závěr jako na celofiremní úrovni, tedy snaha o snížení vlivu mzdy na motivaci zaměstnanců a zvýšení vlastního uspokojení z dobře odvedené práce, k čemuž by mělo přispět personální oddělení a vedení firmy.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *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, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. 2008. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 205 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-189-8.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

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

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. 1998. *Management*. Praha: East Publishing, 659 s. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

## 7.2 Internetové zdroje

CFOworld.cz. Soft skills: Naděje pro trojkaře šéfovat premiantům. *CFOworld.cz*. [online]. Copyright © 2020 - 2022, 29. 5. 2018 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/soft-skills-nadeje-pro-trojka-re-sefov-at-premiantum/>

DOSKOČIL, Michal. Co jsou soft skills a které to jsou? *Mkpsychology.cz* [online]. Copyright © 2022, 15.10.2020 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.mkpsychology.cz/2424/co-jsou-soft-skills-a-kt-re-to-jsou/>

DVOŘÁK, Petr. *Sociologická encyklopedie: dotazování* [online]. 21. 9. 2020 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dotazov%C3%A1n%C3%AD>

Ebrary.net. Management: Process and Principles. *Ebrary.net* [online]. Copyright © 2014 – 2023, 2019 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: [https://ebrary.net/7742/management/management\\_process\\_principles](https://ebrary.net/7742/management/management_process_principles)

HARDYN, Michal. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI, ROLE MANAŽERA A CO DĚLÁ?. *Tovarnik.cz* [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.tovarnik.cz/manazerske-dovednosti/>

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice* [online]. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015 [cit. 2022-10-17]. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4. (e - kniha). Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=J1AnCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

KUBCOVÁ FOFFOVÁ, Regina. Jak efektivně řídit a zavádět změny. *Reginakubcova.cz* [online]. Copyright © Regina Kubcová Foffová 2017 – 2022, 02.11.2020 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.reginakubcova.cz/l/jak-efektivne-ridit-a-zavadet-zmeny/>

Mocvedomi.cz. Maslowova-pyramida-lidskych-potreb. *Mocvedomi.cz* [online]. 12.3.2020 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://mocvedomi.cz/4-zpusoby-jak-prekonat-sebedestruktivni-myslenky/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

PEINTNER, Liz. A Guide to Decision Making | the Vroom-Yetton-Jago Normative Decision Model. *Idealist.org* [online]. Copyright © 2023. 6.5.2019 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.idealists.org/en/careers/guide-vroom-yetton-jago-decision>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. *Publi.cz* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2022-10-17]. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha). Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

Pruvodcepodnikanim.cz. Trendy interní komunikace (nejen) v době pandemie. *Pruvodcepodnikanim.cz* [online]. Copyright © 2023 ČSOB. 9. 9. 2021 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/trendy-interni-komunikace-nejen-v-dobe-pandemie/>

TŘEŠTÍKOVÁ, Ludmila. Správně a efektivně motivujte své podřízené. *Managerprofi.cz* [online]. 21.2.2022 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: [https://www.managerprofi.cz/33/spravne-a-efektivne-motivujte-sve-podrizene-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhECihpX3n1\\_vfocmb97BScg/](https://www.managerprofi.cz/33/spravne-a-efektivne-motivujte-sve-podrizene-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhECihpX3n1_vfocmb97BScg/)



## **8 Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Manažerská mřížka .....	27
Obrázek 2 - Funkcionální struktura .....	33
Obrázek 3 - Divizionální struktura .....	34
Obrázek 4 - Maticová struktura .....	34
Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb.....	37
Obrázek 6 - Stupně řízení pro závod v ČR.....	42

### **8.2 Seznam grafů**

Graf 1 - Věková struktura oddělení .....	44
Graf 2 - Délka doby zaměstnání .....	45
Graf 3 - Charakteristika vedoucího pracovníka.....	46
Graf 4 - Styl řízení .....	47
Graf 5 - Konání pravidelných porad .....	48
Graf 6 - Organizace práce přímým vedoucím .....	49
Graf 7 - Motivace.....	50
Graf 8 - Ohodnocení nad rámec mzdy.....	51
Graf 9 - Plánování.....	52
Graf 10 - Organizování .....	53
Graf 11 - Výběr, hodnocení a odměňování.....	54
Graf 12 - Vedení lidí a motivace .....	55
Graf 13 - Kontrola.....	56
Graf 14 - Analýza řešených problémů.....	57
Graf 15 - Rozhodování .....	58
Graf 16 - Implementace .....	59
Graf 17 - Komunikace .....	60
Graf 18 - Předchozí pracovní zkušenosti zaměstnanců oddělení .....	61
Graf 19 - Odborná školení .....	62

### 8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Věková struktura oddělení.....	44
Tabulka 2 - Délka doby zaměstnání.....	45
Tabulka 3 - Pracovní pozice.....	46
Tabulka 4 - Charakteristika vedoucího pracovníka .....	47
Tabulka 5 - Styl řízení.....	48
Tabulka 6 - Konání pravidelných porad .....	48
Tabulka 7 - Organizace práce přímým vedoucím.....	49
Tabulka 8 - Motivace .....	50
Tabulka 9 - Ohodnocení nad rámec mzdy .....	51
Tabulka 10 - Plánování .....	52
Tabulka 11 - Organizování .....	53
Tabulka 12 - Výběr, hodnocení a odměňování .....	54
Tabulka 13 - Vedení lidí a motivace.....	55
Tabulka 14 - Kontrola .....	56
Tabulka 15 - Analýza řešených problémů .....	57
Tabulka 16 - Rozhodování.....	58
Tabulka 17 - Implementace.....	59
Tabulka 18 - Komunikace.....	60
Tabulka 19 - Předchozí pracovní zkušenosti zaměstnanců oddělení.....	61
Tabulka 20 - Odborná školení.....	63
Tabulka 21 - Souhrn návrhů.....	68

### 8.4 Seznam příloh

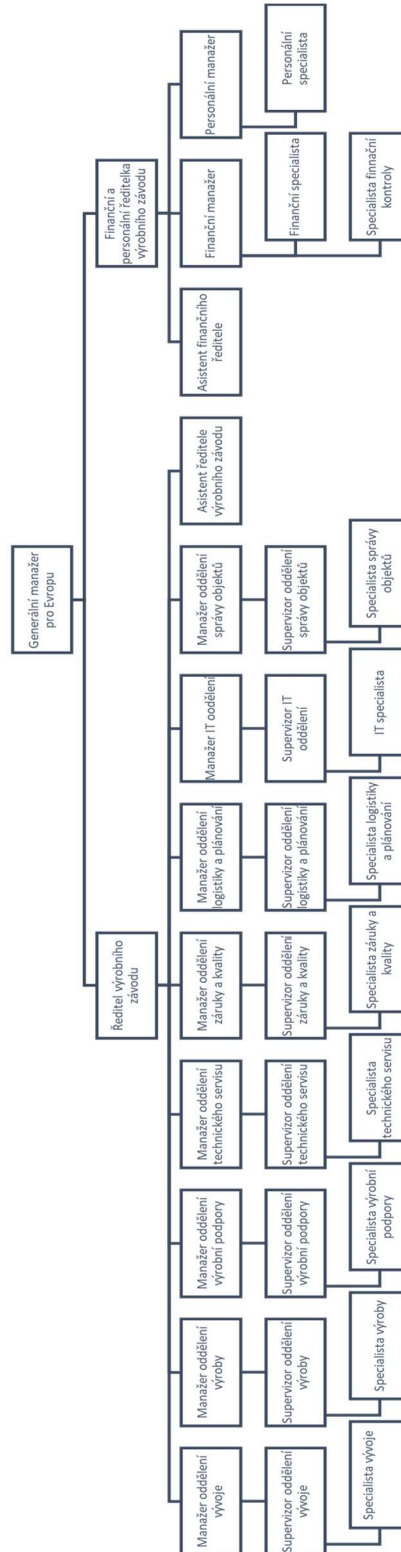
Příloha A - Řídící struktura pro závod v ČR

Příloha B - Otázky pro respondenty (zaměstnance)

Příloha C - Rozhovor s vedoucím oddělení

# 9 Přílohy

## Příloha A - Řídící struktura pro závod v ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

## *Příloha B - Otázky pro respondenty (zaměstnance)*

Vážení respondenti,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který použiji pro potřeby praktické části mé bakalářské práce na téma Manažerské dovednosti. Zabývám se v ní analýzou manažerských dovedností ve firmě. Cílem práce je provedení rozboru situace ve firmě, analýza názorů respondentů a následná formulace doporučení pro možná vylepšení. U otevřených otázek bych Vás rád požádal o alespoň dvě věty. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 10-15 minut.

### **1. Kolik je Vám let?**

- Méně než 20 let
- 20 až 29 let
- 30 až 39 let
- 40 až 49 let
- 50 až 59 let
- 60 let a více

### **2. Kolik let již pracujete u firmy/v areálu?**

- 0 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 10let
- více než 10 let

### **3. Na jaké pracovní pozici pracujete?**

### **4. Popište, jaký je podle Vás Váš přímý nadřízený. Vyjmenujte prosím alespoň dvě vlastnosti.**

### **5. Jak je podle Vás řízeno Vaše oddělení?**

- Autoritativně – vedoucí rozhoduje o všem sám
- Participativně – vedoucí maximálně důvěřuje svým podřízeným a nechává jim volnou ruku v řešení úkolů
- Liberálně – vedoucí se stará pouze o základní cíle a koordinaci podřízených, vedoucí je spíše podpora, která předává informace

**6. Probíhají v rámci oddělení pravidelné porady?**

- ANO
- NE

**7. Je Vaše činnost organizována Vaším přímým nadřízeným a pokud ne, tak proč a jak tuto skutečnost změnit?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**8. Co Vás motivuje k práci?**

**9. Je Vaše práce ohodnocena nad rámec Vaší mzdy? Jakým způsobem?**

Jak byste ohodnotili svého přímého nadřízeného pracovníka v následujících manažerských dovednostech: (Systém hodnocení jako ve škole. Nejlepší 1 a nejhorší 5.)

**10. Plánování** – vytváří a dodržuje plány, vytyčuje dobré cíle

**11. Organizování** – organizuje dobře své zaměstnance i svou činnost

**12. Výběr, hodnocení a odměňování** – vybírá schopné zaměstnance, hodnotí objektivně, podporuje k lepším výkonům

**13. Vedení lidí a motivace** – vede zodpovědně a jasně ke splnění cílů, motivuje k lepším výkonům

**14. Kontrola** – dohlíží, srovnává, napravuje

**15. Analýza řešených problémů** – chápe a rozebírá body předešlých manažerských dovedností

**16. Rozhodování** – vnímá rizika, rozhodný, schopný přijmout zodpovědnost

**17. Implementace** – výstupy jeho práce jsou přehledné a použitelné

**18. Komunikace** – přesná, jasná a srozumitelná komunikace, naslouchá

**19. Pracovali jste někdy u jiné společnosti?**

- ANO
- NE

**20. Pokud ano, bylo zde něco ze způsobů řízení firmy, co by bylo dobré zavést i zde?**

**21. Je něco, co byste v současnosti rádi vyzdvihli ve způsobech řízení firmy?**

**22. Je naopak něco, co byste rádi upozadili ve způsobech řízení firmy?**

**23. Chodíte dostatečně často na odborná školení?**

- ANO
- NE

**24. Jak by podle Vás bylo možné lépe pojmout Váš rozvoj v rámci pracovní pozice?**

**25. Jak podle Vás ovlivnila pandemie Covid-19 firmu? (pozitivně/negativně a proč)**

## *Příloha C - Rozhovor s vedoucím oddělení*

### **1. Mohl byste mi říci několik vět o sobě?**

„Ve společnosti pracuji 19 let, kdy se tu vystříдалo již několik majitelů. Začínal jsem na pozici technika údržby, kde jsem čerpal zkušenosti a postupně jsem se vypracoval k nynější vedoucí pozici. Snažím se být spravedlivý, přátelský a snažím se svůj tým motivovat a podporovat v jejich profesním rozvoji.“

### **2. Jak dlouho celkově pracujete na manažerské pozici a jak dlouho v této společnosti?**

„Na vedoucí pozici pracuji přibližně dva roky a ve společnosti 19 let.“

### **3. Co přesněji tato pozice obnáší?**

„Z titulu mé pozice mám odpovědnost za nepřetržitý provoz našich klíčových zařízení, a za vedení a podporu celého technického týmu firmy.“

### **4. Líbí se Vám Vaše momentální působišťe?**

„Ano, s prací jsem spokojen. Prostředí považuji za krásné, moderní a vztahy za přátelské.“

### **5. Jaké jsou podle Vás Vaše měkké a tvrdé manažerské dovednosti?**

„Z měkkých dovedností nejčastěji využívám komunikační dovednosti a snahu co nejlépe motivovat své podřízené. Preferuji spravedlivé finanční ohodnocení, snahu vyjít vstříc v plánování dovolených a možnostech čerpání firemních benefitů. Do tvrdých dovedností bych zařadil například důležitá provozní rozhodnutí a řešení personálních problémů, ke kterým již potřebuji odborné znalosti získané dřívějším studiem a dlouholetou praxí.“

### **6. Jaký způsob řízení se snažíte Vy osobně praktikovat a proč?**

„Na tuto otázku neumím jednoznačně odpovědět. Řekl bych, že nejčastěji využívám participativní způsob vedení, ale samozřejmě v určitých situacích jsem nucen použít i autoritativní a liberální způsob vedení. Svým podřízeným maximálně důvěřuji, ale vždy

je třeba činnosti koordinovat, zaměstnance podporovat, předávat jim potřebné informace. Občas je rovněž třeba učinit jednoznačné manažerské rozhodnutí.“

**7. Jste spokojen se svými podřízenými a nadřízenými, a jak se Vám společně spolupracuje?**

„Jsem spokojen se spoluprací s podřízenými i nadřízenými. Pokud bych nebyl, práce by mě pravděpodobně tolik nenaplňovala a neuspokojovala. Provozní i jiné problémy a situace se vždy snažím řešit v klidu, s rozmyslem a maximální snahou o nalezení co nejlepších řešení. Tuto snahu vnímám nejen ve směru k mým podřízeným, ale i v komunikaci s nadřízenými.“

**8. Za co byste pochválil své podřízené, a naopak za co pokáral?**

„Pochválil bych je především za skvělý a funkční tým. Všichni členové mého týmu svědomitě vykonávají svoji práci, pravidelně se účastní odborných školení, mají zájem o rozšiřování svých znalostí a dovedností. Jsou ochotni vyjít vstříc i v mimořádných situacích například v zastoupení kolegů v době dovolených či nemoci. V poslední době si pouze trochu stěžují na narůstající administrativu. Tento problém budeme v nejbližší době analyzovat a případně řešit.“

**9. Jakými způsoby se snažíte motivovat zaměstnance?**

„Nejčastěji využívám pochvalu, pozitivní hodnocení, podporu pro využití maxima z nabízených benefitů a podporu při profesním/osobním růstu.“

**10. Pořádáte porady s podřízenými a jak probíhají?**

„Ano, každý pracovní den se na chvíli setkáváme a probíráme operativu, aby byl každý v obraze, co se dělo a dít bude, a rozdělíme si úkoly.“



**11. Je něco z minulých zaměstnání, co vnímáte pozitivně a snažíte se to prosadit i v této společnosti?**

„Ne. Působím zde již mnoho let, tak nedokážu říci, co z jiných firem by bylo použitelné zde. Ostatním firmám bych mohl doporučit, aby při výběru zaměstnanců nepodceňovali otázku začlenění jednotlivce do kolektivu. Ve fungování našeho oddělení se velmi pozitivně odráží to, že ho tvoří lidé, kteří vzájemně dobře vycházejí, jako celek se doplňují a spolupracují. Dobré vztahy napříč celým kolektivem považuji za velmi důležité.“

**12. Existuje nějaká změna, kterou se Vám v rámci firmy podařilo prosadit?**

„Žádnou zásadní změnu jsem dosud nepotřeboval prosadit.“

**13. Co ještě by se mohlo, dle Vašeho názoru, ve firmě i ve způsobech jejího vedení vylepšit?**

„Určitě je vždy co zlepšovat, ale momentálně mě nic konkrétního nenapadá.“

**14. Vnímáte strukturu firmy jako ideální, nebo by stálo za to ji pozměnit?**

„S organizační strukturou firmy jsem spokojen, v současné chvíli bych nic neměnil.“

**15. Jsou, podle Vás, stavy zaměstnanců dostatečné a jak lze získat nové zaměstnance, zejména odborníky ve specifických oblastech činnosti firmy?**

„V současné době mám pracovní pozice ve svém týmu plně obsazené. Pokud jsme v minulosti hledali vhodné kandidáty pro posílení týmu, nebylo to jednoduché a bylo to velmi časově náročné. Najít zaměstnance, který bude vhodný po odborné stránce a ochotný pracovat ve směnném provozu, není jednoduché. Zároveň se vždy snažím přihlížet i k lidské stránce, aby uchazeč do našeho kolektivu dobře zapadl.“

**16. Jak se snažíte pojmout rozvoj Vašich podřízených v rámci jejich pracovních zařazení?**

„Pracovní pozice mých podřízených je po odborné stránce velice specifická a požadavky na jejich znalosti jsou neuvěřitelně vysoké. Proto si jich nesmírně vážím a podporuji je v jejich rozvoji. Zaměřujeme se na předávání znalostí od zkušenějších kolegů, pořádáme odborná školení, usilujeme o maximální sdílení zkušeností napříč naším oddělením.“

**17. Jak se Vy sám odborně rozvíjíte?**

„Absolvuji školení, která rozvíjí mé zkušenosti a rád přebírám od svých kolegů provozní zkušenosti.“