

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí

Barbora Vávrová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Vávrová

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí

Název anglicky

Managerial Functions with a View to Leadership

Cíle práce

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

Metodika

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

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

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

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména mé vedoucí práce Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za vedení, odborné rady a připomínky, ochotu a vstřícnost při zpracování této diplomové práce. Zároveň děkuji společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. za poskytnutí veškerých informací potřebných k vypracování praktické části. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za veškerou podporu, kterou mi věnovala po celou dobu mého studia.

Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí

Souhrn

Diplomová práce se zabývá všemi manažerskými funkcemi a blíže se zaměřuje na manažerskou funkci vedení lidí. Hlavním cílem této práce je charakterizovat a zhodnotit manažerské funkce a způsob vedení lidí ve společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje všechny manažerské funkce: plánování, organizování, personalistiku, kontrolování a vedení lidí. Praktická část zahrnuje konkrétní analýzu provedenou ve společnosti. Analýza obsahuje následující techniky sběru dat: pozorování, osobní rozhovor s ředitelem společnosti a dotazníkové šetření. Závěr práce hodnotí vedení lidí ve společnosti a konstatuje, že je na dobré úrovni. Z důvodu zjištění drobných nedostatků, jsou navržena řešení pro zajištění další prosperity společnosti. Navrhovaná opatření zahrnují účast na školeních týkajících se motivace, komunikace a vedení lidí, dále častější využívání pochvaly, lepší komunikaci a snaha o větší důvěru k podřízeným pracovníkům.

Klíčová slova: manažerské funkce, plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování, styl řízení, motivace, stimulace, komunikace, manažer.

Managerial Functions with a View to Leadership

Summary

The thesis deals with all managerial functions and a closer focus on the managerial function of leadership. The main objective of the thesis is to characterize and evaluate management functions and the method of leadership at Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical one defines all managerial functions such as planning, organization, personnel management, controlling and leadership. The practical part includes specific analysis made in the company. The analysis includes the following techniques of data collection: observation, personal interview with the director of a company and questionnaire. The conclusion evaluates the leadership in the company, which is at the good level. The recommendations are designed to ensure further prosperity of the company in order to investigate minor deficiencies. The proposed measures include participation in three two-day training on motivation, communication and leadership, as well as more frequent use of praise, better communication and the desire for greater confidence in the subordinate staff.

Keywords: managerial functions, planning, organizing, human resources management, leadership, supervision, management style, motivation, stimulation, communications, manager.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Historický vývoj managementu	13
3.1.2 Definice a význam managementu	13
3.1.3 Manažer	14
3.2 Manažerské funkce.....	18
3.2.1 Plánování	19
3.2.2 Organizování.....	21
3.2.3 Personalistika	24
3.2.4 Kontrolování	26
3.3 Vedení lidí.....	28
3.3.1 Styl vedení	29
3.3.2 Motivační teorie	30
3.3.3 Motivace	32
3.3.4 Komunikace	34
3.3.5 Delegování	35
3.3.6 Jaké schopnosti by měl mít vedoucí pracovník	37
3.3.7 Jací lidé mohou být v týmu.....	37
4 Praktická část	40
4.1 Charakteristika společnosti	40
4.2 Manažerské funkce a vedení lidí ve společnosti	42
4.3 Vyhodnocení osobního rozhovoru	45
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	64
5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu	64
5.2 Navrhovaná doporučení	68
6 Závěr.....	74
7 Seznam použitých zdrojů	75
8 Seznam příloh.....	78

1 Úvod

V minulosti se v rodinných společnostech slučovala role vlastníka, manažera i zaměstnance. S postupným růstem podniků se jednotlivé role začaly osamostatňovat. S růstem výroby se jako první odloučila role zaměstnance a až později vznikla funkce manažera. Na světě je známo několik manažerských funkcí. Řídící práce se podle této koncepce dělí na jednotlivé funkce, respektive činnosti. Mezi ně se řadí plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a v neposlední řadě také kontrola.

Manažerské funkce definují mnozí autoři. Mezi ně patří například Weihrich a Koontz (1993) a z českých autorů Vodáček a Vodáčková (2006). Všechny manažerské funkce jsou významné a musí si vzájemně odpovídat. V dnešní době je už většina manažerů seznámena s tím, že jejich úkolem není řídit, ale vést. Pokud organizace chce dosahovat co největšího zisku a prosperity, musí umět své zaměstnance vybírat, správně na ně působit ve všech směrech a na všech úrovních.

V moderním pojetí managementu jsou manažeři považováni za klíčové faktory na cestě k úspěchu. Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod jemu svěřené společnosti. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů. Aby se člověk mohl stát manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí.

Vedení lidí už v minulosti bylo pro společnost velmi přínosné. Co člověk, to jiný názor, přístup, pohled na věc, zkušenost či dovednost. V dnešní době se vedení lidí používá napříč všemi firmami, existuje mnoho stylů vedení lidí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je charakterizovat a zhodnotit manažerské funkce u společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. (dále jen Continental, s.r.o.) a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí k zajištění rovnováhy priorit organizace a jejich zaměstnanců.

Díličí cíle práce:

- zpracovat teoretická východiska k dané problematice, která zahrnují popis jednotlivých manažerských funkcí, podrobněji s popisem manažerské funkce vedení lidí,
- charakterizovat společnost Continental, s.r.o.,
- zrealizovat osobní rozhovor,
- vytvořit dotazník a provést dotazníkové šetření,
- zhodnotit výsledky šetření a navrhnout vhodná řešení.

2.2 Metodika

Pro získání údajů k této diplomové práci byly použity následující techniky sběru dat:

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

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních dat, studií tištěných materiálů (knih). Zabývá se obecným pojetím managementu a popisem manažerských funkcí: plánování, organizování, personalistika, kontrolování a vedení lidí. Stěžejní část teoretických východisek tvoří kapitola „Vedení lidí“, ve které se mimo jiné práce zabývá motivací, delegováním nebo komunikací ve společnosti. Teoretické poznatky tvoří východisko pro část praktickou.

Úvod praktické části je věnován stručné charakteristice vybrané společnosti. Následuje část popisující hlavní činnosti ředitele společnosti, hlavních manažerů a vedoucích výroby. Tato část dále podrobně popisuje všechny manažerské funkce ve společnosti a zároveň styly vedení. Další kapitolu představuje vyhodnocení dotazníkového šetření určeného pro manažery a jejich přímé podřízené. Kapitola obsahuje též procentuální přehled shodnosti, či neshodnosti odpovědí manažerů a podřízených. Předposlední kapitolou je zhodnocení výsledků. Nechybí ani doporučení hodnotící jednotlivá oddělení, manažerské funkce a styly řízení na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. Závěr práce představuje navrhovaná doporučení pro zlepšení zjištěných nedostatků. Tato část je zpracována na základě rozboru provedeného ve společnosti Continental, s.r.o.

Dotazníky byly vytvořeny dva, jeden pro manažery (příloha 1) a druhý pro jejich přímé podřízené (příloha 2). Respondentů bylo celkem třicet jedna, pět manažerů a dvacet šest podřízených. Dotazník pro manažery obsahoval celkem dvacet jedna otázek uzavřených a jednu otevřenou. V té respondentí hodnotili sami sebe. Dotazník pro zaměstnance obsahoval celkem dvacet otázek uzavřených a opět jednu otázku otevřenou s prostorem na vlastní komentář. Dotazovaní odpovídali písemně do předem připraveného formuláře.

Oba dotazníky se skládaly ze třech částí. První část osvětlila respondentům účel dotazníkového šetření, podala informace o anonymitě a zdůraznila nemožnost zneužití jejich odpovědí. Druhá část dotazníků sloužila pro identifikaci zaměstnanců (pohlaví, věk, bydliště). Třetí část zahrnovala otázky týkající se manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí plynoucí z části teoretické.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v lednu 2017. Respondenti odevzdávali dotazníky v časovém horizontu jednoho týdne. Návratnost 100 %.

Pozorování probíhalo po celou dobu mé praxe ve společnosti. Jednalo se o pozorování přímé, dlouhodobé, nestandardizované, skryté a zúčastněné. Týkalo se zaměstnanců na všech pozicích. Údaje, které z pozorování vyplynuly, byly poté použity pro analýzu.

Součástí analýzy je i osobní rozhovor, s ředitelem společnosti. Konal se na začátku března 2017. Ředitel odpovídal na čtrnáct předem připravených otázek (příloha 3). Odpovědi byly zaznamenávány písemně.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Managementem rozumíme proces plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly. Je to obtížný proces, ve kterém jsou velmi důležitou součástí lidé, protože právě oni představují klíčový zdroj organizace a dopomáhají k dosažení vytyčených cílů.

3.1.1 Historický vývoj managementu

Podle Blažka (2014) docházelo ke zrodu a vývoji moderního managementu jako řídicí činnosti i odborné disciplíny v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury, a to v polovině devatenáctého století a také ve dvacátém století. Vývoj lze rozdělit do tří etap. První etapa, tedy završení první a nástup druhé etapy, souvisela se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století a změnami vyplývajícími z jejího překonání. Za druhou a třetí etapu se považují sedmdesátá léta ohlašující „příchod“ dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.

Rozvoj managementu, jak uvádí Duchoň a Šafránková (2008), se urychlil v okamžiku, kdy se začal přetvářet v obor. Teoretický přístup a užití principů managementu začalo ve veřejném sektoru. K systematickým aplikacím docházelo později. Dnes se management týká každého společenského systému. Proměna organizací se týká převedení základních počítačových znalostí na základní znalosti manažerské. Získání těchto základů napomůže pracovníkům a manažerům organizace k pochopení operativních i strategických cílů.

3.1.2 Definice a význam managementu

Management lze definovat různými způsoby. Podle Donellyho a kol. (1997) lze management chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Blažek (2014) vysvětluje, že jde původně o americký výraz, ale v dnešní době má toto slovo mezinárodní význam. Běžně se používá v mnoha jazycích, aniž by byl překládán. Výraz management je chápán jako proces řízení a soubor poznatků o řízení. Názory Donellyho a kol. (1997) a Blažka (2014) se tedy téměř shodují. Podle Armstronga (2006) management znamená rozhodnout, co dělat, a uskutečnit to prostřednictvím lidí. Na druhé straně Wehrich a Koontz (1993) uvádí, že management je

proces tvorby a udržování prostředí, kde se pracuje ve skupinách společnými silami a tak se dosahuje efektivně vybraných cílů.

Můj pohled na definici a význam managementu je nejbližší názoru Weihricha a Koontze (1993), kteří uvádí, že pro management je důležité pracovat ve skupinách, vzájemně se podporovat a společnými silami dosáhnout cílů, které organizace vyžaduje.

Management je, podle Dědiny a Cejthamra (2005), aplikován ve všech organizacích, bez ohledu na jejich velikost, poslání nebo obor činnosti. Organizace je v této souvislosti chápána jako nejen podnik výrobní nebo obchodní, ale taky jako ozbrojené síly, vládní instituce, nemocnice, církve, nadace, protože vše z obecné části teorie managementu platí stejně pro poslance, ministra nebo ředitele banky. Lidé jsou klíčovou složkou v organizaci a podílejí se na jeho efektivitě.

Efektivita podniku podle Armstronga (2008) závisí na:

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

3.1.3 Manažer

Folwarczná (2010) uvádí, že termín manažer se začal používat v anglosaských zemích k označování všech osob, které zodpovídaly za chod společnosti nebo služby týkající se jak podnikání, veřejné správy nebo společenské či neziskové organizace.

V malých i některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace. Nyní se však často odděluje řídicí funkce od vlastnictví.

Khelerová (2010) charakterizuje manažera jako člověka, který má na starosti tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. V tomto případě se jedná o takzvanou formální autoritu. Je-li manažer vnímán svými spolupracovníky i ostatními pracovníky pozitivně, může získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě znalostí. Vedoucí pracovník získává vážnost a uznání, spolupracovníci ho akceptují jako odborníka. Blažek (2014) definuje manažera jako někoho, kdo musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení (souvisí s delegováním), a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít (souvisí s motivací).

Podle Armstronga a Stephensa (2008) jsou manažeři pro podniky důležití proto, aby řídili ostatní tak, aby jak podřízení zaměstnanci, tak sami manažeři vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí. Jsou jistotou, že bude vše uděláno tak, jak být uděláno má.

Armstrong (2008) charakterizuje dobré manažery následujícími **vlastnostmi**:

1. Znalost základních fakt.
2. Příslušné profesionální vzdělání.
3. Neustálá vnímavost k událostem.
4. Analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku.
5. Společenské schopnosti a zkušenosti.
6. Emocionální odolnost.
7. Činorodost.
8. Tvořivost.
9. Duševní bystrost.
10. Vyvážené vědomosti a zkušenosti.
11. Sebepoznání.

Přikláním se k názoru, že manažer je osoba mající na starost tým lidí, se kterými se společně snaží dosáhnout stanovených cílů. Měl by být tedy svými podřízenými uznáván a akceptován. Zároveň jim však musí poskytnout prostor pro samostatnou práci. V tomto

se můj názor shoduje s většinou uvedených autorů, zejména pak s Khelerovou (2010) a Blažkem (2014).

Úkolem manažera je dle Hospodářové (2008) řídit, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. Podle Hospodářové (2008) dále manažer:

- předpovídá a plánuje, co bude,
- obstarává a přiděluje zdroje,
- rozhoduje co, kdo, kdy, jak,
- organizuje práci,
- organizuje struktury firmy,
- organizuje a koordinuje pracovní postupy a procesy,
- přemýšlí, promýšlí, analyzuje a vyhodnocuje,
- sleduje, kontroluje a zvyšuje kvalitu výrobků, výkonnost systémů a služeb i účinnost samotného řízení,
- komunikuje s pracovníky, se zákazníky, s dodavateli,
- řeší problémy a problémové situace, vyjednává, přesvědčuje a usmíruje,
- vybírá, přijímá i spolurozhoduje o propouštění spolupracovníků,
- vyvíjí nové výrobky, nové strategie, navazuje nové vztahy,
- kontroluje a poskytuje zpětnou vazbu, pečuje o kvalitu a bezpečnost práce.

Za účelem zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je od něj požadováno, aby vykazoval, jak uvádí Dědina a Cejthamr (2005), nejen technické znalosti, ale i společenské a lidské faktory a také koncepční schopnosti. Jak manažer postupuje v organizační hierarchii, je kladen stále větší důraz spíše na jeho koncepční schopnosti než na technické znalosti (obrázek 1).

Obrázek 1: Manažerské atributy



Zdroj: Dědina a Cejthamr (2005)

- **Technické znalosti** jsou znalosti, které se vztahují na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech. Jsou potřeba zejména pro zaškolení podřízených nebo u každodenních operací ve výrobě (Dědina a Cejthamr, 2005).
- **Společenské a lidské faktory** se projevují při práci s lidmi zejména v mezilidských vztazích. Lze sem zařadit také efektivní skupinovou práci (Dědina a Cejthamr, 2005).
- **Koncepční schopnosti** jsou potřeba k náhledu na operace v organizaci jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Může se sem zahrnout také schopnost přijímat rozhodnutí (Dědina a Cejthamr, 2005).

Podle Váchala (2013) manažer vystupuje při vykonávání své práce v několika rolích. Jedním z nejvýznamnějších autorů zabývajících se manažerskými rolemi byl Henry Mintzberg. Mintzberg při definování manažerských rolí vycházel z výzkumu prováděného v pěti organizacích. Jednalo se o organizace různého zaměření, které podrobil důkladné analýze. Do výzkumu byla zahrnuta jedna výrobně-technická organizace, jedna organizace obchodní, jedna organizace zabývající se konzultačními službami, instituce z oblasti zdravotnických služeb – nemocnice, ale také vzdělávací zařízení. Na základě provedené analýzy vyčlenil autor tři základní skupiny rolí (Mintzberg, 1973):

- interpersonální,
- informační,
- rozhodovací.

Váchal (2013) definuje **interpersonální role** jako celou oblast mezilidských vztahů, do nichž manažer vstupuje. Klíčovou rolí pro manažera je zde představitel organizace, ve které je manažer chápán jako symbol, který musí plnit mnoho povinností. Někdy je tato role označována i jako reprezentant, jelikož v rámci této role manažer reprezentuje organizaci navenek. **Informační role** jsou spojeny s informacemi a daty, jejich sběrem, analýzou, přijímáním i odesíláním. Manažer neustále zkoumá a analyzuje okolní prostředí, ve kterém organizace působí, všechna data shromažďuje a třídí. V **rozhodovací roli** manažer iniciuje změny a vnáší do organizace nové přístupy, metody a myšlenky, které povedou k vyšší efektivitě a ziskovosti. Manažer v této roli vyhledává příležitosti plynoucí z okolí i silných stránek podniku

3.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti typické pro vedoucího pracovníka, tedy manažera, které tyto funkce vykonává ve své práci. Existuje několik pojetí a klasifikací manažerských funkcí.

Srpová a Řehoř (2010) charakterizují manažerské funkce jako činnosti, které by měl řídicí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. Aby mohlo být v organizaci dosaženo cílů firmy, které jsou posláním manažerské práce, je nutné mít v souladu všechny manažerské funkce.

Tento koncept, manažerské funkce, vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování (Blažek, 2004). V současnosti se rozšířilo členění, které navrhli Weihrich a Koontz (1993), a to plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

Vodáček a Vodáčková (2006) definují manažerské funkce podobně jako ostatní autoři. Podle nich se jedná o typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Jde o činnosti, které by měl vedoucí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. Vychází z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání manažerské práce, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem při realizaci manažerských funkcí.

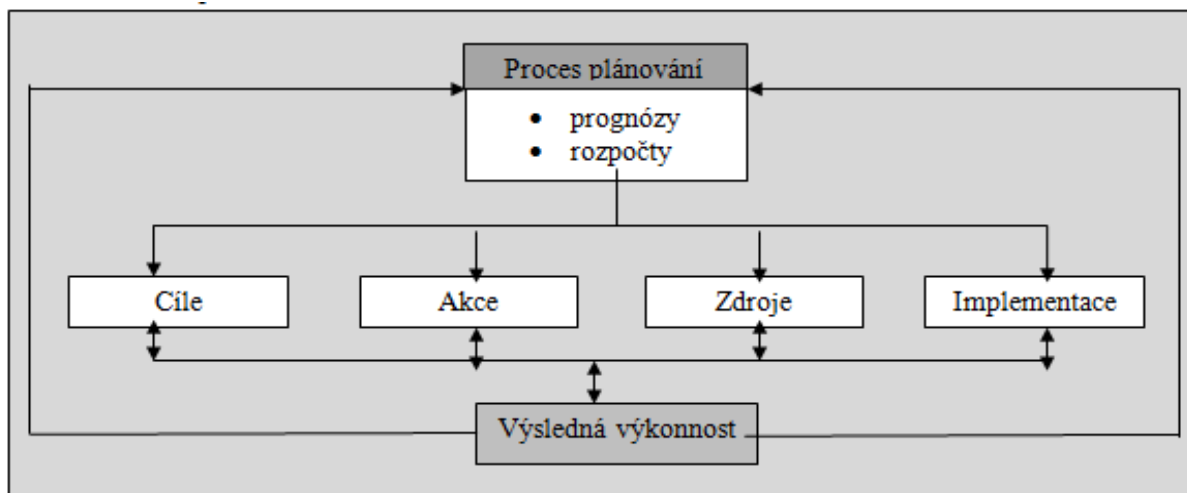
3.2.1 Plánování

Řada manažerů je přesvědčena, jak uvádí Donnelly a kol. (1997), že plánování je primární manažerskou funkcí. Pokud nebereme v potaz relativní významnost manažerských funkcí, potom plánování je nejdůležitějším nástrojem pro dosahování firemních cílů. Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Obsahuje plánovací funkce manažerské aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem této funkce je plán, tedy psaný dokument specifikující akce, které organizace musí uskutečnit.

Podle Martinovičové (2014) plánování zahrnuje určení cílů a postupů k jejich dosažení. To vyžaduje provedení plánovací studie, analýzy a návrhů. Je třeba zvažovat a plánovat nutné informační, lidské, materiální a finanční zdroje. Podobný názor má i Šuleř (2003), který plánování charakterizuje jako rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků, způsob jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je podle něj nejdůležitějším nástrojem dosažení organizačních cílů. Na jeho úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.

Podle Donnellyho a kol. (1997) má proces plánování mnoho podob. Od složitých až po ty jednoduché. I když se formy plánování mohou v jednotlivých organizacích lišit, jejich podstata zůstává stejná. Plánování vždy zahrnuje cíle, akce, zdroje a implementaci zaměřenou na dosažení lepší výkonnosti organizace v budoucnu (schéma 1).

Schéma 1: Funkce plánování



Zdroj: Donnelly a kol. (1997)

Cíle

„Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase“ (Donnelly a kol., 1997).

Akce

„Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů“ (Donnelly a kol., 1997).

Zdroje

„Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování respektovat. Plán by měl specifikovat objem požadovaných zdrojů, jejich disponibilitu a alokaci“ (Donnelly a kol., 1997).

Implementace

„Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu“ (Donnelly a kol., 1997).

Manažerská funkce plánování probíhá na všech stupních řízení. Do plánování by proto měli být zapojeni všichni manažeři organizace. Bezchybné plánování je podle Bělohlávka a kol. (2006) důležité zejména pro:

- **snížování rizika** – organizace může pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním a vnějším prostředí, jelikož se během plánování směr budoucího chování firmy stále upřesňuje,
- **úspěšné organizační změny** – změny v organizaci je nutné naplánovat, aby se s jejich případným příchodem a důsledky manažeři správně vyrovnali,
- **integrace úsilí** – dobré plánování vede ke sladování cílů,
- **rozvoj manažerů** – manažeři by měli svá rozhodnutí vztahovat k výsledkům v budoucnu a to vyžaduje správné plánování, které má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace,
- **vývoj standardů výkonnosti** – v podobě cílů a postupů či úkolů jsou pomocí plánování určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace.

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

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

3.2.2 Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace“ (Veber, 2003).

Jak uvádí Mulačová a Mulač (2013) je organizování řazeno mezi základní manažerské funkce. Jejich potřebnost vyplývá jednak z omezené schopnosti jednotlivce řídit daný počet pracovníků, ale také z vysoké koncentrace obchodních aktivit do velkých celků. Organizování je činnost, která se projevuje v uspořádání prvků systému i jejich vzájemných vazeb z hlediska věcného, prostorového i časového. Výsledkem organizování je existence organizace, kterou představují lidé a technické prvky. Tyto prvky jsou uspořádány hierarchicky a vztahy mezi nimi mají vztah nadřízenosti a podřízenosti. Z těchto vztahů poté vyplývají formální kompetence, pravomoci a odpovědnosti. Organizovaný systém se projevuje jako utvořený řád formálních i neformálních struktur. Formální je dána předpisy a u neformální jde o volné spojení lidí s přirozenou autoritou a mezilidskými vztahy.

Podle Handlíře (1998) je organizování činností manažera, kdy určuje činnosti lidí ve smyslu dělby práce k dosažení vytyčených cílů. Smyslem organizování je podle něj vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

Posláním organizování, jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2006) je vymezit a hospodárně zajisti plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizace nebo její části. Využívá výhod dělby práce. Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí.

Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) charakter **organizačních struktur** procházel dlouhým vývojem. Po obsahové stránce byl ovlivněn ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Klasifikace organizačních struktur není stále jednotná. Nejvhodnější se jeví zvolení základní klasifikační charakteristiky jako náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc nebo členitost organizačních prvků v dané organizační struktuře. Jednotlivé organizační struktury jsou typické doplňkovými charakteristikami, jako například míra centralizace, počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem nebo počet hierarchií řízení.

Liniová organizační struktura

Dědina a Cejthamr (2005) uvádí, že jako první vývojový typ vznikly útvarové struktury v malých organizacích. Pramenily především z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací, například obslužných. Liniové struktury mají přímou, tedy příkazovací pravomoc. Vedoucí tvoří řídicí osu struktury. Například ředitel závodu, vedoucí provozu nebo mistr. Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní organizovanost systému (schéma 2).

Schéma 2: Liniová organizační struktura

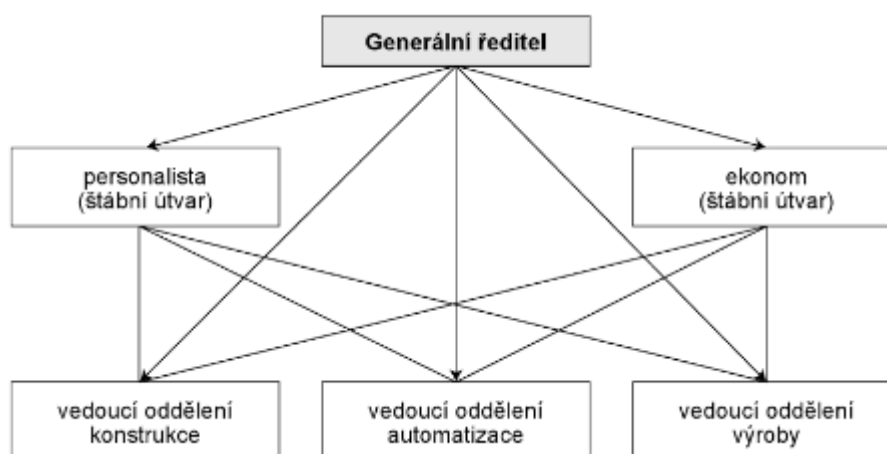


Zdroj: Vochozka a Mulač (2012)

Funkcionální organizační struktura

V této organizační struktuře, podle Vochozky a Mulače (2012) jsou jednotlivé specializované činnosti slučovány do organizačních jednotek neboli útvarů. Principem této struktury je uplatňování hierarchie a odbornosti. Podřízenému je přiřazeno více nadřízených míst. Dochází tedy k několikanásobné podřízenosti pracovníka. Nadřízení jsou specialisté pro určité dílčí úkoly. Útvary organizace jsou vytvářeny podle předmětu činnosti konkrétní organizace (schéma 3).

Schéma 3: Funkcionální organizační struktura

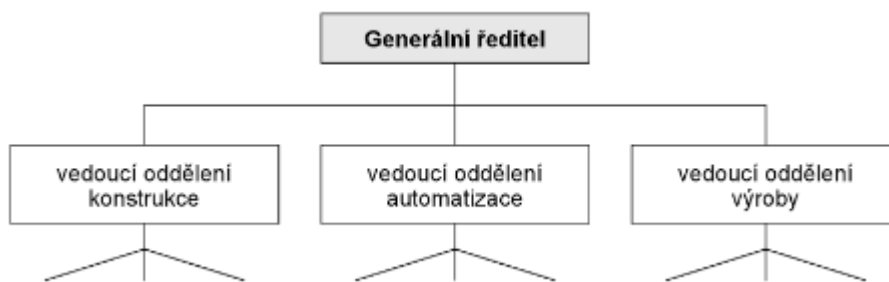


Zdroj: Vochozka a Mulač (2012)

Liniově štábní organizační struktura

Podle Vochozky a Mulače (2012) patří tato struktura mezi kombinované organizační struktury. V současnosti je to nejrozšířenější typ organizační struktury používaný u velkých organizací. Vzniká, když liniové strukturální útvary delegují část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary. Tak vznikají z původních štábních útvarů organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Je nutné vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc (schéma 4).

Schéma 4 Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Vochozka a Mulač (2012)

3.2.3 Personalistika

„Personalistika slouží především k výběru a rozmístění spolupracovníků, což zahrnuje zejména identifikaci nutných profesních a kvalifikačních požadavků na spolupracovníky, přehled o možnostech nasazení disponibilních pracovníků, nábor, výběr, rozmisťování, hodnocení, zajišťování rozvoje uchazečů i stávajících pracovníků, rekvalifikaci, aby plánované úkoly byly efektivně plněny“ (Martinovičová a kol., 2014).

Handlíř (1998) charakterizuje personalistiku, obdobně jako Martinovičová a kol. (2014), jako obsazování pozic v organizační struktuře a jejich udržování. Je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, přemisťováním, zastupováním, školením a také propouštěním pracovníků.

Širší definici a podobný názor uvádí i Dědina a Cejthamr (2005), kteří organizování shledávají jako výkonnou část práce personálního útvaru. Tento útvar pak zajišťuje, organizuje a koordinuje činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění jednotlivých činností. Měl by také pro řídicí pracovníky vytvářet možnosti zvyšování kvalifikace.

Personalistika zahrnuje mnoho **personálních činností**, které představují výkonnou část práce personálního útvaru. Je možné se setkat s různým počtem pojetí těchto činností. Jedno z možných dělení je podle Dědiny a Cejthamra (2005) následující:

- **plánování pracovníků** – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění,

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

Hlavním cílem **získávání pracovníků** je přilákat ty nejlepší uchazeče s minimálními náklady. Jedná se o tři fáze výběru pracovníků: definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich výběr. **Rozmíst'ování pracovníků** se realizují základní úkoly řízení lidských zdrojů. **Hodnocení pracovníků** znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje. Cílem je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého nadřízeného a svého pracovního místa. **Formy hodnocení** se člení na formální a neformální. Formální hodnocení bývá standardizované, podle přesně zvolených kritérií. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do karty pracovníka. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během pracovního výkonu. Na rozdíl od formálního hodnocení nebývá nikam zaznamenáváno. **Odměňování** je jednou z nejstarších personálních činností. Přitahuje na sebe pozornost zaměstnavatelů i zaměstnanců. Nejobvyklejším systémem odměňování zaměstnanců jsou mzdy. Mzdy jsou založeny buď na ohodnocení času, nebo počtu odvedených jednotek práce. **Kolektivní vyjednávání**. Zaměstnanci se sdružují v odborech za účelem obhajování svých zájmů a ochrany svých práv. Podle zákoníku práce a zákona o kolektivním vyjednávání mají odbory právo na rozhodování, například o stávce, na spolurozhodování v případě opatření, kdy je potřeba souhlasu odborové organizace,

součinnosti mezi zaměstnavatelem a odbory a kontroly dodržování kolektivních smluv. Jen spokojený a odpočínutý pracovník podává ty nejlepší výkony a to zajišťuje **péče o pracovníky**. Mezi základní činnosti péče o pracovníka patří například pracovní doba a režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, personální rozvoj pracovníků nebo služby poskytované pracovníkům na pracovišti. (Dědina a Cejthamr, 2005).

3.2.4 Kontrolování

Donnelly a kol. (1997) tvrdí, že kontrolování je důležitá funkce managementu a zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Podle autorů Robbinse a Coultera (2004) je kontrola monitorování činnosti, jejímž cílem je zjistit, zda činnosti byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky.

Handlíř (1998) uvádí definici, že kontrolování je srovnání stavu skutečného se stavem žádoucím. Kontrolování je součástí všech manažerských činností.

Jak uvádí Dědina a Cejthamr (2005) podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku. Kontrola tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech stupních řízení. Smysl kontroly je hlavně v jejím vlivu na lepší výsledky, na rozvoj podniku.

Účinná kontrola má podle Armstronga (2008) tyto části:

1. Plánování – čeho chce podnik dosáhnout.
2. Měření dosažených výsledků.
3. Porovnávání skutečných výsledků s plánem.
4. Jednání – využití zjištěných údajů ke korekci odchylek od stanoveného plánu.

Existuje několik **hledisek členění** kontroly. Podle Donnellyho a kol. (1997) se **z hlediska působnosti** rozlišuje kontrola preventivní, průběžná a kontrola zpětnou vazbou. Preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů, které se používají v organizaci. Lidské zdroje jsou nezbytností pro vyhovující kvalifikační požadavky dané organizace. Pracovníci musí mít intelektuální a fyzické vlastnosti, aby mohli vykonávat přidělené úkoly. Povinností materiálů jsou požadované vlastnosti a být k dispozici v daném čase na daném místě. Také musí být k dispozici potřebné zařízení a nářadí. Také musí být k dispozici dostatečné množství finančních

zdrojů; Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace. Úkolem je zajistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. Tuto kontrolu používají provozní manažeři nejvíce. Nejčastěji se provádí pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda je práce prováděna tak, jak má být; Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Komerční opatření jsou směřována na používané zdroje nebo operace.

Podle charakteru manažerské aktivity rozlišujeme, dle Dědiny a Cejthamra (2005), kontrolu strategickou, operativní a podněcovací a příkazovací. Strategická kontrola vychází ze strategické analýzy podniku, která je zaměřena na silné a slabé stránky podniku, na změny ve výrobě, dodávkách a finančních zdrojích. Vnitřní strategická kontrola sleduje řízení podniku z hlediska zhodnocení a zefektivnění strategických záměrů. Zaměřuje se na celkové výsledky hospodaření podniku: rozpočty podniku jako celku a podnikatelské strategie, která vyplývá z rozhodování vlastníků podniku. Strategická kontrola z hlediska slabých a silných stránek okolí podniku se věnuje hlavně kvalitě vrcholového rozhodování a vztahu k podnikatelskému prostředí- Například banky, věřitelé, dlužníci, konkurenti. Operativní kontrola se zabývá hlavně vybranými dílčími činnostmi organizace. Jde o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními a jinými zdroji. Časový interval bývá kratší než u strategické kontroly. Podněcovací a příkazovací kontrola vychází ze stylu manažerské práce. Klade důraz hlavně na samostatnost pracovníka, na jeho kreativitu, výkony. Tyto kontroly dohlíží na individuální úkoly a výkony. Kontrola špatné docházky nebo kontrola dodržování pravidel a nařízení. Většina informací je konkrétních a kvantitativních.

Z hlediska označení vztahu k místu kontroly a kontrolované činnosti rozeznáváme podle Dědiny a Cejthamra (2005) kontrolu: přímou, která se uskutečňuje přímo na místě kontrolované činnosti pozorováním, měřením, rozhovory a průzkumy. Touto kontrolou se zajišťuje vyšší objektivnost. Nepřímá kontrola je zprostředkována médii, a to například zprávami, hlášeními, počítači, výkazy a rozbory. Hrozí však riziko, že informace mohou být zkreslené. S vyšší úrovní řízení se zvyšuje podíl kontroly přímé.

Z hlediska doby trvání dělí Dědina a Cejthamr (2005) kontrolu na nepřetržitou kontrolu zajišťovanou v automatizovaných systémech řízení technologických procesů. Dochází k získávání informací v reálném čase. Například v chemických provozech se sleduje pomocí měřících přístrojů nepřetržitá teplota, tlak a vyrobené množství. Občasná

kontrola vychází ze zásad hospodárnosti a účelnosti. Tato kontrola se snaží postihnout zejména odchylku typu „plán - skutečnost“. Patří sem například fyzické kontroly a finanční kontroly. Nejjednodušší je ale fyzická kontrola, která sleduje pohyb zboží ve fyzických jednotkách. Hodí se především pro odbytové jednotky prodávající drahé zboží. Jedná se například

o obchodníky s automobily, prodejny nábytku a obchody, které prodávají velké spotřebiče.

3.3 Vedení lidí

Dle vědeckého článku od Pruknera (2014) je vedení jednou z důležitých funkcí manažera. Jedná se zejména o přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků nadřízeným pracovníkem tak, aby bylo dosaženo stanovených záměrů, cílů, úkolů. Podle autorů Donnellyho a kol. (1997) je vedení synonymem pro řízení nebo management. Tato myšlenka ale není správná. Vůdce nalezneme nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi řízením a vedením může být definován následovně: *„Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování, jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů“* (Davis, 1967).

Podle Blažka (2014) je vedení lidí tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tedy pracovníky, kteří jsou vedeni, dále cíle, kterých má být dosaženo, a další důležité okolnosti.

Dědina a Cejthamr (2005) vnímají vedení lidí jako něco, co se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré vedení také zahrnuje efektivní proces delegování. Je to dynamický proces. Vztah vedoucí/podřízený je vzájemný a efektivní vedení je proces o dvou cestách, který ovlivňuje nejen individuální výkon, ale i výkon celé organizace.

Na definici vedení lidí sdílím stejný názor jako Dědina a Cejthamr. U vedení lidí je důležitá motivace, chování mezi spolupracovníky i komunikace. Při vedení je také hlavní umět dobře rozdělit úkoly, tedy delegovat.

Důležitým rysem uvedené definice je to, že vedení je proces, při kterém se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. V minulosti bylo učiněno už mnoho pokusů, jak jistit, podle čeho může nadřízený ovlivňovat podřízené nebo skupinu podřízených. Při definování vlivu ve smyslu moci se předpokládá, dle Donnellyho a kol. (1997), pět různých pilířů takové moci:

- **Donucovací moc** – v této moci jde o strach. Podřízený ví, že pokud neuposlechne nadřízeného, nastane trest, například přidělení nepříjemné práce nebo důtka. Tato moc je založena na tom, že si podřízení uvědomují, že trest je jen důsledek nesouhlasu s názory nebo pokyny nadřízeného.
- **Odměňovací moc** – odměňovací moc je opakem moci donucovací. Pokud podřízený vyhoví přání nadřízeného, nebude následovat trest, ale odměna. Za odměnu se považuje peněžní forma, například zvýšení platu, nebo nepeněžní forma, jako třeba poděkování.
- **Zákonná moc neboli legitimita** – tato moc vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii. Například prezident má více zákonné moci než vice prezident a vedoucí oddělení má více zákonné moci než mistr.
- **Odborná moc** – člověk se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi je člověkem s odbornou mocí. Díky alespoň jednomu z těchto znaků získává respekt kolegů nebo podřízených. Někdy jsou lidé s odbornou mocí přidělováni do manažerských funkcí, aby dobře vedli své pracovníky.
- **Přířknutá moc** – vedené osoby se ztotožňují s vůdcem.

3.3.1 Styl vedení

Podle Cejthamra (2010) je styl vedení způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení. Je to tedy způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny.

Blažek (2014) rozeznává tři základní typy stylu vedení. Jde o styl:

- **Autokratický** - pro tento styl vedení je typické, že vedoucí rozhoduje sám. Až rozhodne, tyto rozhodnutí sděluje ostatním formou příkazů. Komunikace je tedy jednoduchá a jednoznačná - shora dolů příkazy, zesponu nahoru hlášení o jejich plnění. Motivace je založena na autoritě. Jedná se často o práci vykonávanou málo kvalifikovanými pracovníky.
- **Participativní** - tento styl je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení i se svými spolupracovníky. To spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromazďuje návrhy na jeho řešení a následně sám rozhodne. Motivace je založena hlavně na tom, že lidé očekávají odměny a chtějí se spolupodílet na rozhodnutích.
- **Liberální** - u liberálního stylu vedení jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech, které se svými spolupracovníky projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří dané úkoly vykonávají.

3.3.2 Motivační teorie

McGregorova Teorie X a Y

Podle Blažka (2014) je klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí teorie X a Y, jejímž autorem je McGregor (1960). Hlavním důvodem pro napsání této knihy byly významné změny, které tehdy odehrávaly ve velkých amerických společnostech a na které management dostatečně nereagoval změnou stylu vedení. Jde o dvě podoby motivační teorie, kterých může dosahovat vztah člověka k práci a z toho vyplývající chování.

Dle **teorie X** se předpokládá, jak uvádí Blažek (2014) tato situace:

- Člověk má vrozenou nechuť pracovat, a proto se práci vyhýbá, dokud to jde. Pracuje pouze proto, aby si vydělal peníze a zajistil si tak obživu.
- Nechuť k práci je natolik silná, že člověka nedonutí pracovat ani vidina lepší mzdy. Plat sice přijímá, ale stále chce jeho zvyšování. Je zapotřebí hrozba trestu.
- Nemá žádné pozitivní vztahy s ostatními zaměstnanci.

- Člověk chce být veden, nechce mít zodpovědnost za nic a za nikoho, má málo ctížadosti a nechce podstupovat žádné rizika.

Naproti tomu **teorie Y** předpokládá, podle Blažka (2014) následující situaci:

- Člověka práce baví a má k práci přirozený sklon. Tělesné a duševní úsilí, které vynaloží k dosažení výsledků, je přirozené.
- V práci člověk nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem jeho seberealizace. Nejdůležitější odměnou je uspokojení z potřeby rozvoje osobnosti,
- Má dobré mezilidské vztahy, ke svým kolegům i k celé organizaci.
- Člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale i přímo i vyhledávat. Má přirozenou ctížadost a ambice uplatnit se v práci. Je ochoten nést rizika.

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

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) je tato teorie založená na rozvoji a motivaci jedince a byla poprvé publikována v roce 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou podle něho hierarchizovány podle důležitosti do několika úrovní. Rozeznává osm přirozených potřeb, mezi které patří i vědění a porozumění a také potřeba vyniknout. Jak lze vidět na obrázku 2, nejčastěji tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi a těmi, dle Dědiny a Cejthamra (2005), jsou:

- **fyzické potřeby** - například ukojení hladu a žízně, potřeba kyslíku a regulace teploty, spánek, uspokojení smyslů, mateřské pudy a sexuální touha,
- **potřeba bezpečí** - zajištění a jistota, osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení, ochrana před nebezpečím a nedostatkem, potřeba předvídání a uspořádanosti,
- **potřeba lásky (sociální potřeby)** - city, pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství a láska,

- **potřeba vážnosti (uznání)** - zahrnuje úctu k sobě samému i úctu ostatních, též i touhu po důvěře, moci, nezávislost a svobodě,
- **potřeba seberealizace (sebeaktualizace)** - rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince.

Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Podle Handlíře (1998) Frederick Herzberg spolu se svými spolupracovníky zásadně modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Jejich výzkumy vyústily ve dvoufaktorovou teorii motivace. Jedna skupina potřeb se týká záležitostí, jako je taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky a mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že tyto záležitosti mohou vyvolávat pouze **neuspokojení**. Jestliže jsou tyto potřeby v práci dostatečně uspokojovány, pak nedochází k nespokojenosti. Do druhé skupiny zahrnul faktory, které mohou vyvolat **uspokojení** vztahující se k obsahu práce. Mezi ně patří úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení může přivést uspokojení.

3.3.3 Motivace

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné

odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (Armstrong, 2009).

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

Dědina a Cejthamr (2005) dělí motivaci na vnější a vnitřní. Vnější motivace se vztahuje k hmotným odměnám (plat, sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí nebo podmínky práce). Vnitřní motivace souvisí s „psychologickými“ odměnami (příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, ocenění a uznání).

Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou motivací pro zaměstnance představují peníze, to však není pravda. Peníze sice patří mezi ten nejdůležitější faktor motivace, nejsou ale jediným. Podle Bělohlávka (2005) kromě peněz slouží k motivaci i tyto faktory:

- **Peníze** - jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci tento motiv berou jako jediný a pro peníze jsou ochotni udělat vše. Jiná motivace, než mzda, je nezajímá.
- **Osobní postavení** - potřeba vést lidi, rozhodovat i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla u každého postavení alespoň v jisté míře objevit.
- **Pracovní výsledky** - tato motivace je důležitá hlavně z hlediska celé firmy. Pro firmu jsou důležití jedinci, kteří svoji práci mají rádi, dělají ji na plno a jsou tak energií firmy. Jsou soutěživí, a pokud se jim nedaří, snaží se svoji práci zlepšit natolik, aby s ní byli spokojeni a aby byli lepší než spolupracovníci.
- **Přátelství** - pro mnoho lidí je přátelství, dobrá nálada a celkově pozitivní energie na pracovišti to nejdůležitější.
- **Jistota** - někteří lidé netouží po vysoké mzdě nebo vyšším postavení, ale spíše jim záleží na tom, aby si udrželi své místo a pozici i nadále.
- **Odbornost** - tento faktor je hlavním motivem pro ty, kteří se chtějí ve svém profesionálním životě dále rozvíjet.

- **Samostatnost** - samostatní lidé nesnesou někoho nadřízeného. Nechtějí ani sdílet kanceláře s mnoha spolupracovníky.
- **Kreativita** - tento faktor je pro lidi, kteří rádi vymýšlí nové věci.

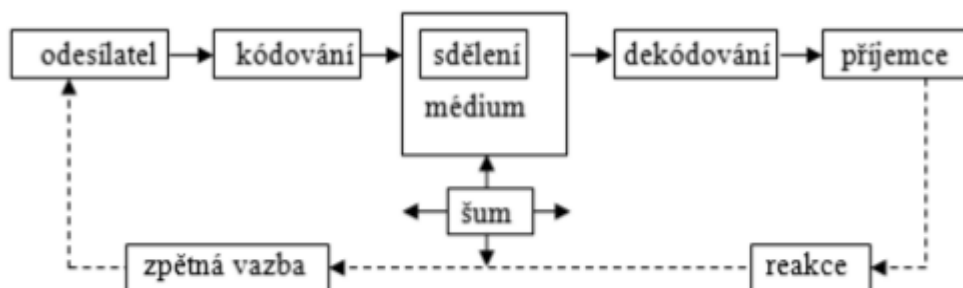
3.3.4 Komunikace

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského communis. Znamená „společný“.

Podle Wehricha a Koontze (1993) komunikace sjednocuje veškeré činnosti podniku, vzájemně propojuje lidi a účelným využíváním informací dochází k dosažení cílů. Handlíř (1999) charakterizuje komunikaci jako mezilidské jednání. Uvádí, že komunikace je celý informační systém organizace, který určuje organizaci výměny informací ve firmě. Komunikace je důležitou součástí procesu řízení organizace a je potřeba se jí zabývat.

Obrázek 3 ukazuje model a klíčové **prvky komunikace**. Podle Donnellyho a kol. (1997) tento model rozeznává základní prvky komunikace jako komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Lze říci, že nějaký jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou předá jinému jedinci či skupině (příjemci). Aby mohl komunikátor nápad předat, musí ho převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jako sdělení pomocí verbálních a neverbálních prostředků (médií, kanálů). Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce a převedeno do formy pro příjemce smysluplné (dekódováno). Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemci najevo, že porozuměl (zpětná vazba). Sdělení může být zkresleno (šum).

Obrázek 3: Prvky komunikačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera (2013)

Organizační struktura by měla, jak uvádí Donnelly a kol. (1997), poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech směrech, a to sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Pokud manažer zkoumá každý z těchto směrů, umožňuje mu to lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci.

Dle Vymětala (2008) se jednotlivé druhy definují následovně:

- **Horizontální komunikace** zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné linii řízení. Tento způsob zabezpečuje především neformální, spontánní koordinaci činností, nezbytné k fungování společnosti.
- **Diagonální komunikace** je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se pouze, pokud je efektivnější než ostatní typy komunikace (třeba z hlediska času). Probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi, nemusí proto dodržovat vertikální organizační strukturu.
- **Vzestupná komunikace** je pro tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu, tedy od podřízeného k nadřízenému. Tato komunikace je realizována diskuzí na poradách, schůzích a konferencích.
- **Sestupná komunikace** směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším, tedy od nadřízeného k podřízenému. Je realizována pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, manuály, příkazy, organizačními směrnicemi, popisy práce a podobně.

3.3.5 Delegování

Dle Blažka (2014) je delegování proces přenášení úkolů, pravomoci a odpovědnosti z rukou manažera do rukou jeho podřízených. Lojda (2011) definuje delegování jako jednu z technik, které umožňují manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány.

Tento proces probíhá ve dvou rovinách. V rovině operativní a taktické, respektive strategické. **Operativní rovina** je rovina krátkodobá, jde o zajišťování takové práce, aby všechny úkoly, které mají být splněné, byly plněny řádně a aby všichni pracovníci byli

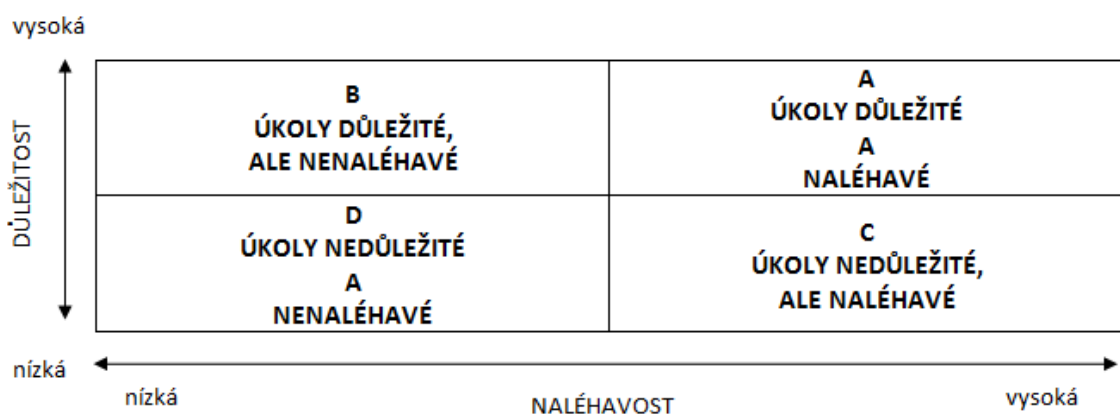
vytížení rovnoměrně. **Taktická a strategická** rovina jsou roviny střednědobé, respektive dlouhodobé. Přes delegování se připravují a realizují decentralizační procesy, rozvoj kvalifikace perspektivních pracovníků a jejich motivace k převzetí náročnějších úkolů. V praxi by měly obě tyto roviny být propojeny (Blažek, 2014).

Většina manažerů nechce nebo nedokáže delegovat, proto jsou přetížení. I když s delegováním souhlasí, mají podvědomě či vědomě vůči němu výhrady, které podle Blažka (2014) jsou:

- podřízení jsou líní a do přebírání nových úkolů nemají chuť,
- podřízení nejsou dostatečně kvalifikováni,
- čas, který si musí manažer vyčlenit na to, aby podřízeným úkol vysvětlil a čas, který vynaloží na to, aby je kontroloval při plnění úkolů,
- pokud výsledky podřízených nejsou dostačující, musí manažer práci předělávat nebo ve větší míře kontrolovat,
- díky tomu, že manažer úkoly sám neřeší, ztrácí o nich přehled a i schopnost je později řešit, kdyby nastal nějaký problém.

Tyto výhrady vedou k tomu, že manažeři delegují méně, než by měli. Jednoduchou pomůckou, které úkoly by měl manažer delegovat a které si ponechat, uvádí matice na obrázku 4. Úkoly jsou posuzovány z hlediska naléhavosti a důležitosti. Jsou rozděleny do čtyř skupin podle priorit. Důležitost je ve smyslu manažerovy kvalifikace, postavení, odpovědnosti a časovému vytížení (Blažek, 2014).

Obrázek 4: Priorita úkolů



Zdroj: Blažek (2014)

3.3.6 Jaké schopnosti by měl mít vedoucí pracovník

Každý vedoucí pracovník musí mít schopnosti, kterými by měl disponovat, aby zvládl své úkoly těmito schopnostmi, podle Daigelera (2008) jsou to tyto:

- **Odborné schopnosti** - vedoucí pracovník je někdo, kdo vynikl ve svém oboru, odborné vlastnosti jsou tedy u vedoucích pracovníků samozřejmostí. Čím výše v hierarchii vedoucích pracovníků jedinec vystoupá, tím rozsáhlejší budou jeho úkoly.
- **Metodické a procesní schopnosti** - hlavní úkol vedení spočívá v nasměrování činností v organizaci k určitému cíli. K tomu je nutné mít různé metody a techniky, které se týkají plánování, organizace a řízení. Úkolem vedení je rozdělit cíle na cíle dílčí a ty uvést do souladu s cíli jednotlivých pracovníků. Vedoucí musí rozhodovat, iniciovat projekty a kontrolovat výsledky.
- **Sociálně komunikační schopnosti** - vedoucí pracovníci potřebují empatii, talent pro komunikaci a mnoho dalších takzvaných měkkých dovedností k tomu, aby mohli v jednom týmu spojit pracovníky různých povah a nasměrovat je k jednomu cíli. Tady jsou potřeba techniky týkající se jak lidí, tak úkolů.
- **Schopnost integrace** - tvůrci se musejí spojit s techniky, produktovými manažery, odborníky na marketing a dalšími lidmi, protože žádný vynálezce nedokáže v současnosti dodat svůj produkt na trh sám. Proto je spojení pracovníků a odborníků nezbytné.
- **Schopnost sebeřízení** - manažer asi nikdy nebude mít čistý stůl. Komplexnost situací při vedení lidí a kombinace odpovědnosti mu zajistí neustále plný diář. Je to tedy schopnost, která se týká ovládnutí metod osobní organizace práce a time managementu².

3.3.7 Jací lidé mohou být v týmu

Existuje mnoho druhů týmů. Hayes (2002) uvádí:

¹ Schopnosti lidí komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, organizovat, rozhodovat.

² Time management je efektivní řízení svého času.

- produkční tým funguje většinou relativně nezávisle na vedení podniku,
- realizační tým je vysoce specializovaný, kde role každého člena je jasně definovaná,
- projektový tým bývá často sestaven za účelem jediného projektu,
- poradní tým má za cíl přijít s doporučeními, návrhy a nápady.

Optimálně složený tým obsahuje všechny typy rolí. Některé role v týmu chybí, pak se to projeví negativně na výsledcích týmu. Lidé jsou kombinací několika typů rolí, nejde o jednotlivce, které odpovídají přesně popsaným typům rolí. Dle Belbina (2012) jsou to tyto role:

- **Inovátor, myslitel** - zajímá se o větší podstatné věci než o detaily. Je schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti.
- **Vyhledavač zdrojů** - tito jedinci jsou komunikativní, živí a poněkud neposední. Jsou schopni vyhledat a sehnat cokoliv, ať už se jedná o lidi, informace, finance či zařízení.
- **Koordinátor** - mezi jeho silné stránky patří cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává dohromady týmy, aby podpořili týmovou diskuzi. Je to přirozený vůdce. Má přirozený respekt.
- **Formovač, tvarovač** - vedle koordinátora je formovač druhou vedoucí rolí, která je spojena s autoritativním, direktivním a tvrdým stylem řízení. Formovači mají vysokou energii, kterou všechnu dávají do dosažení svých cílů.
- **Týmový pracovník** - týmový pracovníci jsou dobrosrdeční a přátelští lidé. Jde jim hlavně o pohodu a klid v týmu. Jsou hodní a rádi pomáhají ostatním.
- **Realizátor** - realizátor má organizační schopnosti a zdravý rozum. Je pracovitý a umí se ovládat. Je disciplinovaný, spolehlivý a má stále stejné návyky, které nehodlá měnit. Jeho silnou stránkou je tvorba organizačních plánů.
- **Vyhodnocovač, kontrolor** - má přesný úsudek, vidí všechny možnosti. Dovedou srovnávat pro a proti a odvrátit tak tým od nesprávné cesty. Je praktický, uvážlivý. Je to stratég, který má vysoké nároky.

- **Dotahovač** - má schopnost dotahovat věci do konce, je to perfekcionista. Hledá chyby i tam, kde nejsou. Plní termíny.
- **Specialista** - je to cílevědomý, iniciativní jedinec. Je zcela oddán své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Zaobírá se osobními zájmy a má problémy s komunikací. Postrádá totiž zájem o ostatní lidi a vztahy s nimi.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Základní údaje

Společnost:	Continental Automotive Czech Republic, s.r.o.
Sídlo:	Volanovská 518, Trutnov, 541 01 Trutnov
Vznik společnosti:	1871, Hanover
Identifikační číslo:	62024922
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Obor působnosti:	automobilový průmysl

Společnost Continental, s.r.o. byla založena v roce 1871 v Hanoveru jako akciová společnost „Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie“. Výroba v hlavní továrně v Hanoveru zahrnovala výrobky z měkké směsi, pryžová vlákna a tvrdé pneumatiky pro kočáry a kola (Continental, s.r.o., 2014).

V dnešní době patří společnost Continental, s.r.o. mezi pět největších dodavatelů na automobilovém trhu na světě. Z pozice spolehlivého partnera, mezinárodního automobilového dodavatele, výrobce pneumatik a průmyslového partnera poskytuje udržitelná, bezpečná, pohodlná, individuální a cenově dostupná řešení. Společnost se dělí na pět divizí – Chassis & Safety (podvozky a bezpečnost), Interior (interiér), Powertrain, Tire (pneumatiky) a ContiTech. V roce 2014 dosáhli obratu ve výši přibližně 34,5 miliardy eur. Společnost Continental, s.r.o. v současnosti zaměstnává cca 200 000 zaměstnanců v 53 zemích. Jakožto dodavatel brzdových systémů, systémů a komponentů pro pohony a podvozky, přístrojové techniky, informačních a zábavných řešení pro řidiče a posádku, elektroniky vozidel, pneumatik a technických výrobků z elastomerů přispívá společnost Continental, s.r.o. k větší bezpečnosti jízdy a ke globální ochraně životního prostředí (Continental, s.r.o., 2014).

V České republice se pobočky stále rozrůstají. V dnešní době je zde celkem sedm závodů, a to ve městech:

- Jičín,
- Brandýs nad Labem,
- Frenštát pod Radhoštěm,

- Adršpach,
- Trutnov,
- Otrokovice,
- Ostrava.

Pro tuto diplomovou práci jsem si vybrala závod v Trutnově. Dělí se na dva výrobní závody a nyní zaměstnává více než 1 300 pracovníků. Na obrázku 5 lze vidět příklady výrobků, které se ve společnosti vyrábí. Mezi tyto výrobky patří: rotační ventily a moduly pro recirkulaci výfukových plynů, aktuátory pro obecné použití, produktová řada vysokotlakých dieselových a benzínových čerpadel, turbodmychadla a je zde zavedena výroba cylindrů (Continental, s.r.o., 2014).

Obrázek 5: Ukázka výrobků společnosti



Zdroj: Continental, s.r.o. (2014)

Společnost Continental, s.r.o. čerpá sílu ze svých zaměstnanců. Od svých zaměstnanců očekává věrnost a svědomitost. Cení si silných stránek zaměstnanců a vytváří pracovní podmínky nezbytné k dosažení a udržení maximální kvality. Podporuje oddanost firmě, kvalifikaci, vzdělávání a školení, flexibilitu a loajalitu, které považuje za samozřejmost. Ve všech oblastech společnosti jsou prováděny značné investice do pracovišť. Je odhodlána poskytovat zdravé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost na pracovišti. Ve společnosti Continental, s.r.o. má každý k dispozici stejné příležitosti, a to bez ohledu na věk, národnost, pohlaví, vyznání, rasu či sexuální orientaci (Continental, s.r.o., 2014).

4.2 Manažerské funkce a vedení lidí ve společnosti

Společnost Continental, s.r.o. v Trutnově je rozdělena na tři oblasti – EES³, ES⁴ a AC⁵. Tyto oblasti se dále dělí na jednotlivá oddělení, jako jsou například logistika, nákup, kvalita, controlling. Každé z těchto oddělení má svého Second Line manažer, který se zodpovídá First Line manažerovi. Nadřízený těmto manažerům a zároveň top manažerem je ředitel společnosti, viz organizační struktura společnosti v příloze 4.

V této společnosti je, jak již bylo zmíněno, na nejvyšší úrovni ředitel společnosti, který se zabývá dlouhodobým **plánováním** podniku, stanovuje hlavní cíle, celkovou strategii, budoucí vývoj, rozvržení a případné inovace ve společnosti. Má vynikající přehled o každém oddělení, co se kde stalo, co je kde nového, co nefunguje a na co je potřeba se zaměřit v budoucnu, aby k případným chybám již nedocházelo. Aby měl přehled o dění v celé společnosti, každé pondělí svolává poradou s First Line manažery jednotlivých oddělení. Scházejí se na dvě hodiny a probírají, co se za poslední týden událo. Tato dvě setkání se zaměřují hlavně na výrobu. Pokud je na nějakém oddělení problém, někde něco nefunguje nebo dochází k opakovaným problémům, svolává First Line manažery častěji.

Ředitel se zajímá i o zaměstnance - operátory. Pořádá proto jednou za týden oběd pro cca patnáct pracovníků z výroby, aby se dozvěděl, jak se jim ve společnosti líbí, zda si na něco nestěžují nebo jestli nemají nějaký nápad na vylepšení ve výrobě. Mezi jeho náplň práce patří i prezentace společnosti novým kolegům na vstupním školení, které se koná první nebo patnáctý den v měsíci. Tuto prezentaci, kde se „nováčci“ mohou dozvědět základní údaje o společnosti a o výrobě, předkládá i novým zákazníkům. Mezi ně patří převážně zákazníci ze zahraničí, nejvíce z Německa. Má přehled o zaměstnancích, kteří si neplní své povinnosti. Zve si daného zaměstnance do kanceláře a snaží se s ním problém vyřešit. Nikdy ale nejedná hrubě, snaží se spíše nalézt nejvhodnější řešení problému. I tento způsob komunikace přispívá k jeho velké komunikaci v řadách zaměstnanců.

³ Exhaust engine systems - Systémy výfukových plynů z motoru

⁴ Engine systems – Motorové systémy

⁵ Actuators - Aktuátory

Jednou za tři měsíce absolvuje pracovní cestu do Regensburgu, kde sídlí jeden z nejdůležitějších zákazníků firmy. Účelem cesty je podat informace a prezentovat výsledky závodu Trutnov a zároveň nastítnit budoucí vývoj a další strategii společnosti.

Second Line manažeři zodpovídají za chod celého oddělení, tedy za zaměstnance, kteří na daném pracovišti pracují, a za chod výroby. Musí znát vše o každém stroji, zakázce a termínech plnění. Plánují přijímání nových zaměstnanců na oddělení. Určují, jak by práce měla být prováděna, jaká zařízení jsou potřeba, do jaké míry budou využita. Jejich primárním úkolem je zajištění potřebných prostředků k dosažení cílů a splnění norem oddělení. Každý den se účastní několika meetingů. Ráno v 8:30 hodin se koná každodenní porada. Řeší se logistické záležitosti, jako plánování výroby, plánované vývozy, vyrábění vzorků, odstávky a v neposlední řadě stav zásob. Konzultují též plnění stanovených norem. Second Line manažer se stará i o zaměstnance: prodlužování smluv, pracovní postup a výpovědi. Proto úzce spolupracuje s personálním oddělením. Jelikož na některých odděleních není stále dostatek zaměstnanců, týdně absolvuje několik přijímacích pohovorů. Zajišťuje školení pro zaměstnance: komunikační dovednosti, bezpečnost práce na pracovišti. Všechny tyto informace týkající se oddělení a výroby pak zodpovídá **First Line manažerovi**. Ten je reportuje za celý svůj úsek (EES, ES nebo AC) řediteli společnosti.

Mezi velmi důležité články ve společnosti patří manažeři výroby = vedoucí výroby, kteří realizují rutinní rozhodování výroby. Na rozdíl od Second Line manažerů, kteří mají, mimo jiné na starost, aby stroje na pracovišti byly v daný čas, manažer výroby zajišťuje, aby tyto stroje fungovaly. Obstarává, aby byl dostatek zaměstnanců ve výrobě, aby pracovali pečlivě, opatrně, svědomitě. Zajišťuje bezpečnost práce ve výrobě, kvalitu výrobku a plnění logistických plánů dle požadavků zákazníka.

Organizování v podniku je na velmi dobré úrovni. Manažeři organizují činnosti tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti. Práce je vypracována dle vnitřní organizace společnosti. Jedná se o liniiovou organizační strukturu, kde vedoucí vykonává vertikální liniiové řízení a má nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Každému zaměstnanci je přiřazen jeden přímý vedoucí.

Společnost má **personální** oddělení. Na tomto oddělení pracuje pět zaměstnanců. Jedná se o personální specialisty. Zabývají se všemi personálními činnostmi, jako

odměňování, benefity, pracovní právo, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, nábor dělnických pozic, zaměstnávání cizinců, nábor technicko - hospodářských pracovníků, spolupráce se školami nebo pracovně - právní lékařství. Pořádají i vstupní školení pro zaměstnance, zajišťují a prodlužují smlouvy nebo obstarávají bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Každý z manažerů pravidelně **kontroluje**, zda je dosahováno výsledků odpovídajících plánu, a pokud tomu tak není, zjišťují příčiny a pracují na jejich odstranění. Ve společnosti je využívána kontrola preventivní. Dohlíží, aby byl dostatek materiálu, aby měl požadované vlastnosti a aby byl v daném čase na daném místě. Tato kontrola zahrnuje i zajištění požadovaného nářadí a zařízení. Dále je ve společnosti prováděna kontrola průběžná. Vedoucí provozu osobně kontrolují, zda je práce operátory prováděna tak, jak má být. Asistentka manažera má na starost kontrolu podněcovací a příkazovací, kontroluje docházku zaměstnance.

Vedení lidí je důležité pro dosažení cílů společnosti. To samozřejmě záleží na dobře odvedené práci manažerů. Ti nejčastěji využívají odměňovací moc, kdy za správně odvedenou práci dostane zaměstnanec odměnu. Pokud se jedná o významný pracovní úspěch, dostane zaměstnanec finanční odměnu, v případě méně významného je pochválen a je mu poděkováno. To pracovníci vnímají jako jednu z největších motivací – pochvalu a vlídné slovo.

Pokud jde o **styly vedení**, v Continentale, s.r.o. je využíván většinou participativní styl. Vedoucí spolupracuje se svými kolegy. Předloží problém a shromáždí návrhy na jeho řešení. Sám se ale rozhodne. Manažer výroby je nucen často využívat autokratický styl řízení, kdy rozhoduje sám. Své rozhodnutí sděluje operátorům formou příkazů.

Pokud jde o motivaci, Continental, s.r.o. se snaží každému vyjít vstříc. Je to ale velmi individuální a vždy se najdou nespokojení zaměstnanci. Hlavní motivací je v podniku mzda, kvůli které lidé často do společnosti přicházejí. Vedle atraktivního finančního ohodnocení zaměstnanci mají možnost čerpat odměň ve formě benefitů. Administrativní pracovníci mají k dispozici mobilní telefony a notebooky, které mohou využívat i pro soukromé účely. Dále společnost svým zaměstnancům nabízí:

- zajímavou práci v dynamickém prostředí nadnárodní společnosti,
- práci s nejmodernějšími výrobními technologiemi,
- dvacet pět dnů řádné dovolené,

- program zaměstnaneckých výhod Benefit Plus (příspěvek na sport, relaxaci nebo zdraví),
- příspěvek na stravování ve firemní kantýně,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na dětskou rekreaci,
- jazykové kurzy (Continental, s.r.o., 2014).

Mezi další motivace se řadí příjemné a přátelské prostředí na pracovišti. Oddělení jsou nestále modernizována. Byly vybudovány koutky pro občerstvení, které jsou vybaveny ledničkou, mikrovlnnou troubou, automatem na kávu a skříňkami pro uskladnění potravin. Toto velmi oceňují pracovníci z výroby. Ve společnosti se používají i nehmotné odměny, mezi které patří i možnost kariérního růstu a profesního rozvoje nejen v České republice, ale i v zahraničních lokalitách.

Mezi zaměstnanci společnosti je nejvíce využívána vzestupná **komunikace**, která se uskutečňuje zejména na poradách. Z jednotlivých náplní práce manažerů je evidentní, že ve společnosti Continental, s.r.o. je nejčastěji realizována ústní komunikace. Velký význam zde tvoří i telefonické rozhovory. Výroba a kanceláře jsou v odlišných patrech, proto si manažeři velmi často telefonují o situaci ve výrobě. Pro předávání důležitých informací a domlouvání meetingů využívají pracovníci často e-mail.

Delegování je ve společnosti obvyklé. Pokud se rozhodnout práci nedelegovat, je to z důvodu času stráveného vysvětlováním práce podřízeným. To si raději práci udělají sami. Mnoho z nich také nedeleguje proto, aby neztratili přehled o jednotlivých činnostech. Manažeři některých úseků delegují pouze menší úkoly, jako například vyplňování tabulek v excelu, report dat ze systému společnosti nebo odesílání balíčků. Tyto jednoduché úkoly vykonává „trainee“⁶.

4.3 Vyhodnocení osobního rozhovoru

Rozhovor s ředitelem společnosti a zároveň hlavním manažerem se uskutečnil na začátku března 2017. Rozhovor se skládal ze čtrnácti otázek, které byly předem

⁶ „Trainee“ je buď čerstvý absolvent vysoké školy nebo absolvent s maximální praxí 2 let od ukončení studia, který nastoupí do tak zvaného trainee programu. V rámci tohoto programu projde různými odděleními, kde bude získávat zkušenosti.

připravené, standardizované. Prostředí bylo příjemné, atmosféra přátelská. Přesná citace dotazníku je uvedena v příloze 5.

Ředitel pracuje ve společnosti Continental, s.r.o. již dva roky. Své zaměstnance pravidelně informuje o budoucích cílech a vývoji společnosti. Tyto informace sděluje formou porad pro management, které se konají každý týden. Svůj styl řízení hodnotí za převážně participativní. Každý problém a jeho následné řešení konzultuje se svými spolupracovníky. Shromažďuje návrhy a poté se na základě nich rozhodne, jak by se mělo dále postupovat. Ostatní ho vnímají určitě jako autoritu. Jako člověka, který naslouchá lidem a je ochoten jim vždy pomoci, pokud to potřebují. Pomáhá a naslouchá hlavně pracovníkům ve výrobě, jelikož se cítí být podřídní. Snaží se, aby tomu tak nebylo, protože podle něj jsou stejnou součástí společnosti jako ostatní zaměstnanci. Ředitel má přehled o tom, co se děje na jednotlivých odděleních velmi detailně. Každý den prochází celý závod, jednotlivé výroby a seznamuje se s tím, jaké výrobky se budou za celý den vyrábět, a chce se ujistit, že nikde není žádný problém. S manažery jednotlivých oddělení komunikuje každý týden, kdy pořádá tak zvaný meeting One to one. S lidmi z výroby se také schází pravidelně každý týden a poslechne si tak jejich námítky a stížnosti. Podle jeho názoru nelze říci, jaké vztahy mají nadřízení a podřízení. Je to prý velmi individuální. Na otázku motivace odpověděl, že mzda lidi nemotivuje. Lidi motivuje práce, protože je baví, motivuje je to, že se mohou profesionálně rozvíjet. Myslí si také, že pracovníky motivuje přátelská a pozitivní energie na pracovišti. Snaží se delegovat vše maximálně, zejména v oblasti rozhodování. Ušetří mu to spoustu času. Na otázku, zda je něco, co postrádá u svých podřízených, odpověděl, že by zase musel brát každého jednotlivě. Nelze to prý říci obecně. Uvedl ale, že ve společnosti pracuje tým silných osobností a to vytváří hnací sílu podniku. Klade velký důraz na to, aby každý manažer byl vzorem. Očekává proto, že každý z manažerů co říká, zároveň i tak dělá. Jeho hlavní úlohou je podle něj naplnit očekávání všech zákazníků a zaměstnanců. Aby celý závod byl funkční jednotkou, vytváří organizační strukturu tak, aby splnila očekávání závodu. Vytvářet procesy tak, aby kolegové podporovali splnění cílů společnosti. Nejobtížnější je pak dostát absolutní spokojenosti všech. Mezi jeho slabé stránky patří kamarádství se zaměstnanci. Cítí s nimi a snaží se jim vyjít vstříc ve všech směrech, i těch soukromých. Sám uvádí, že by se měl naučit pracovat více s odstupem. Mezi jeho silné stránky patří komunikace se zákazníky i se zaměstnanci, cizí jazyk, který má velmi dobrý mluvený jak anglický, tak německý,

spolehlivost, týmové schopnosti, schopnost prezentace a veřejné vystupování. Umí také dobře spolupracovat a rychle a týmově řešit problémy.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

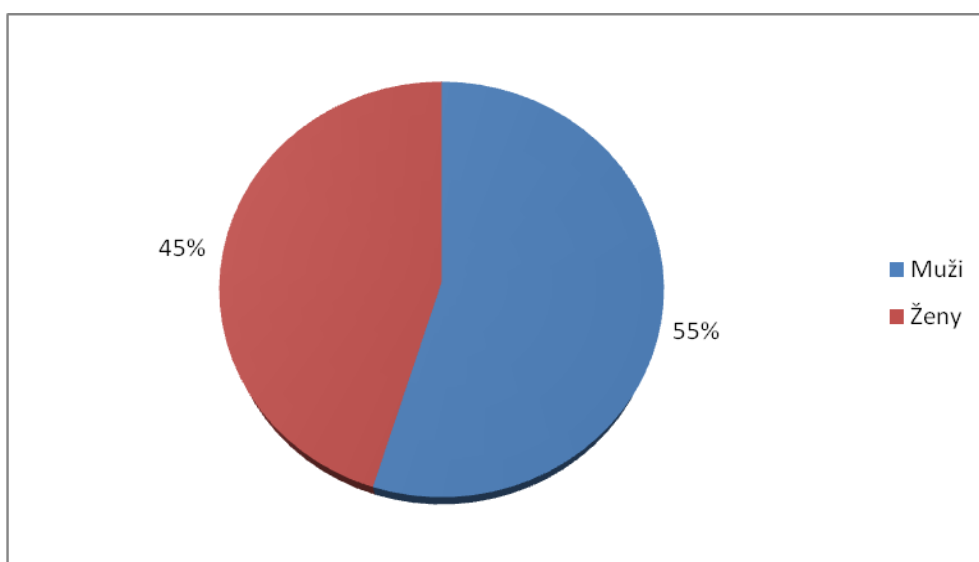
Pro vyhodnocení manažerských funkcí ve společnosti Continental, s.r.o. byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden pro manažery a druhý pro jejich přímé podřízené.

Dotazníkové šetření bylo ve společnosti provedeno v průběhu ledna 2017. Bylo rozdáno celkem třicet jedna dotazníků. Odpovídalo pět manažerů a dvacet šest podřízených. U obou dotazovaných stran byla návratnost stoprocentní.

Sběr dat se uskutečnil prostřednictvím dotazníků v písemné podobě. Dotazník pro manažery obsahoval dvacet jedna otázek uzavřených, kde respondenti měli na výběr jednu nebo i více možností. Jedna otázka byla otevřená. Manažeři měli prostor pro vlastní vyjádření a shrnutí své pozice. Dotazník pro zaměstnance zahrnoval dvacet otázek uzavřených. Poslední otázka byla opět otevřená s možností zhodnotit práci svého nadřízeného. Na tuto otázku ale odpověděla pouze menšina.

První otázka charakterizovala pracující ve společnosti dle pohlaví (graf 1). Ve společnosti pracují převážně muži (55 %), ženy tvoří 45 % všech zaměstnanců.

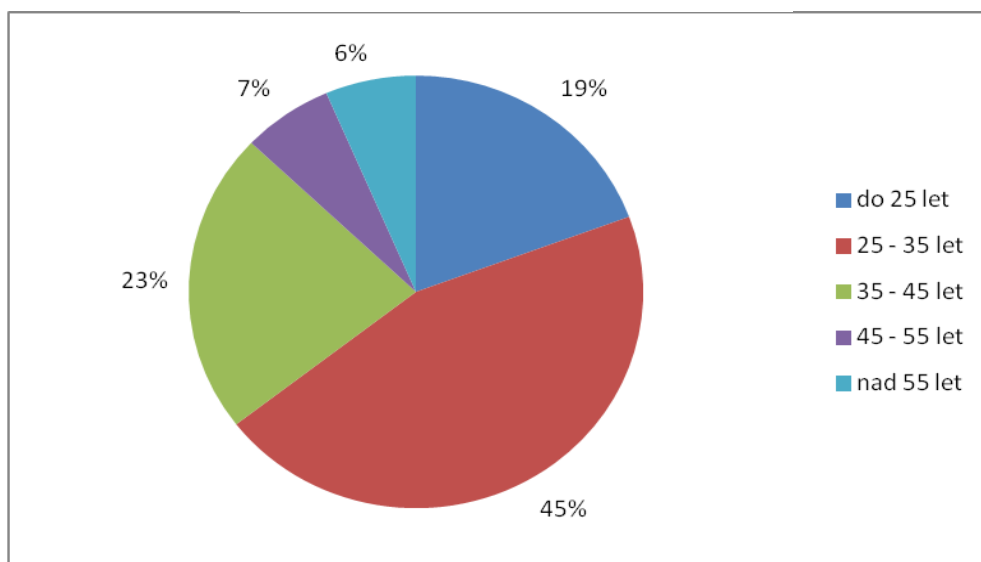
Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 2 jde vidět složení zaměstnanců dle věkové struktury: do 25 let je to 19 %, většina zaměstnanců, konkrétně 45%, je ve věku 25 - 35 let, skupina 35 - 45 let 23 %, pro 45 -55 let platí 7 %. Nejmenší část tvoří zaměstnanci nad 55 let, přesně 6 %.

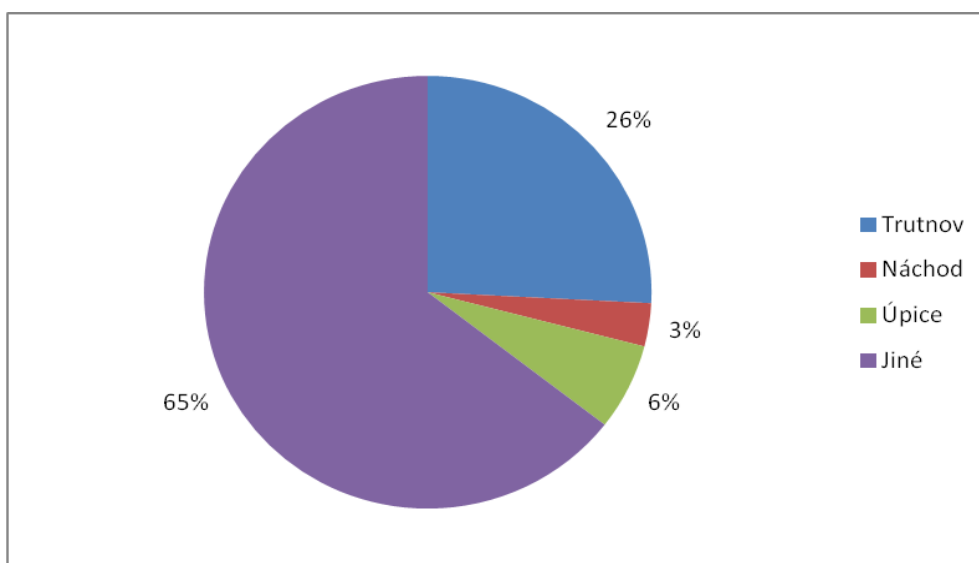
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců bydlí mimo sídlo společnosti (graf 3). Mimo Trutnov bydlí 65 % dotazovaných. Ve městě, kde se společnost nachází, bydlí 26%.

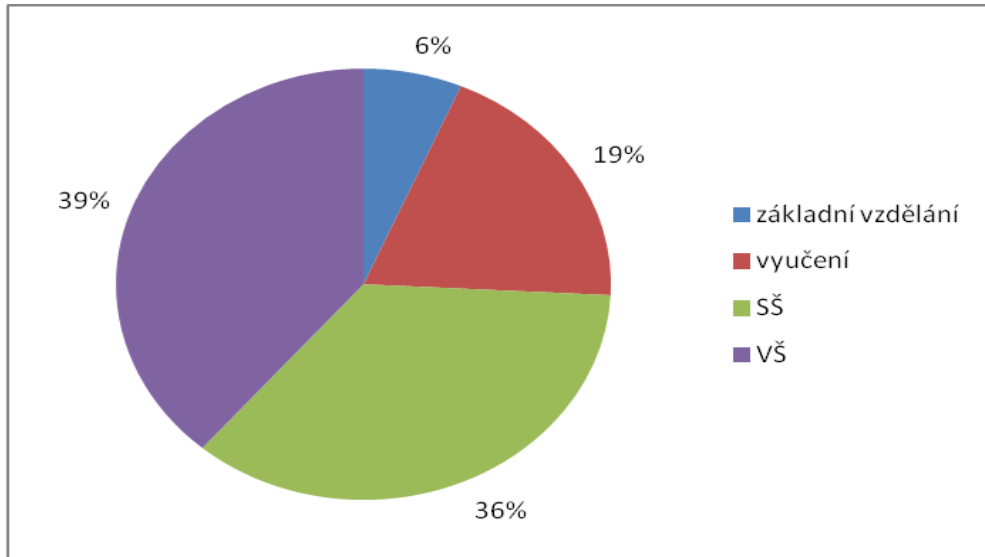
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 4 je možnost vidět, že základní vzdělání má ve společnosti pouze 6 %, vyučení tvoří 19 %, středoškolské vzdělání s maturitou má 36 %. Největší část tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání (39 %).

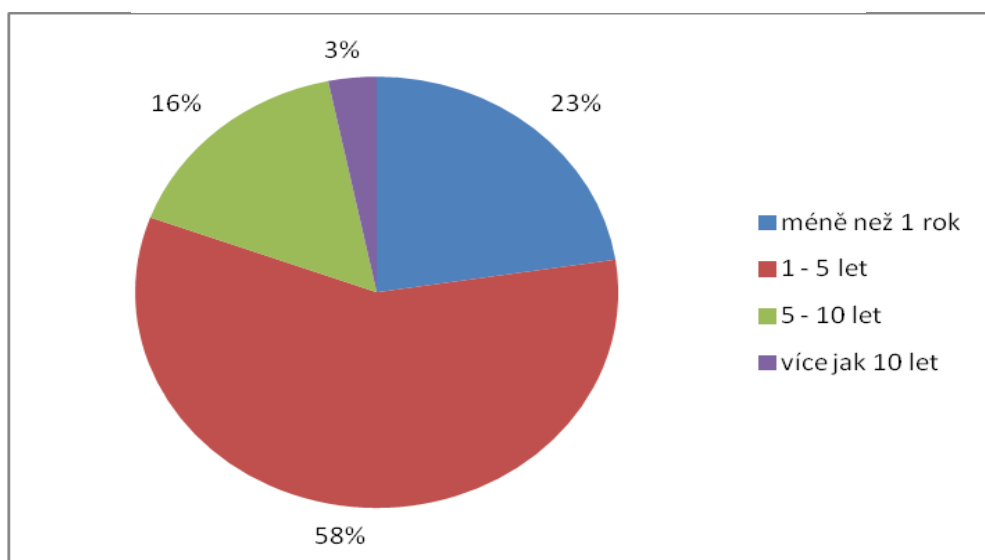
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle úrovně vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost nabírá stále nové zaměstnance. Méně než rok zde pracuje 23 % pracovníků, 1 - 5 let většina, tedy 58 %, 5 - 10 let 16 % a více jak 10 let pouhé 3 % zaměstnanců (graf 5).

Graf 5: Struktura zaměstnanců dle doby působení v podniku



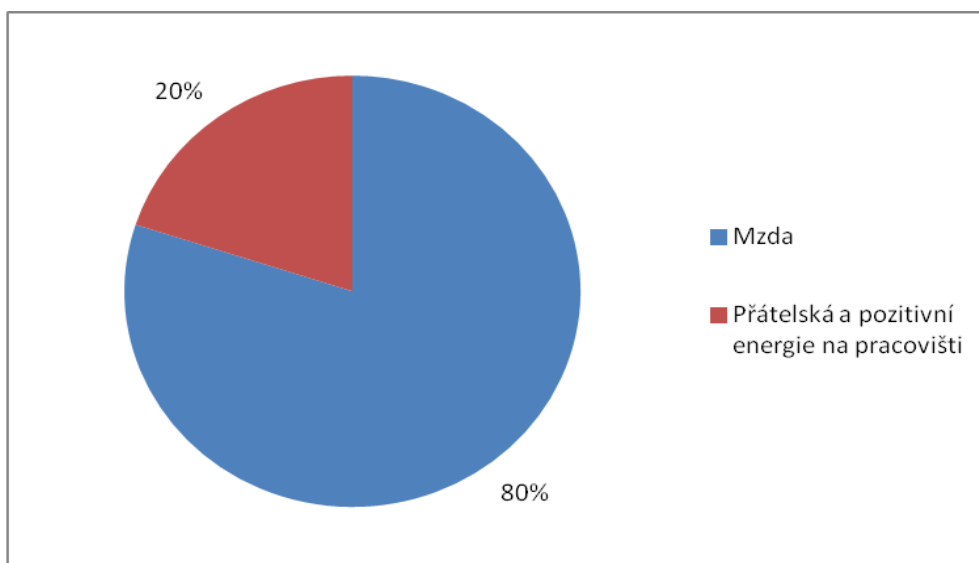
Zdroj: vlastní zpracování

Pro analýzu manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí bylo vybráno pět manažerů. Manažer výroby, controllingu, kvality, logistiky a nákupu.

Tým **manažera výroby** tvoří deset zaměstnanců, sedm žen a tři muži. Z těchto pracovníků odpovídali na otázky čtyři operátoři a šest nevýrobních dělníků. Tři zaměstnanci jsou ve věku do 25 let, čtyři ve věku 25 - 35 let, jeden pracovník má 35 - 45 let a dva podřízení ve věku 45 - 55 let. Manažer spadá do třetí kategorie, tedy 35 - 45 let.

U této kategorie dotazníku se odpovědi ve většině případů lišily. Z výsledků je jasné, že nadřízený používá spíše donucovací moc. Sedm dotazovaných, včetně manažera, který uvedl, že používá moc donucovací i odměňovací, je přesvědčena o tom, že nadřízený přiděluje nepříjemnou práci nebo důtku v případě neuposlechnutí nebo nesplnění své práce. Pouze tři respondenti jsou toho názoru, že je používána spíše moc odměňovací. K rozporu došlo i v další otázce, zda nadřízený seznamuje své zaměstnance s budoucími cíli a vývojem podniku. Sedmkrát bylo odpovězeno ano, třikrát ne. Vedoucí si myslí, že podřízené s budoucími cíli a vývojem podniku seznamuje. V otázce jednání manažera se shodli všichni dotazovaní, s výjimkou dvou odpovědí. Sedm z respondentů je toho názoru, že jednání nadřízeného je převážně autokratické. Je tedy jasné, že rozhoduje sám a pak toto rozhodnutí nařizuje všem příkazem. S tímto souhlasí i sám manažer. Tři z dotazovaných odpověděli, že jeho jednání je participativní, tedy že shromažďuje návrhy od svých podřízených a poté se rozhoduje sám. Zda se vedoucí zaměřuje více na lidi nebo úkoly odpověděli všichni, včetně manažera, stejně a to na úkoly. V tomto ohledu by se měl manažer více zaměřit na práci s lidmi za účelem dosažení lepších výsledků. Vedoucí, dle sebe i osmi dalších dotazovaných, upřednostňuje týmovou práci. Zbytek si myslí, že je spíše pro práci individuální. Manažer se domnívá, že pro podřízené je nejdůležitější motivace v podobě mzdy, přátelské a pozitivní energie na pracovišti a pochvaly a uznání. Z grafu 6 je ale patrné, že největší motivací pro zaměstnance je mzda, pouze dva z pracovníků ke mzdě ještě přátelskou a pozitivní energii na pracovišti.

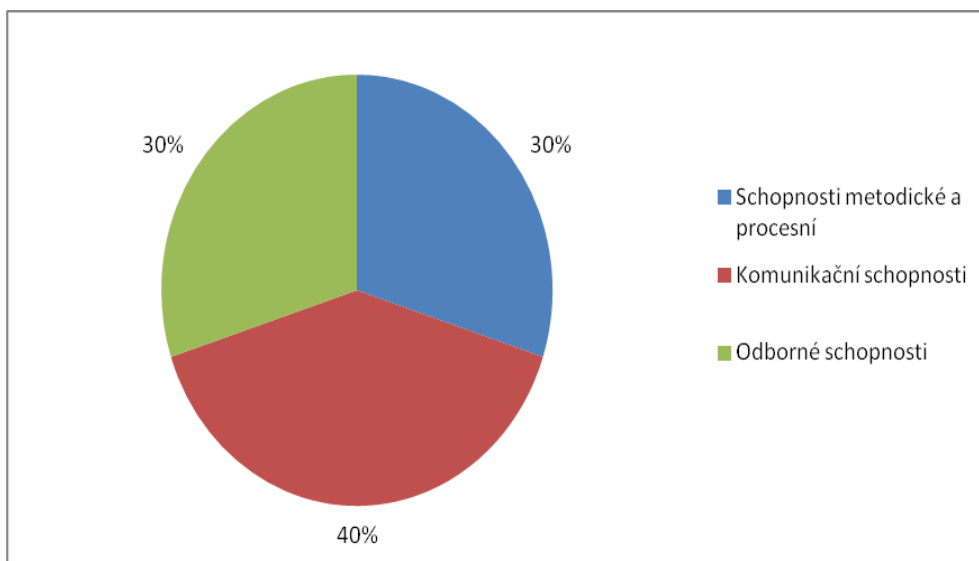
Graf 6: Manažer výroby - motivace podřízených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Manažer uvádí, že komunikuje se svými podřízenými každý den. Názor sdílí i 50 % pracovníků, dalších 50 % odpovídá, že s nimi vedoucí komunikuje pouze, pokud si to situace vyžádá. Všichni dotazovaní jsou toho názoru, že ne vždy rozumí zadanému úkolu, tento názor sdílí i nadřízený. Manažer deleguje práci na své podřízené, na tom se shodli všichni včetně vedoucího, který uvedl, že je to z důvodu motivace pracovníků. V otázce: „*Jaké schopnosti má Váš nadřízený?*“ se odpovědi lišily. Tři pracovníci uvedli schopnosti metodické a procesní, tedy že manažer umí plánovat, organizovat a rozhodovat. Jak lze vidět v grafu 7, čtyři zaměstnanci odpověděli sociálně komunikační schopnosti, tedy schopnost komunikovat a společně jednat. Tři z dotazovaných uvedli, že jsou to schopnosti odborné. Manažer má podle svého názoru schopnosti metodické a procesní a navíc schopnost sebeřízení.

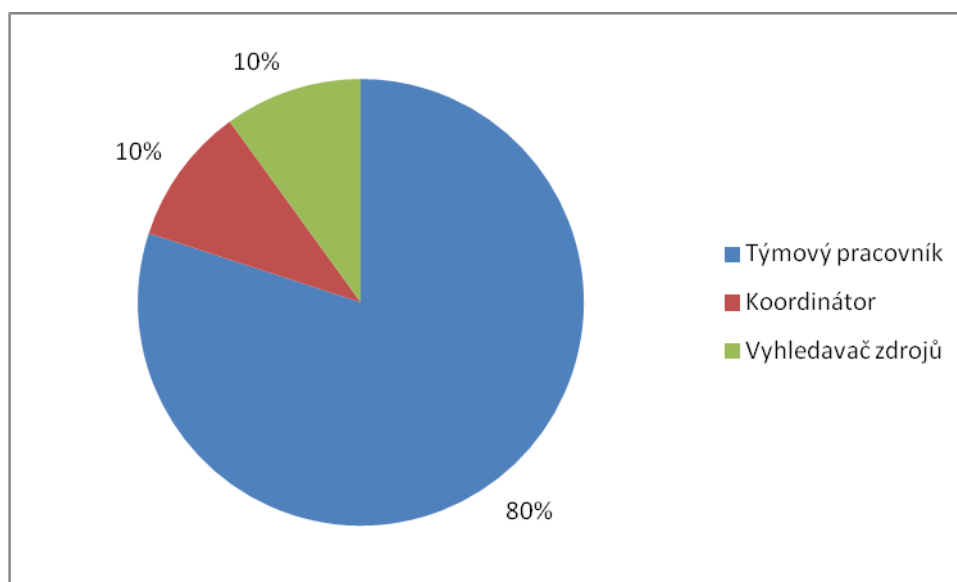
Graf 7: Manažer výroby - schopnosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí si myslí, že má ve svém týmu převážně vyhledavače zdrojů, vyhodnocovače a kontrolora. Graf 8 ukazuje, že s ním souhlasí pouze jeden z respondentů, který se považuje právě za vyhledavače zdrojů. Osm pracovníků označilo sebe za týmové pracovníky a jeden za koordinátora.

Graf 8: Manažer výroby - typy lidí v týmu

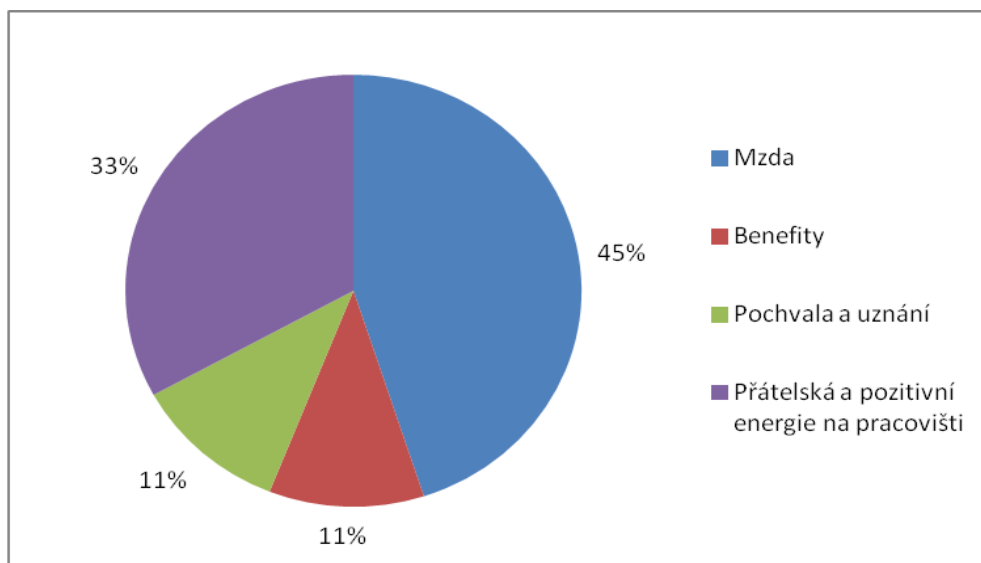


Zdroj: vlastní zpracování

Manažer ve většině případů poskytuje zpětnou vazbu svým podřízeným, alespoň tak odpovědělo šest z dotazovaných včetně manažera. Zbytek zpětnou vazbu po vykonané práci nemá. Všichni zaměstnanci odpověděli, že nemají důvěru ve svého nadřízeného, manažer ke svým podřízeným ale důvěru má. 100 % dotazovaných uvádí, že je na pracovišti atmosféra napjatá a stresující, to potvrzuje i manažer. Poslední otevřená otázka zaměřená na práci jejich nadřízeného obsahovala: zlepšení komunikace, zlepšení postoje vůči podřízeným (více chválit, odměňovat), zlepšení povahy a jednání s lidmi a více pomáhat ostatním. V tom se všechny odpovědi shodovaly. Manažer na požadavek, aby shrnul svoji pozici, odpověděl: „*Občas bývám benevolentní z důvodu nedostatku lidí a jejich možné ztráty. Jsem zaměřen na participativní řízení*“.

Manažerka controllingu je žena ve věku 35 - 45 let s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Ve společnosti pracuje více jak deset let. Její dotazovaní podřízení jsou všichni technicko - hospodářští pracovníci a jeden nevýrobní dělník. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina odpovědí respondentů je stejná nebo podobná. Odpovědi se často shodují i s odpověďmi manažerky. Vedoucí uvedla, že seznamuje své podřízené s budoucími cíli a vývojem podniku, s tím na 100 % souhlasí i všichni zaměstnanci. Další shoda přišla v otázce nejčastěji používané moci. Odpovědí byla jednoznačně moc odměňovací. Manažerka tuto možnost zvolila také. V otázce „*Jaké je jednání Vašeho nadřízeného?*“ byly odpovědi opět stejné, a to jednání participativní. Manažerka označila své jednání také za participativní, spolupracuje na úkolech a jejich řešeních se svými podřízenými. Vedoucí se zaměřuje v práci spíše na lidi, s tím souhlasí i všichni podřízení. Drobná neshoda přišla v otázce motivace, kde všichni odpověděli mzdou, ale dva respondenti k tomu ještě pochvalu a uznání a jeden dotazovaný označil dokonce všechny odpovědi, tedy i motivaci v podobě benefitů, pochvalu a uznání a přátelské a pozitivní energie na pracovišti (graf 9). Nadřízená pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pro její podřízené je přátelská a pozitivní energie na pracovišti.

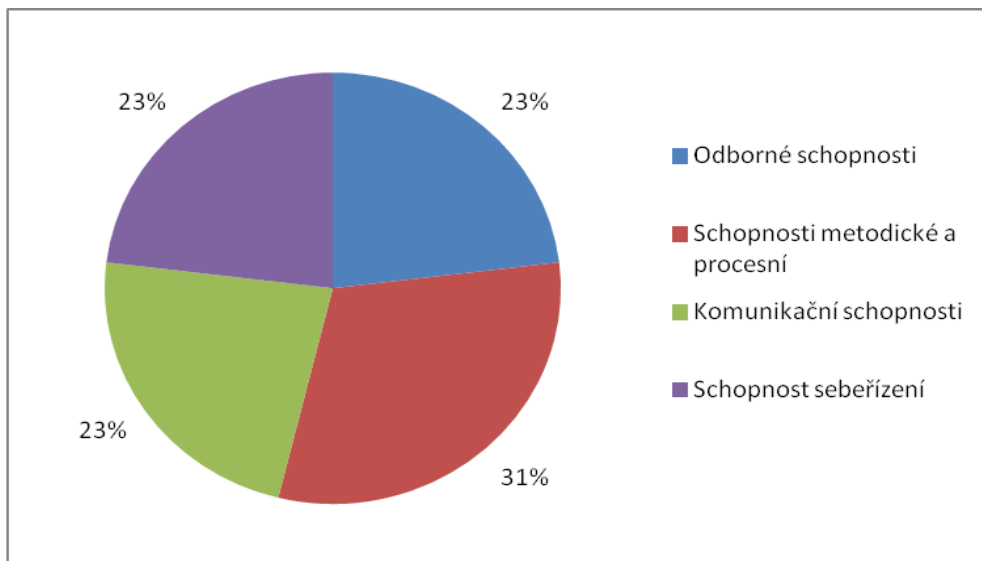
Graf 9: Manažerka controllingu - motivace podřízených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni oslovení pracovníci uvedli, že manažerka upřednostňuje týmovou práci, komunikuje s nimi každý den a vždy rozumí zadanému úkolu. V těchto oblastech se odpovědi shodují i s odpovědi vedoucí. Manažerka deleguje práci na své podřízené, shoda 100 %. Deleguje úkoly z důvodu úspory času, zbavování se méně důležité práce, testování pracovníků a motivování pracovníků. Pokud nějaký úkol nedeleguje, je to proto, že pokud výsledky nejsou dostačující, musí se práce více kontrolovat a předělávat. V otázce schopností nadřízeného se odpovědi opět téměř shodovaly. U tří z dotazovaných byly uvedeny všechny nabízené možnosti, tedy odborné schopnosti, metodické a procesní schopnosti, sociálně komunikační schopnosti a schopnost sebeřízení. Jeden respondent uvedl pouze schopnosti metodické a procesní (graf 10). Manažerka má dle svého názoru schopnosti odborné, metodické a procesní a sociálně komunikační.

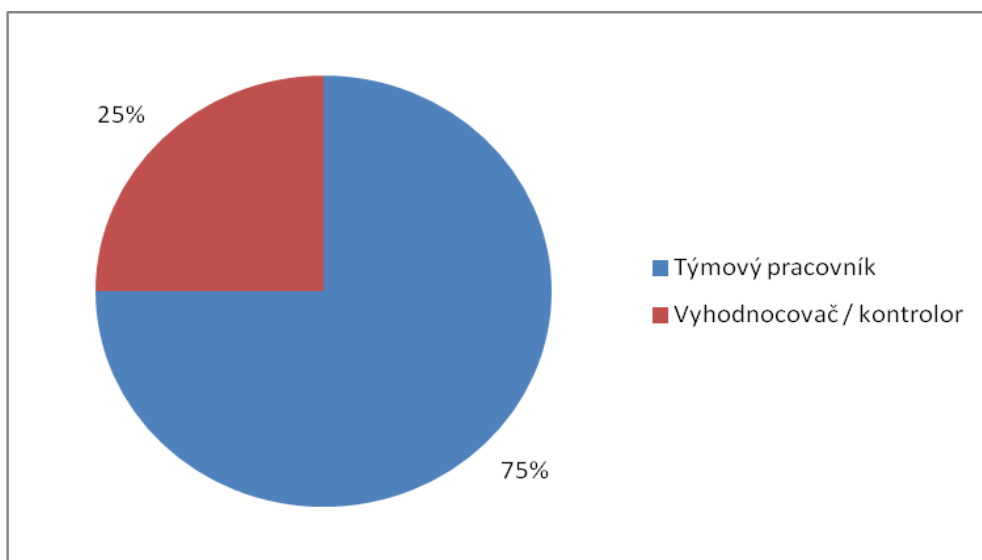
Graf 10: Manažerka controllingu - schopnosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka vidí ve svém týmu jak koordinátora, týmového pracovníka, tak i vyhodnocovače/kontrolora. Graf 11 ukazuje, že 75 % dotazovaných se považuje za týmové pracovníky a jeden se považuje za vyhodnocovače/kontrolora.

Graf 11: Manažerka controllingu - typy lidí v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

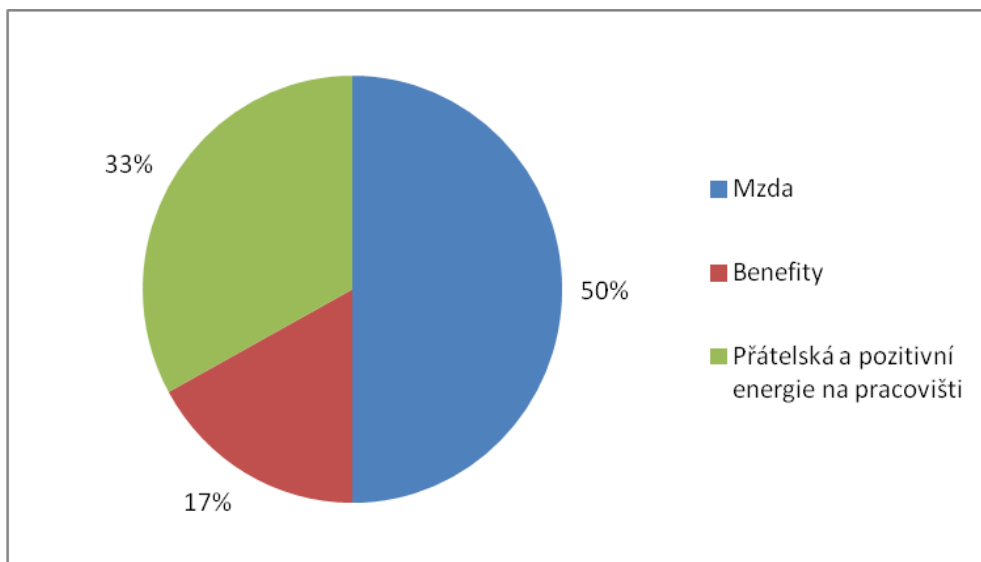
Manažerka poskytuje svým podřízeným vždy zpětnou vazbu a všichni k ní mají plnou důvěru (shoda 100 %), stejně tak má ona důvěru k nim. Všichni dotazovaní označili

atmosféru na pracovišti za příjemnou a přátelskou. Otevřenou otázku nikdo s výjimkou jednoho respondenta nevyužil. Jeden zaměstnanec by u své nadřízené zlepšil time management.

Manažerkou kvality je opět žena ve věku 35 - 45 let, žije v místě společnosti, v Trutnově a jejím nejvyšším ukončeným vzděláním je vysoká škola. V Continentale, s.r.o. pracuje více jak pět let. Jejími podřízenými jsou všichni technicko - hospodářští pracovníci. V tomto dotazníkovém šetření nebylo příliš shodných odpovědí. Názory respondentů se v mnoha otázkách lišily.

Jako správná manažerka seznamuje své podřízené s budoucími cíli této společnosti (75 %). Jeden z dotazovaných se domnívá, že od své vedoucí s budoucími cíli seznámení není. Manažerka i jeden z pracovníků uvádějí, že je používána donucovací moc. 75 % zaměstnanců vnímá spíše pochvaly, tedy moc odměňovací. Manažerka své jednání označuje jako autokratické a participativní, s participativním jednáním se ztotožňují všichni respondenti. Na grafu 12 lze vidět, že jako velkou motivaci uvádí dotazovaní mzdu (50 %), k tomu přibývá i motivace, přátelská a pozitivní energie na pracovišti (33 %) a benefity (17 %).

Graf 12: Manažerka kvality - motivace podřízených pracovníků

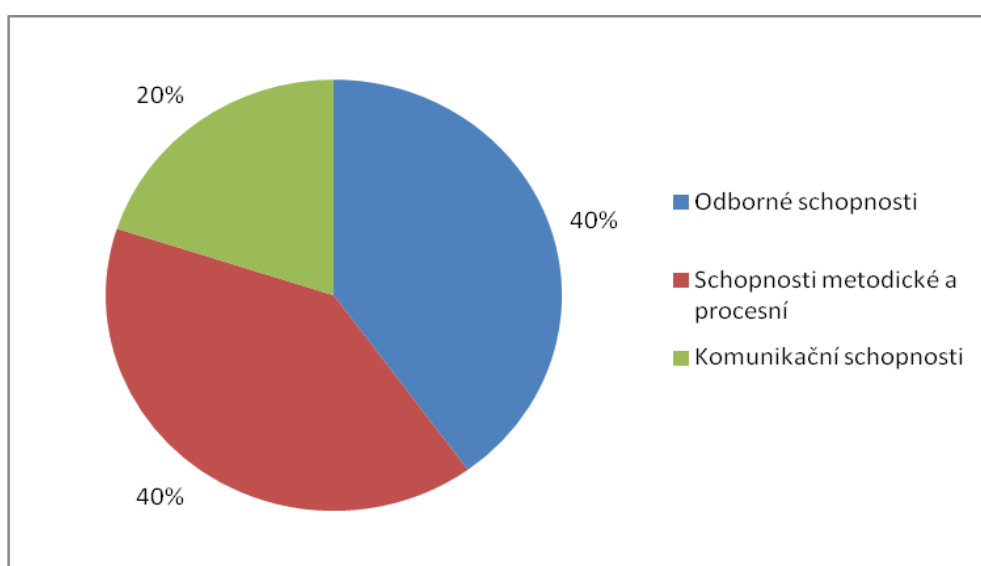


Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka se zaměřuje v práci spíše na lidi, upřednostňuje týmovou práci a se svými podřízenými komunikuje vždy, pokud si to zrovna situace vyžádá. Jeden z dotazovaných

s ní komunikuje denně. Podřízení ve většině případů rozumí zadanému úkolu, pouze 25 % zadané práci nerozumí. Manažerka deleguje svoji práci na ostatní z důvodu testování a motivování pracovníků, to potvrdilo 50 % dotázaných. V otázce „*Jaké schopnosti má Váš nadřízený?*“ se odpovědi lišily. Samotná nadřízená má, dle svého názoru, schopnosti odborné a sociálně komunikační. 40 % odpovědí tvrdí, že má jejich vedoucí odborné schopnosti, 40 %, že to jsou schopnosti metodické a procesní a 20 % tvoří komunikační schopnosti (graf 13).

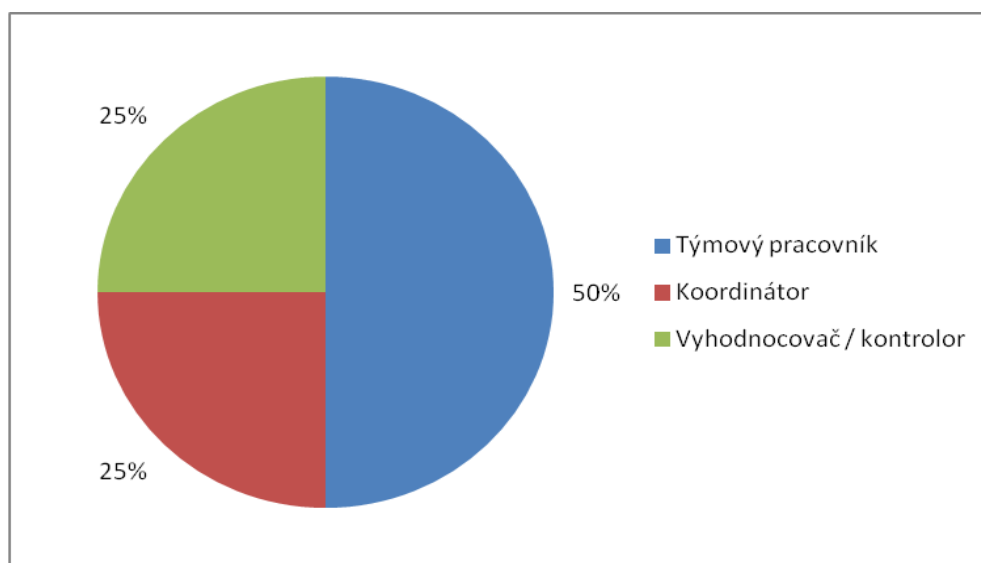
Graf 13: Manažerka kvality - schopnosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Dva respondenti vidí sebe samotné jako týmové pracovníky, jeden svoji úlohu v týmu plní jako koordinátor a jeden jako vyhodnocovač/kontrolor. S tím souhlasí i samotná vedoucí, která označila, že má v týmu všechny nabídnuté možnosti typu lidí, tedy inovátora/myslitele, vyhledavače zdrojů, koordinátora, týmového pracovníka i vyhodnocovače/kontrolora (graf 14).

Graf 14: Manažerka kvality - motivace podřízených pracovníků



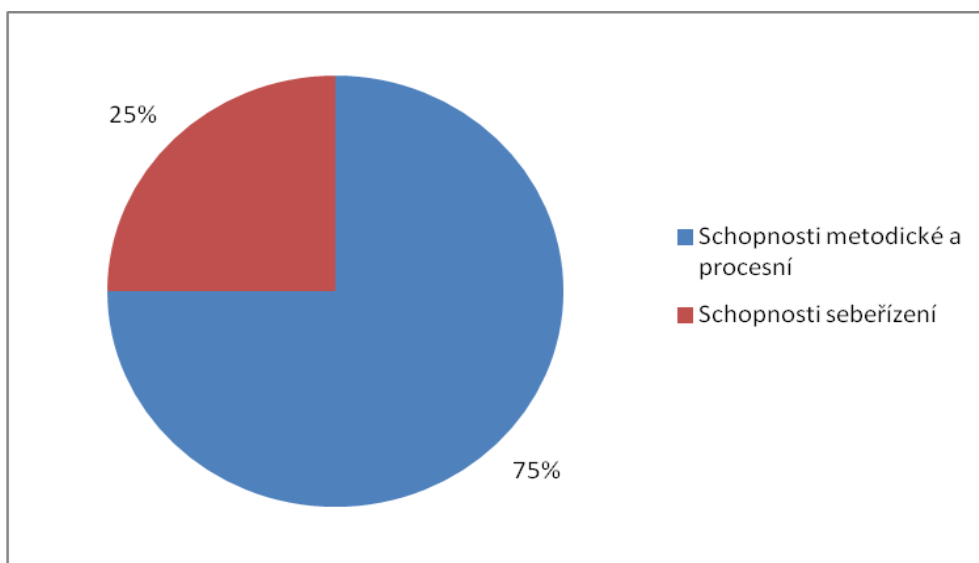
Zdroj: vlastní zpracování

Manažerka ze 75 % poskytuje zpětnou vazbu svým zaměstnancům. Všichni zaměstnanci v ní mají plnou důvěru a ona má důvěru v ně. Atmosféra na pracovišti je občas přátelská a příjemná a jindy napjatá a stresující. Vedoucí kvality se rozhodla využít otevřené otázky a uvedla, že by se chtěla pokusit z donucovací moci přejít časem na odměňovací, zlepšit time management a zlepšit komunikaci. I tři respondenti se rozhodli využít otevřené otázky. Jeden z dotazovaných označil práci své nadřízené jako celkem uspokojující, zlepšil by zpětnou vazbu od své vedoucí. Stěžuje si, že na zadané úkoly je málo času. Druhý respondent uvádí, že by chtěl důkladnější vysvětlení práce pro nové členy týmu, jejich dostatečné zaučení. Manažerka by si měla prý lépe zorganizovat vlastní pracovní čas tak, aby každému problému věnovala dostatečný čas. Třetí odpovídající uvedl, že by se měla zlepšit komunikace manažera ohledně potřeb a případných pracovních problémů podřízených.

Dalším z manažerů dotázaných pro vyplnění dotazníku byl **manažer nákupu**. Jedná se o muže ve věku 35 - 45 let, s trvalým bydlištěm v Trutnově. Jeho nejvyšším ukončeným vzděláním je vysoká škola a ve společnosti pracuje více jak deset let. Jeho podřízení jsou technicko - hospodářští pracovníci. Dva z toho ve věku do 25 let a dva od 25 - 35 let. Manažer seznamuje své podřízené s budoucími cíli a vývojem podniku (75 %), jeden z dotazovaných s touto odpovědí nesouhlasí. Polovina z dotazovaných se domnívá, že manažer používá moc donucovací, což potvrdil i sám vedoucí, zbytek je pro moc

odměňovací. I na otázku, jaké je jednání manažera, byly odpovědi 50:50. Polovina vnímá jednání svého nadřízeného jako participativní a polovina jako autokratické. Vedoucí vidí své jednání jako participativní. Zaměřuje se spíše na úkoly a individuální práci (75 %), jeden z respondentů si myslí, že je manažer spíše pro týmovou práci. Úplná shoda odpovědí nastala v otázce motivace. Pro podřízené je dle manažera, nejdůležitější motivací mzda, to všichni potvrdili. Vedoucí komunikuje s každým členem týmu jinak. S 50 % zaměstnanců komunikuje jedenkrát týdně, s 25 % denně a s 25 % podle situace. Vedoucí se přiklání k názoru komunikace jedenkrát týdně. 75 % podřízených rozumí vždy zadanému úkolu, 25 % nikoliv. Manažer se také domnívá, že ne vždy všichni zadané práci rozumí. Nadřízený deleguje úkoly na své podřízené, a to z důvodu úspory času. Na otázku týkající se schopností manažera odpověděli ze 75 % všichni shodně, a to včetně vedoucího schopnosti metodické a procesní, pouze jeden respondent je spíše pro schopnosti sebeřízení (graf 15).

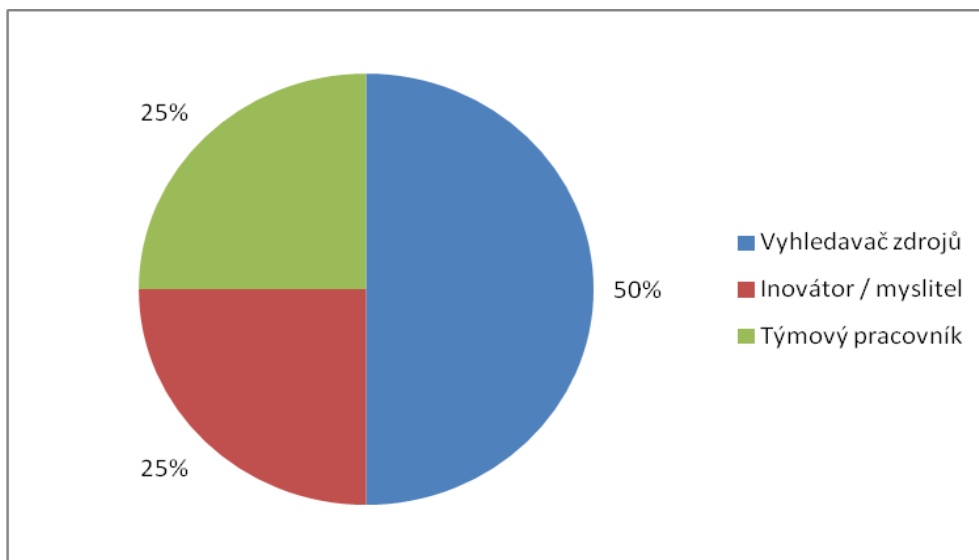
Graf 15: Manažer nákupu - schopnosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku: „*Jaký člen týmu podle Vás jste?*“ 50 % respondentů odpovědělo vyhledavač zdrojů, tento názor má i manažer. Jeden jako inovátor, myslitel a jeden sebe vnímá jako týmového pracovníka (graf 16).

Graf 16: Manažer nákupu – typy lidí v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

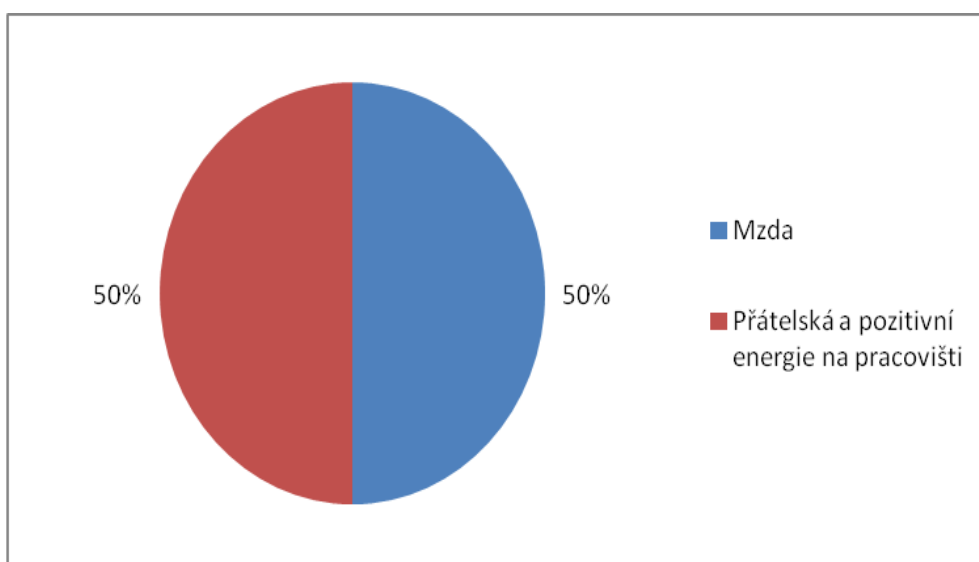
Nadřízený poskytuje zpětnou vazbu svým podřízeným po vykonání jejich práce, 75 % má důvěru ve svého nadřízeného, ale on bohužel důvěru ve své podřízené nemá. Poslední otevřenou otázku několik respondentů využilo. Jeden z nich tvrdí, že by se dalo zlepšit zaškolení manažerem více ze široka, aby člověk pochopil souvislosti týkající se celého oddělení. Další z respondentů uvedl zápory i klady nadřízeného. Mezi zápory patří neúprosnost a komunikace směrem k podřízeným, mezi klady naopak řadí rozhodnost a komunikaci s vedením. Jeden z podřízených se domnívá, že by měl vedoucí lépe motivovat své podřízené, ocenit jejich práci a úsilí. Sám manažer by chtěl zlepšit time management a víc komunikovat se svými podřízenými.

Manažerem logistiky je muž ve věku 35 - 45 let. Žije mimo sídlo společnosti, v Jaroměři. Jeho nejvyšším ukončeným vzděláním je vysoká škola a ve společnosti pracuje tři roky. Jeho tým je složen ze čtyř členů, mužů. Jedná se o technicko - hospodářské pracovníky. Podřízení jsou různých věkových kategorií. Jeden z nich je ve věku do 25 let, jeden 25 - 35 let, třetí pracovník je ve věku 35 - 45 let a čtvrtý obsazuje věkovou kategorii od 55 - 65 let. Pouze jeden z podřízených bydlí v sídle společnosti, v Trutnově. Dva zaměstnanci pracují ve společnosti 1 až 5 let, jeden pouze půl roku a jeden z podřízených už více jak pět let.

Hned v první otázce, zda nadřízený seznamuje své podřízené s budoucími cíli a vývojem podniku, byly všechny odpovědi kladné a shodovaly se na 100 %. Manažer používá spíše odměňovací moc (75 %), stejný názor má i sám nadřízený, který dále uvádí,

že odměnu ve formě peněz používá z 9 %, zvýšení platu pouze z 1 % a z 90 % využívá nepeněžní formu odměny (poděkování). Odpovědi ohledně jednání manažera byly 50:50. Sám manažer vidí své chování jako participativní, řeší problémy se svými spolupracovníky a shromažďuje návrhy na jeho řešení. Souhlasí s tím 50 % respondentů. Zbýlých 50 % v něm vidí spíše jednání liberální, kdy rozhoduje pouze o základních věcech, jinak je vše na podřízených. Zaměřuje se spíše na úkoly a upřednostňuje týmovou práci před individuální. S tím ale jeden z dotazovaných nesouhlasí a je spíše toho názoru, že jeho nadřízený je pro práci individuální. Vedoucí se domnívá, že pro své podřízené je nejdůležitější motivací přátelská a pozitivní energie na pracovišti. Tato nehmotná motivace je důležitá pouze pro dva z podřízených. Ostatní jsou, jako většina zaměstnanců ve společnosti, motivováni mzdou (graf 15).

Graf 17: Manažer logistiky – motivace podřízených pracovníků

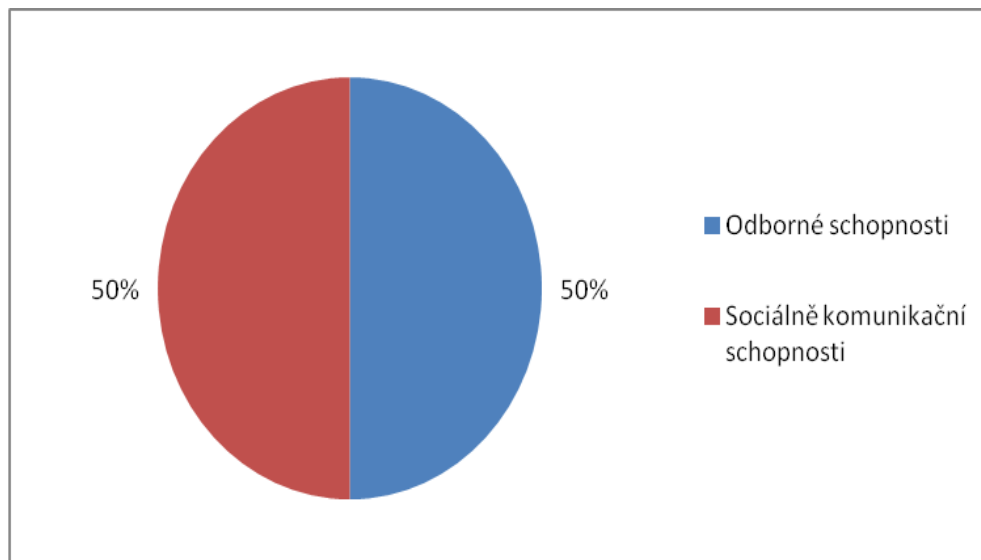


Zdroj: vlastní zpracování

K rozporu došlo i v otázce komunikace. Manažer dle svého názoru komunikuje se svými podřízenými denně, téhož názoru je ale pouze jeden z podřízených. Podle zbylých 75 % pracovníků s nimi vedoucí komunikuje pouze, pokud si to situace vyžádá. Nadřízený se domnívá, že podřízení rozumí vždy zadanému úkolu, jeden z respondentů s tímto výrokem nesouhlasí a se zadáním práce má občas problémy. Manažer logistiky deleguje úkoly na své podřízené z důvodu úspory času. Pokud se rozhodne nedelegovat, je to z důvodu přerozdělování práce a větší kontroly, pokud výsledky nejsou dostačující. Manažer umí komunikovat, společně řešit konflikty a jednat. Proto své schopnosti

označuje za odborné a sociálně komunikační. Jak ukazuje graf 16, s tím se shodují i jeho podřízení. Dva souhlasí s odbornými schopnostmi a dva se sociálně komunikačními.

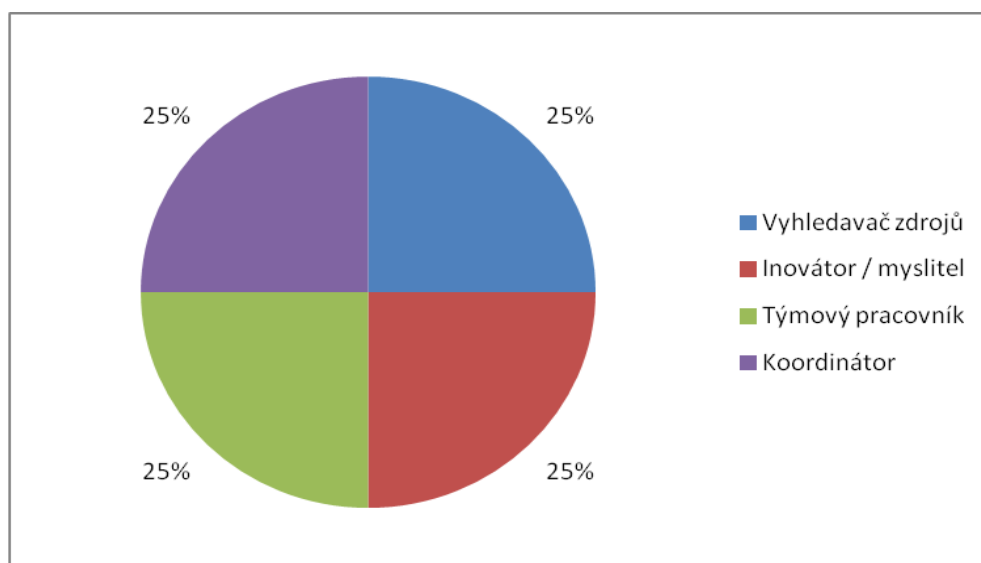
Graf 18: Manažer logistiky – schopnosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Jako člen týmu se vidí každý jinak. Možná i proto tvoří efektivní tým, protože obsahuje tolik typů pracovníků. Vedoucí si myslí, že má v týmu pouze vyhledavače zdrojů a týmového pracovníka. Jeden z pracovníků se ale vidí jako koordinátor, který dává dohromady tým a vytváří týmové diskuze, druhý z podřízených se shledává jako vyhledavač zdrojů. Ti jsou komunikativní a neposední. Další z podřízených pracovníků je dle jeho názoru inovátor, myslitel, zajímá se tedy více o podstatné věci než o detaily. Poslední z respondentů se označil za týmového pracovníka, kterému jde hlavně o pohodu a klid na pracovišti.

Graf 19: Manažer logistiky - typy lidí v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Zpětná vazba je poskytována podřízeným z 50 %. Bohužel dva z podřízených nemají důvěru ve svého nadřízeného. Manažer uvedl, že nemá 100 % jistotu ve své podřízené. 75 % dotazovaných využilo poslední, otevřené otázky. Na svém vedoucím by podřízení rádi zlepšili komunikaci s jinými odděleními, předávání informací a rádi by řešili problémy více týmově. Manažer by se rád vyhnul mikromanagementu⁷ a rozšířil časový prostor pro detailnější přípravu koncepcí.

V Tabulce 1 lze vidět přehled o procentuální shodě odpovědí manažera a jeho přímých podřízených na jednotlivých odděleních.

Tabulka 1: Shoda odpovědí nadřízeného a podřízených

Zkoumaný jev	Shoda v %				
	Manažer výroby	Manažer kvality	Manažer controllingu	Manažer nákupu	Manažer logistiky
Seznamování s cíli	70	75	100	75	100
Moc	70	25	100	50	75
Styl řízení	70	75	100	50	50
Motivace	80	75	25	100	50
Komunikace	50	50	100	50	25
Delegování	100	50	100	100	100
Schopnosti	30	75	100	75	100
Člen týmu	10	100	75	50	50
Zpětná vazba	60	50	100	75	50

Zdroj: vlastní zpracování

⁷ Styl řízení, kde manažer pravidelně a detailně kontroluje práci svých podřízených.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu

Z provedeného dotazníkového šetření na manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí vyplynulo, že vedení lidí ve společnosti Continental, s.r.o. je na velmi dobré úrovni. Je ale stále co zlepšovat.

- **Zhodnocení jednotlivých oddělení**

Největší nesoulad odpovědí nadřízeného a jeho deseti podřízených pracovníků, které z dotazníkového šetření vyplynulo, bylo v týmu **manažera výroby**. Manažer je neustále v blízkém kontaktu se svými podřízenými, ale je patrné, že nadřízený a jejich manažer nemají mezi sebou dobré vztahy. Atmosféra na pracovišti je napjatá, stresující a negativní. Místo odměny při dobře odvedené práci používá tresty a důtky při nesplnění přidělené práce včas. Manažer by se měl zaměřit spíše na chválu a poděkování svým podřízeným, aby ti viděli motivaci dělat věci správně a včas. Manažer má autokratické jednání, které je příčinou negativní energie na pracovišti. Nadřízený pouze rozdává příkazy, o všem si rozhoduje sám a s nikým ze svých pracovníků nespolupracuje. To vysvětluje i fakt, že se zaměřuje spíše na úkoly, nikoli na lidi. Manažer by měl vylepšit své jednání, spolupracovat a přijímat návrhy řešení od svých podřízených, a to z důvodu zlepšení atmosféry na pracovišti. Zvýšit by měl i důvěru ve své podřízené. Většina z podřízených bere jako jedinou motivaci mzdu. Navrhuji více zaměstnanců uznávat a snažit se vytvořit příjemnou pozitivní energii na pracovišti. Tento druh motivace je snadno proveditelný a levný. Nesoulad přišel i v otázce jednání nadřízeného. Nadřízený se zdá pro své podřízené přísný. V úseku výroby je prioritou uspokojit zákazníka, je proto důležité splňovat na 100 % výrobní postupy a časový harmonogram, který je ale často nabourán ostatními nežádoucími vlivy, se kterými musí vedoucí počítat. Nejde potom vše řešit s celým týmem. Návrh pro zlepšení je možné nalézt ve zlepšení způsobu vedení, které by mělo být pružnější, protože to může mít za následek demotivaci podřízených. Odpovědi se lišily i v otázce zpětné vazby. Vedoucí ve většině případů zpětnou vazbu poskytuje, ale 40 % pracovníků zpětnou vazbu nedává. Je to i tím, že vedoucí výroby je celý den zaneprázdňený poradami a řešením neshod ve výrobě. Návrh na zlepšení se ale odráží v komunikaci se svými zaměstnanci. Měl by se snažit poskytovat zpětnou vazbu na

vykonanou práci, aby podřízení věděli, zda práci dělají správně, či nikoliv, a na co se případně příště zaměřit a co zlepšit.

Tým **manažera controllingu** je podle provedeného dotazníkového šetření téměř bezproblémový. Manažer komunikuje se svými podřízenými denně a všichni se navzájem velmi dobře znají. To je i důvod, proč spolu všichni velmi dobře vycházejí, nemají mezi sebou konflikty a ve většině názorů se dokážou shodnout. Postup vedení manažera controllingu je na velmi dobré úrovni. Tento fakt vyplývá i z odpovědí, na kterých se až na dvě výjimky stoprocentně shodli. Jednou z otázek, na které se odpovědi lišily, byla otázka motivace pracovníků. Manažerka se domnívá, že největší stimulací pro její podřízené je pozitivní energie na pracovišti. Tento druh motivace je ale důležitý pouze pro jednoho zaměstnance, ostatní vidí pouze mzdu. Návrh na zlepšení práce manažerky controllingu je více chválit a odměňovat své podřízené a snažit se vytvořit příjemnější podmínky na pracovišti, aby právě i to viděli podřízení jako jednu z možností stimulace. Je to realizovatelné jednoduše a bez nákladů. Zaměstnanci se neshodovaly v otázce na členy týmu. Manažerka vidí své podřízené jako víceúčelové zaměstnance. Ve svém týmu má, dle svého názoru, koordinátory, týmové pracovníky a vyhodnocovače/kontrolory. Ani jeden z pracovníků se ale jako koordinátor neshledává. Nejvíce jsou to týmový pracovníci, kteří jsou dobrosrdeční a přátelští, jsou hodní a rádi pomáhají ostatním. Vedoucí by měla se svými podřízenými více komunikovat nejen na schůzkách a poradách, aby byla lépe obeznámena s typy pracovníků v týmu.

Tento výzkum ukázal velký nesoulad **manažera nákupu** a jeho podřízených. Odpovědi se shodovaly na 100 % pouze u dvou otázek. V tomto týmu panuje nepřátelská atmosféra, nepříjemné prostředí a nedůvěra nadřízeného a podřízených, což vyplývá i z dotazníkového šetření, kde 25 % dotazovaných nemá důvěru ve svého vedoucího. I vedoucí odpověděl, že nemá důvěru ve své zaměstnance. Nedůvěra je jednou z největších chyb, se kterými manažer může vést lidi. Manažer neustále po podřízených práci kontroluje. Návrhem řešení s tímto problémem je více delegovat práci na své podřízené a zajistit tím, že pracují na 100 %. Může se jim plně důvěřovat a delegovat práci bez zpětné kontroly. Jedním z problémů je i používání donucovací moci. Pokud pracovníci nesplní to, co mají, přichází trest, důtka. Zaměstnanci by více ocenili pochvalu za práci dobře odvedenou. Byli by více motivováni plnit úkoly správně a rychle, zatímco nyní je jejich jedinou motivací mzda. Toto byla první z otázek, na které se všichni shodli. Výkon

tohoto týmu lze zlepšit tím, že manažer si zlepší svou sociální stránku. Komunikace je v tomto týmu také velkým problémem. Vedoucí komunikuje s každým ze svých členů týmu jinak. Pouze s 25 % komunikuje denně. Nadřízený musí zlepšit komunikaci ve svém týmu alespoň na jednu týdně. Tím se naučí lépe vycházet se svými podřízenými a dojde tak k lepším výsledkům celého úseku. To, že má manažer problémy s komunikací, vychází i z faktu, že 25 % podřízených nerozumí vždy zadanému úkolu. Manažer by si měl vytyčit dostatečný čas na vysvětlení úkolu pro své pracovníky.

Na tomto úseku vedení je viditelné, že **manažerka kvality** se svými spolupracovníky příliš nekomunikuje. Každý z respondentů uvedl, že nadřízená s nimi komunikuje pouze tehdy, pokud si to situace vyžádá. Vedoucí na základě analýzy musí zlepšit komunikaci mezi ní a jejími podřízenými, komunikovat s nimi denně, zajímat se o jejich pracovní problémy a řešit s nimi více pracovní úkoly, pokud chce efektivní a dobře odvedenou práci. Při výzkumu bylo zjištěno, že manažerka v práci moc času nebývá. Často pracuje z domu, a proto není komunikace mezi ní a podřízenými na takové úrovni, jako by si zaměstnanci představovali. Působí na první pohled rázně a přísně, o čemž vypovídá i fakt, že používá spíše donucovací než odměňovací moc, jak sama uvedla. Pro pracovníky je největší motivací mzda, proto manažerka musí dbát i na nehmotnou formu motivace, tedy na pochvalu a uznání. To by podřízení ocenili více než tresty a donucovací moc. Zvýšila by se spokojenost zaměstnanců a tím i pracovní výkonnost v oddělení kvality. Pozorováním bylo zjištěno, že vedoucí trpívá pocitem nepostradatelnosti a povýšenosti. Úkoly sice deleguje na ostatní, poskytuje poté zpětnou vazbu, ale není to v takové míře, jako podřízení očekávají. Manažerka by měla pokračovat v delegování úkolů, jelikož to přináší i neobvyklé řešení úkolů, které by se jinak mohlo řešit stereotypně. Pro mnoho zaměstnanců je velmi důležitá pozitivní energie na pracovišti, díky které jsou zaměstnanci dlouhodobě motivováni a jsou ochotni více spolupracovat se svými spolupracovníky i se svým nadřízeným.

Oddělení logistiky je na první pohled téměř bezproblémové, všichni spolupracovníci spolu komunikují a vycházejí na úrovni. V jádru týmu tomu už tak není. 50 % pracovníků svému nadřízenému nedůvěřuje, atmosféru na pracovišti vidí jako napjatou a stresující. Lidé jsou v práci nespokojení, přenáší to na své kolegy, ale jsou profesionální a na práci to nemá vliv. Toto není chyba jen na straně podřízených. Manažer uvádí, že svým podřízeným důvěřuje, to ale vyvrací fakt, že pokud se rozhodne nedelegovat úkoly, je to

z důvodu větší kontroly a předělávání práce. Tato skutečnost vypovídá o nedůvěře ke svému týmu. Nadřízený by měl svým podřízeným více důvěřovat, poskytovat jim lepší zpětnou vazbu, aby nemusel mít pochybnosti, že práce, kterou odvedou, bude muset být předělávána. Podle poloviny respondentů je jednání manažera liberální. Většina ze zaměstnanců by ocenila občas i jednání autokratické, aby rozhodování a základní cíle nezáležely jen na nich, je to pro ně velká zodpovědnost. Pozorováním bylo zjištěno, že vedoucí je velmi dominantní. I to je jeden z důvodů, proč na pracovišti je atmosféra stresující a napjatá.

• **Zhodnocení manažerských funkcí**

Na základě dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti Continental, s.r.o. provedeno, lze konstatovat, že manažerské funkce a vedení lidí je na velmi dobré úrovni. Každý z manažerů plánuje odpovídajíc své pozici v organizační struktuře. Vytváří plány pro dosažení spokojenosti všech, hlavně zákazníků. Plánované cíle se velmi dobře daří účinně plnit. Většina manažerů se rozhoduje rychle a samostatně, ale pokud se jedná o důležité rozhodnutí, vždy se radí se svými kolegy. Společnost se neustále vyvíjí a roste, o čemž vypovídá i fakt, že už nyní se staví další nová budova společnosti pro její rozšíření. Stejně jako společnost, se neustále rozvíjí i řídicí struktura společnosti. Na vedoucí funkce přichází stále noví zaměstnanci, a to i z ciziny. Jednotlivá oddělení jsou propojená a neustále mezi sebou komunikují a spolupracují. Velké pozitivum je i delegování. Manažeři nemají pocit nezastupitelnosti, důvěřují svým podřízeným a většinu práce na ně delegují, přičemž si šetří čas na důležité úkoly. Nedostatky se vyskytly v oblasti komunikace. Komunikace mezi zaměstnanci je velmi důležitá pro správný chod společnosti. Mezi nadřízeným a jeho podřízenými by měla být každodenní, což ve většině případů není a vedoucí komunikuje se svými zaměstnanci pouze, pokud si to situace vyžádá. Často na jednotlivých odděleních dochází ke komunikačním bariérám, které se všichni snaží odbourat, aby nevedly k překrucování informací. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři se snaží řešit problémy a úkoly týmově, nikoliv individuálně. Zaměstnanci by ocenili více chvály, poděkování a příjemné atmosféry na pracovišti. Manažeři by měli zlepšit zpětnou vazbu po vykonání úkolu.

- **Zhodnocení stylu řízení**

Provedením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se ve společnosti Continental, s.r.o. vyskytuje na většině úrovní řízení participativní styl řízení. Většina manažerů dává prostor pracovníkům projevit své názory a připomínky. Snaží se své podřízené neustále vést k osobnímu rozvoji. Shromažďují návrhy na řešení problému a poté se sami rozhodnou. Kromě participativního stylu řízení se také u mnoha z manažerů vyskytuje autokratický styl, kdy se manažer rozhoduje pouze sám a svým podřízeným uděluje pouze příkazy.

5.2 Navrhovaná doporučení

Po zhodnocení veškeré analýzy je doporučeno následující řešení:

- **Rozvoj manažerů**

Společnost je ve většině případů vedena vysokoškolsky vzdělanými manažery. Vedoucí pracovníci jsou profesionálové, kteří mají odborné znalosti. Někteří z nich ale nikdy neabsolvovali žádný manažerský kurz. Z důvodu rozvoje manažerů je doporučeno vzdělávání nejprve v úseku vedení lidí. Jedná se o dvoudenní školení *Management a vedení lidí*, které je určeno pro všechny pracovníky na manažerské pozici. Lze si zde rozšířit manažerské znalosti a dovednosti a snadněji se vypořádat s úkoly a překážkami manažerské funkce. Podrobnějšími oblastmi, na které se toto školení zaměřuje, jsou role a poslání manažera, přijímání, rozdělování a stanovování cílů, delegování úkolů, motivace, kontrola a hodnocení úkolů a výkonu pracovníků a budování výkonných týmů. Tento návrh školení byl společností předložen a ředitelovi se velmi zamlouval. Tento kurz je pro společnost cenově výhodný z hlediska nákladů, kromě témat týkajících se vedení lidí obsahuje i témata další (delegování, motivace).

Dalším doporučeným školením pro společnost je *Klíč k úspěšnému leadershipu*. Jedná se o dvoudenní školení, které manažerovi pomůže pochopit rozdíly v přístupu jednotlivců k vedení týmu a k dosahování cílů. Vedoucí zde mají možnost poznat, jak tým správně motivovat k lepším výsledkům, připomenou si, jaké jsou nástroje vedení lidí, které pomůžou s komunikací s podřízenými. V tomto kurzu se naučí účastníci optimálně delegovat úkoly a řešit konflikty. Dostanou tipy, rady a zpětnou vazbu k právě jejich stylu vedení lidí.

Vedení lidí a týmů je školení cenově nejpřijatelnější. Jedná se ale pouze o jednodenní kurz. Vedoucí si připomenou zásady efektivního vedení lidí a zhodnotí si svůj styl vedení. Také se naučí přizpůsobovat styl vedení potřebám jednotlivým podřízeným a celému týmu. Cílem tohoto kurzu je i zefektivnit vedení pro dosažení potřebných cílů společnosti.

Tabulka 2 ukazuje přehled jednotlivých školení včetně ceny za jednu osobu. První dvě školení jsou dvoudenní, třetí je pouze jednodenní. Pokud by se školení *Managementu a vedení lidí* nebo kurzu *Klíč k úspěšnému leadershipu* účastnilo všech pět manažerů, celkové náklady by byly okolo 40 000 Kč.

Tabulka 2: Návrh na školení manažerů ohledně vedení

Školení	Cena bez DPH / 1 osoba	Pořadatel
Management a vedení lidí	8 600 Kč	Studio W, s. r. o.
Klíč k úspěšnému leadershipu	7 990 Kč	Top Vision, s. r. o.
Vedení lidí a týmů	2 990 Kč	CADET GO, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pochvala a ocenění**

Nejvíce pracovníků v dotazníkovém šetření uvedla, že jejich největší motivací je mzda. Pochvala, uznání a ocenění se jim na pracovišti příliš nedostává. Tento nedostatek lze téměř beznákladově a snadno vyřešit. Poděkování, uznání a ocenění je velká motivace, kterou je potřeba dostát a užívat ji. Pochvala ze strany manažera samozřejmě nemůže pracovníkům vykompenzovat odměnu v podobě peněz. Poděkování, povzbuzení, pochvala nebo jen dát najevo, že co zaměstnanci dělají, dělají dobře, všichni pracovníci občas potřebují. Někteří si bez toho svoje působení na pracovišti nedokážou představit, pokud jsou jejich úkoly stereotypní a díky tomu nedochází k osobnímu vyniknutí. Pokud se pochvaly nedostává, pracovníci trpí nespokojeností a přenáší se to na celkovou atmosféru na oddělení. Zaměstnanci mají pocit, že manažerům na jejich práci nezáleží.

Zaměstnanec **by měl být pochválen tehdy, pokud se zachoval tak, jak se od něj očekávalo**. Ocenění a pochvala musí být provedeny hned po ukončení úkolu, ať už je sebemenší. Tak je to nejúčinnější. Pokud je zaměstnanec pochválen až po nějaké době od ukončení práce, není to tak efektivní. Pracovník **by měl být pochválen vždy osobně**, je to účinnější než pochvala ve skupině. **Pochvala by měla být konkrétní**, aby nevyzněla

neupřímně nebo manipulativně. Pochvala, která byla vyjádřena na místě, je lepší než ta, kterou společnost svým pracovníkům podává v pravidelných intervalech během roku. Nejefektivnější podobou pochvaly je pochválit pracovníky před zákazníky společnosti. Ocenění a uznání by mělo následovat i u běžných a stereotypních pracovních míst, a to i při docílení drobných úspěchů nebo dílčích cílů. Pokud by se toto beznákladové řešení míjelo účinku i nadále, navrhuji společnosti investovat do školení na motivaci zaměstnanců. Navrhuji tři druhy školení.

Motivace zaměstnanců, odměňování a benefity je dvoudenní školení, kterého by se měl zúčastnit každý z pracovníků na vedoucí pozici. Ve společnosti vidí zaměstnanci jako motivaci jen mzdu. V těchto dvou dnech se manažeři zamyslí nad touto motivací lidí k práci. Naučí se, proč někoho motivují peníze, někoho nové služební auto, možnost práce z domu nebo kariérní růst. Seznámí se i s tím, jak funguje odměňovací systém.

Další z navrhovaných školení je *Motivace lidí*. Jedná se pouze o jednodenní školení, které je pro společnost cenově nejvýhodnější. Náplní je pojem motivace a její fungování, rozdíl mezi stimulací a motivací, motivační nástroje a zákonitosti, které manažer musí dodržovat, jak chválit a kritizovat. Také manažerům vysvětlí, jak dávat svým podřízeným zpětnou vazbu.

Posledním z doporučených školení na motivaci pracovníků je jednodenní kurz *Hodnocení a motivace zaměstnanců*. Toto školení je o něco odlišné od těch předchozích. Kurz se zaměřuje na manažery, kteří vedou hodnotící a motivační rozhovory. Naučí se zde, jaký je správně vedený hodnotící rozhovor, jak má probíhat organizace a průběh rozhovoru, struktura hodnotícího rozhovoru nebo nejčastější chyby, kterých se manažeři při vedení takových rozhovorů dopouštějí.

V tabulce 3 je zobrazen přehled jednotlivých školení a jejich cena za osobu. První školení je dvoudenní, proto by se náklady, pokud by se školení účastnilo pět manažerů, pohybovaly okolo 45 000 Kč. Poslední dvě navrhovaná školení jsou jednodenní, proto je cena nižší. Celkové náklady pro všech pět manažerů by činily cca 16 500 Kč pro školení *Motivace lidí* a 23 600 Kč pro kurz *Hodnocení a motivace zaměstnanců*.

Tabulka 3: Návrh na školení manažerů ohledně motivace zaměstnanců

Školení	Cena bez DPH / 1 osoba	Pořadatel
Motivace zaměstnanců, odměňování a benefity	8 980 Kč	EDUZONE, s. r. o.
Motivace lidí	3 300 Kč	MBK Consulting, s. r. o.
Hodnocení a motivace zaměstnanců	4 719 Kč	Gradua-Cegos, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

- **Komunikace**

Manažeři ve společnosti Continental, s.r.o. spolu komunikují většinou každý den. Denně se ve společnosti konají porady založené na ústní komunikaci. Každý den přijde všem zaměstnancům nespočet emailů. Přijímají též několik telefonických hovorů. Ale z provedené analýzy vyplynulo, že je v této oblasti prostor pro zlepšení. Ne každý manažer totiž komunikuje se svými podřízenými pracovníky denně.

Úspěšný manažer ví, jak správně komunikovat se svými pracovníky. Ví, že je nutné přistupovat k podřízeným individuálně. Neustále by měl rozvíjet formy vlastní komunikace. Každý z manažerů by měl mít přirozenou autoritu a tu si získá prostřednictvím jasně, cílené a správné komunikaci.

Pokud manažer nesprávně komunikuje se svými podřízenými, může to být slabinou. Je špatně pochopen. To má za následek neshody a hádky. Další ze slabin komunikace je její nedostatek. Proto by měl vedoucí **komunikovat se svými podřízenými každý den**, aby se cítili být potřebnou a důležitou součástí firmy. **Nikoli jen na poradách, ale i mimo ně během dne.** Seznámit se s jejich každodenní činností a najít si čas, pokud to pracovníci zrovna potřebují. Osobní kontakt je důležitý.

Pokud by se komunikace mezi podřízenými a manažery nezlepšila ani po doporučení komunikovat se svými podřízenými více, lze přistoupit opět na školení. Navrhují dvě školení, jedno dvoudenní v Praze a druhé jednodenní v Olomouci. Kurz *Manažerská komunikace, motivace a hodnocení pracovníků* je také dvoudenním kurzem. Jde o školení, kde si každý manažer uvědomí vliv každodenní komunikace vedoucího pracovníka na atmosféru na oddělení a na motivaci lidí. Manažeři si připomenou, jak důležitá je zpětná vazba (pochvala, kritika) a hodnocení jako jeden z hlavních nástrojů vedení lidí.

Mezi další navrhované školení patří *Efektivní komunikace ve firmě tam i zpět: Jak dosáhnout toho, aby všichni věděli, předávali a vraceli důležité informace*. Jedná se o jednodenní kurz, kde se manažeři dozvědí, jaké výhody přináší dobře odvedená komunikace ve společnosti, jak zdokonalit vlastní komunikační dovednosti, jak říkat a naopak jak přijímat kritiku nebo jak účinně řešit konfliktní situace.

V tabulce 4 lze vidět přehled navrhovaných školení na komunikaci. První školení je dvoudenní a společnost by za celkové náklady zaplatila cca 43 000 Kč za pět manažerů a druhé školení je pouze na jeden den a celkem by společnost zaplatila cca 15 000 Kč/5 osob.

Tabulka 4: Návrh na školení manažerů ohledně komunikace

Školení	Cena bez DPH / 1 osoba	Pořadatel
Manažerská komunikace, motivace a hodnocení pracovníků	8 600 Kč	Studio W, s. r. o.
Efektivní komunikace ve firmě tam i zpět: Jak dosáhnout toho, aby všichni věděli, předávali a vraceli důležité informace	2 950 Kč	České vzdělávací centrum, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

- **Důvěra**

Důvěra je klíčový pojem mezi nadřízeným a jeho podřízeným pracovníkem. Množství důvěry ovlivňuje kulturu společnosti a chování pracovníků. Mnoho z podřízených ve společnosti nemá důvěru ke svému nadřízenému. Důvěra je proces, který se tvoří postupem času díky zkušenostem a znalostem. Pomocí provedené analýzy se zjistilo, že někteří manažeři nemají důvěru ve své podřízené a ani někteří podřízení nemají důvěru ve svého vedoucího. Nedůvěra k vlastním pracovníkům vede k nadměrné kontrole odvedené práce a společnost se díky tomu ochuzuje o výhody plynoucí z flexibilních podob zaměstnávání, jako je třeba přizpůsobivá pracovní doba nebo práce z domu.

Navrhovaným řešením je **zapojit zaměstnance do některých rozhodnutí**. Pokaždé, když se naskytne příležitost, měl by se manažer zeptat zaměstnance na jejich názor. Budou si připadat více důležití. Zaměstnance by neměl vedoucí trestat. V opačném případě se jedná jen a pouze o jeho selhání. Měl by dávat **více zpětnou vazbu**

a konzultovat, proč chyba vznikla. Manažer by se **měl dobře vyjadřovat**, špatné a nejasné vyjadřování vede i ke špatným výsledkům a v zaměstnancích to nebudí důvěru. Vždy by měl **rozdat práci konkrétně** a určit čas, který zaměstnanec má na splnění zadaného úkolu. Na odděleních se velmi často stává, že jeden pracuje za více pracovníků a ti pak získávají úspěch za něj. Je potřeba, aby manažeri **vnímali, kdo opravdu odvedenou práci vykonal**, a také ho za to odměnit. Jde tu o způsob důvěry, kdy každý ví, že může počítat s oceněním po dobře odvedené práci.

6 Závěr

Vedení lidí ve společnosti je nejdůležitější součástí manažerských funkcí, toho by si každý manažer měl být vědom. Pokud společnost má být zisková a úspěšná, musí v ní docházet k účinnému řízení zaměstnanců, protože ti tvoří tu důležitou složku přinášející zisky. Manažeři nesmí zapomínat na žádnou část této funkce, na delegování, motivaci, komunikaci a jiné činnosti spojené se zaměstnanci.

Vedení lidí ve společnosti lze označit jako velmi dobré. To dokazuje i fakt, že se společnost neustále rozvíjí. Ředitel společnosti má přirozenou autoritu a je všem zaměstnancům vzorem. Dokáže řešit problémy rychle a týmově, umí spolupracovat se svými kolegy. Je to člověk, který naslouchá lidem a je ochoten jim vždy pomoci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři používají spíše odměňovací moc než donucovací, delegují většinu úkolů na své podřízené. Drobný nedostatek se objevil v komunikaci manažerů s jejich podřízenými. Za účelem zlepšení komunikace byla navržena opatření. Nejvíce vedoucích pracovníků využívá participativní styl řízení. To znamená, že většinu zadané práce řeší společně s podřízenými. Většina manažerů vzbuzuje u svých podřízených důvěru a vytváří přátelskou a pozitivní atmosféru na pracovišti. Ale ani této společnosti se nevyhnou napjaté a stresující chvíle na některých odděleních a nedůvěřivost podřízených k manažerům. Pro společnost jsou prioritou především potřeby a zájmy zákazníka, kterým se všichni zaměstnanci snaží plně vyhovět.

Společnost Continental, s.r.o. funguje velmi dobře. Provedená analýza ukázala na několik nedokonalostí, které jsou ale snadno napravitelné. Navrhovaná řešení zahrnují školení pro každého z manažerů. Jedná se o školení na management a vedení lidí, manažerskou komunikaci, motivaci a hodnocení pracovníků, kde si vedoucí pracovníci potvrdí, jak komunikovat se svými podřízenými, jak správně zaměstnance motivovat a jak náležitě vést lidi. Mezi další návrhy na zlepšení patří větší používání pochvaly, častější komunikace mezi manažery a jejich podřízenými a snaha více důvěřovat svým zaměstnancům. Jen za těchto podmínek je možné vybudovat kvalitní tým.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 9788024721774.

ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques & essential skills / Michael Armstrong. 7th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 074944262x.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing a.s, 2009. ISBN 9788024728902.

BELBIN, Meredith R. *Team roles at work*. Routledge, 2012. ISBN 9781136434822.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Computer Press, 2006. ISBN 9788025103968.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi. 4. vyd.* CP Books, 2005. ISBN 8025105059.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Grada Publishing a.s, 2008. ISBN 9788024719757.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 9788024744292.

CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 9788024733487.

CONTINENTAL S.R.O. *Příručka nového zaměstnance Continental Automotive Czech Republic, s.r.o.* 2014.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 9788024721583.

DAVIS, Keith. *Human Relations at Work*. McGraw-Hil, 1967.

- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 9788024713007.
- DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1997. ISBN 9788071694229.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 8071694223.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. C H Beck, 2008. ISBN 9788074000034.
- DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 9788024763118.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 9788024730677.
- HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Computer Press, 1998. ISBN 8072260952.
- HAYES, Nicky. *Managing Teams: A Strategy for Success*. Cengage Learning EMEA, 2002. ISBN 9781861527820.
- HOSPODÁŘOVÁ, Iveta. *Kreativní management v praxi*. Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 9788024721774.
- KELLER, Kevin Lane a Philip KOTLER. *Marketing management - 14. vydání*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024741505.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera - 3., doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 9788024735665.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 9788024739021.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 9788024794105.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024786384.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Grada, 2004. ISBN 8024704951.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 9788024733395.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí, 1. vyd.* Professional Publishing, 2008. ISBN 9788086946672.

ŠULEŘ, Oldřich. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Rubico, 2003. ISBN 8085839873.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 9788024704050.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace, 1.vydání*. Management Press, 2003. ISBN 8072610295.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, 2006. ISBN 8072611437.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 9788024782003.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 9788024767420.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457.

Vědecký článek

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc, 2014. ISBN 9788024443294.

8 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro manažery	I
Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance	IV
Příloha 3: Otázky pro osobní rozhovor s ředitelem společnosti	VII
Příloha 4: Organizační struktura společnosti	VIII
Příloha 5: Osobní rozhovor s ředitelem společnosti	IX
Příloha 6: Seznam grafů.....	XII
Příloha 7: Seznam obrázků a tabulek.....	XIII

Příloha 1: Dotazník pro manažery

1) Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2) Věk:

- a) do 25 let
- b) 25 až 35 let
- c) 35 až 45 let
- d) 45 až 55 let
- e) 55 až 65 let
- f) nad 65 let

3) Trvalé bydliště:

- a) Hradec Králové
- b) Trutnov
- c) Úpice
- d) Náchod
- e) Jiné

4) Vzdělání (nejvyšší ukončené)

- a) vyučení
- b) SŠ s maturitou
- c) VŠ

5) Kolik let pracujete v podniku?

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

6) Seznamujete své podřízené s budoucími cíli a vývojem podniku?

- a) ano
- b) ne

8) Jakou moc používáte?

- a) donucovací moc (pokud neuposlechnete nadřízeného, nastane trest, například přidělení nepříjemné práce nebo důtka)
- b) odměňovací moc (pokud podřízený vyhoví přání nadřízeného, následuje odměna. Za odměnu se považuje peněžní, například zvýšení platu, nebo nepeněžní forma, jako třeba poděkování)

8) Vaše jednání je především:

- a) autokratické (rozhodujete sám, tyto rozhodnutí sdělujete formou příkazu ostatním, komunikace je pro Vás jednoduchá a jednoznačná - shora dolů příkazy, zesponu nahoru hlášení o jejich plnění, motivace je založena na autoritě)
- b) participativní (formulujete úkoly a postupy jejich řešení i se svými spolupracovníky, předložíte problém, shromažďujete návrhy na jeho řešení a následně se sám rozhodnete)
- c) liberální (řízení v rukou podřízených, rozhodujete pouze o základních cílech, které se svými spolupracovníky projednáváte, nadřízený je zde spíše konzultant)

9) Zaměřujete se v práci spíše na:

- a) lidi
- b) úkoly

10) Upřednostňujete:

- a) týmovou práci
- b) individuální práci

11) Který druh motivace je, podle Vás, pro Vaše podřízené nejdůležitější?

- a) mzda/plat
- b) benefity (stravenky, telefon, automobil, příspěvky na dovolenou atd.)
- c) pochvala a uznání
- d) přátelská a pozitivní energie na pracovišti

12) Jak často komunikujete se svými podřízenými?

- a) denně
- b) 1x týdně
- c) pokud si to situace vyžádá

13) Myslíte si, že podřízení vždy rozumí zadanému úkolu?

- a) ano
- b) ne

14) Delegujete úkoly na své podřízené?

- a) ano
- b) ne

15) Pokud ano, je to z důvodu:

- a) úspory času
- b) zbavování se méně důležité práce
- c) testování pracovníků
- d) motivování pracovníků

16) Pokud ne, je to proto, že:

- a) podřízení jsou líní a do přebírání nových úkolů nemají chuť
- b) podřízení nejsou dostatečně kvalifikováni
- c) ztráta času, která se vynaloží na vysvětlení úkolu
- d) pokud výsledky nejsou dostačující, musí se práce předělávat a ve větší míře kontrolovat
- e) díky tomu, že úkoly sám neřešíte, ztrácíte o nich přehled a i schopnost je později řešit, kdyby nastal nějaký problém

17) Jaké schopnosti, podle Vašeho, názoru máte?

- a) odborné schopnosti
- b) metodické a procesní schopnosti (umět plánovat, rozhodovat a organizovat)
- c) sociálně komunikační schopnosti (schopnost komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty)
- d) schopnost sebeřízení (schopnost ovládnutí metod osobní organizace práce a time managementu)

18) Jaké lidi, podle Vašeho názoru, máte v týmu:

- a) inovátor, myslitel (zajímá se o větší podstatné věci než o detaily, je schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti)
- b) vyhledavač zdrojů (tito jedinci jsou komunikativní, živí a poněkud neposední)
- c) koordinátor (mezi jeho silné stránky patří cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává dohromady týmy, aby podpořili týmovou diskuzi. Je to přirozený vůdce. Má přirozený respekt)
- d) týmový pracovník (týmoví pracovníci jsou dobrosrdeční a přátelští lidé)
- e) vyhodnocovač, kontrolor (tyto jedinci mají přesný úsudek, vidí všechny možnosti. Dovede srovnávat pro a proti a odvrátit tak tým od nesprávné cesty. Je praktický, uvážlivý. Je to stratég, který má vysoké nároky)

19) Poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným po vykonání jejich práce?

- a) ano
- b) ne

20) Máte důvěru ve své podřízené?

- a) ano
- b) ne

21) Jaká je atmosféra na pracovišti?

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

22) Shrňte svoji pozici manažera. Uveďte, prosím, co by se dalo zlepšit.

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance

1) Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2) Věk:

- a) do 25 let
- b) 25 - 35 let
- c) 35 - 45 let
- d) 45 - 55 let
- e) 55 - 65 let
- f) nad 65 let

3) Trvalé bydliště:

- a) Trutnov
- b) Náchod
- c) Úpice
- d) Hradec Králové
- e) Jiné

4) Vzdělání (nejvyšší ukončené)

- a) vyučení
- b) SŠ s maturitou
- c) VŠ
- d) základní

5) Kolik let pracujete ve společnosti?

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

6) Jaká je Vaše pozice v podniku?

- a) operátor
- b) technicko-hospodářský pracovník (THP)

7) Seznamuje Vás nadřizený s budoucími cíli a vývojem podniku?

- a) ano

- b) ne

8) Jakou moc používá Váš nadřízený?

- c) donucovací moc (pokud neuposlechnete nadřízeného, nastane trest, například přidělení nepříjemné práce nebo důtka)
- d) odměňovací moc (pokud podřízení vyhoví přání nadřízeného, následuje odměna. Za odměnu se považuje peněžní, například zvýšení platu, nebo nepeněžní forma, jako třeba poděkování)

9) Jaké je jednání Vašeho nadřízeného?

- a) autokratické (rozhoduje se sám, tyto rozhodnutí sděluje formou příkazu ostatním, komunikace je pro něj jednoduchá a jednoznačná - shora dolů příkazy, zesponu nahoru hlášení o jejich plnění, motivace je založena na autoritě)
- b) participativní (formuluje úkoly a postupy jejich řešení i s vámi (spolupracovníky), předloží problém, shromažďuje návrhy na jeho řešení a následně se sám rozhodne)
- c) liberální (řízení v rukou podřízených, rozhoduje pouze o základních cílech, které se svými spolupracovníky projednává, nadřízený je zde spíše konzultant)

10) Váš nadřízený se zaměřuje především na:

- a) lidi
- b) úkoly

11) Jaký druh motivace je pro Vás nejdůležitější?

- a) mzda/plat
- b) benefity (stravenky, telefon, automobil, příspěvky na dovolenou atd.)
- c) pochvala a uznání
- d) přátelská a pozitivní energie na pracovišti

12) Váš nadřízený upřednostňuje:

- a) individuální práci
- b) týmovou práci

13) Jak často s Vámi nadřízený komunikuje?

- a) denně
- b) 1x týdně
- c) pokud si to situace vyžádá

14) Rozumíte vždy zadanému úkolu?

- a) ano

- b) ne

15) Deleguje nadřízený úkoly na Vás?

- a) ano
- b) ne

16) Jaké schopnosti má Váš nadřízený?

- a) odborné schopnosti
- b) metodické a procesní schopnosti (umět plánovat, rozhodovat a organizovat)
- c) sociálně komunikační schopnosti (schopnost komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty)
- d) schopnost sebeřízení (schopnost ovládnutí metod osobní organizace práce a time managementu)

17) Jaký člen týmu, podle Vás, jste?

- a) inovátor, myslitel (zajímá se o větší podstatné věci než o detaily, je schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti)
- b) vyhledavač zdrojů (tito jedinci jsou komunikativní, živí a poněkud neposední. Jsou schopni vyhledat a sehnat cokoli, ať už se jedná o lidi, informace, finance či zařízení)
- c) koordinátor (mezi jeho silné stránky patří cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává dohromady týmy, aby podpořili týmovou diskuzi. Je to přirozený vůdce. Má přirozený respekt.)
- d) týmový pracovník (týmový pracovníci jsou dobrosrdeční a přátelští lidé. Jde jim hlavně o pohodu a klid v týmu. Jsou hodní a rádi pomáhají ostatním)
- e) vyhodnocovač, kontrolor (tyto jedinci mají přesný úsudek, vidí všechny možnosti. Dovede srovnávat pro a proti a odvrátit tak tým od nesprávné cesty. Je praktický, uvážlivý. Je to stratég, který má vysoké nároky)

18) Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu po vykonání Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

19) Máte důvěru ve svého nadřízeného?

- a) ano
- b) ne

20) Jaká je atmosféra na pracovišti?

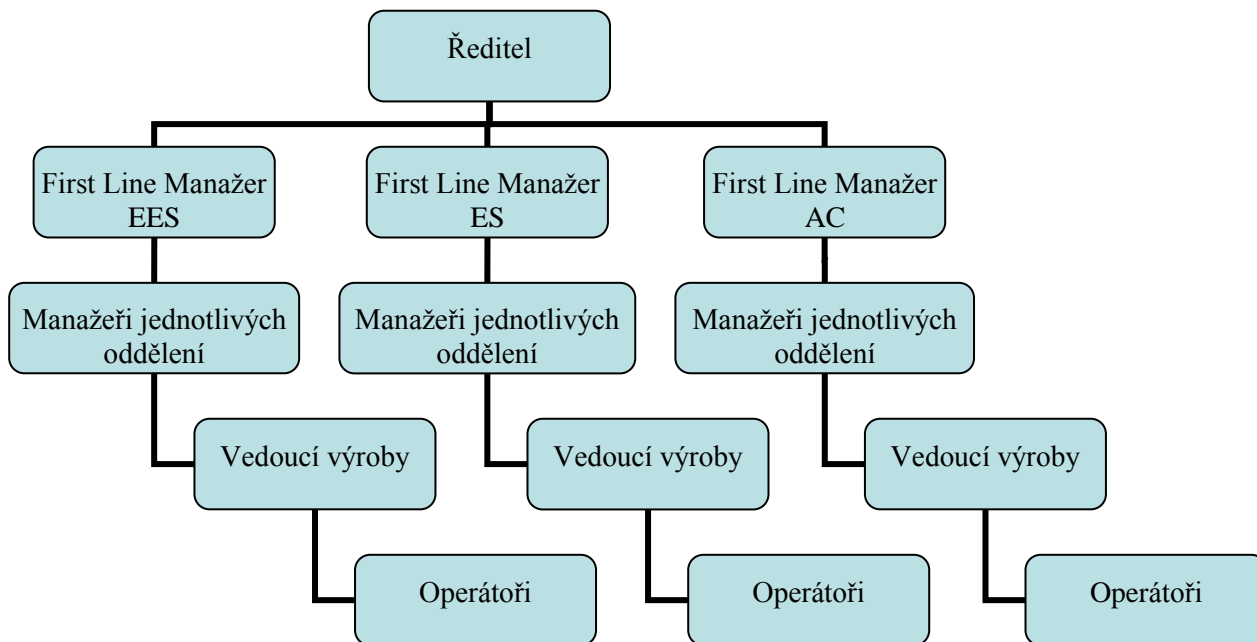
- a) přátelská, příjemná
- b) napjatá, stresující

21) Zhodnoťte práci svého nadřízeného. Uveďte, prosím, co by se dalo zlepšit.

Příloha 3: Otázky pro osobní rozhovor s ředitelem společnosti

1. Kolik let pracujete ve společnosti?
2. Informujete své spolupracovníky o budoucím vývoji a cílech této společnosti?
3. Jaký je Váš převládající styl řízení?
4. Jak jste dle Vašeho názoru vnímán okolím a svými spolupracovníky?
5. Máte přehled o tom, co se děje na jednotlivých odděleních?
6. Jak často komunikujete s manažery a jejich podřízenými?
7. Jaký podle Vás mají vztah podřízení se svými nadřízenými?
8. Myslíte si, že jsou podřízení dostatečně motivováni k práci? Máte představu o tom, který druh motivace je pro podřízené nejdůležitější?
9. Delegujete některé činnosti?
10. Je něco, co postrádáte u svých podřízených?
11. Myslíte si, že jste pro Vaše spolupracovníky vzorem? Proč?
12. Co je hlavní úlohou na pozici ředitele? Co považujete za nejtěžší na této pozici?
13. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky ve vedení lidí?
14. Něco byste rád doplnil?

Příloha 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Continental, s.r.o. (2014)

Příloha 5: Osobní rozhovor s ředitelem společnosti

1. Kolik let pracujete ve společnosti?

„Ve společnosti Continental, s.r.o. pracuji již 2 roky“

2. Informujete své spolupracovníky o budoucím vývoji a cílech této společnosti?

„Ano, pravidelně. Formou porad, schůzí. Každý týden uspořádávám management meeting, kde všechny informuji o následujících cílech společnosti“

3. Jaký je Váš převládající styl řízení?

„Můj převládající styl řízení je určitě participativní. Každý problém a jejich následné řešení konzultuji se svými kolegy. Shromažďuji návrhy a poté se na základě nich rozhodnu, jak by se mělo poustupovat.“

4. Jak jste dle Vašeho názoru vnímán okolím a svými spolupracovníky?

„Ostatní mě vnímají určitě jako autoritu. Jako člověka, který naslouchá lidem a je ochoten jim vždy pomoci, když to potřebují. Pomáhám a naslouchám hlavně operátorům, protože vím, že se občas cítí jako ti podřadní. Snažím se, aby tomu tak nebylo. Jsou stejnou součástí naší společnosti jako třeba manažeri. Bez operátorů, kteří se velkou částí podílejí na výrobě našich výrobků pro zákazníky, by tato společnost nefungovala“.

5. Máte přehled o tom, co se děje na jednotlivých odděleních?

„Ano, velmi detailně. Každý den procházím celý závod, jednotlivé výroby, kde se seznamuji s tím, co se kde zrovna vyrábí, kolik výrobků má být za den vyrobeno a chci vědět, pokud je nějaký problém na linkách.“

6. Jak často komunikujete s manažery a jejich podřízenými?

„Každý týden na hodinu pořádám meeting One to one, kde se schází všichni manažeri oddělení. S lidmi z výroby se také scházím pravidelně každý týden a mám čas na jejich námítky a stížnosti.“

7. Jaký podle Vás mají vztah podřízení se svými nadřízenými?

„Je to různé. Každý z manažerů je odlišný. Nelze to specifikovat, museli bychom probrat každého jednotlivce zvlášť. Dbám ale na dodržování continental kultury.“

8. Myslíte si, že jsou podřízení dostatečně motivováni k práci? Máte představu o tom, který druh motivace je pro podřízené nejdůležitější?

„Co se týká mzdy, podle mého názoru mzda lidi nemotivuje. Lidi motivuje práce, protože je baví. Firma jim dává možnost k osobnímu rozvoji. Myslím si také, že je hodně motivuje přátelská a pozitivní energie na pracovišti a pochvala.“

9. Delegujete některé činnosti?

„Ano, snažím se maximálně delegovat. Zejména v oblasti rozhodování.“

10. Je něco, co postrádáte u svých podřízených?

„Každý tým má slabé a silné stránky. Museli bychom jít opět po jednotlivcích. Pracuje zde tým silných osobností a to vytváří hnací sílu podniku.“

11. Myslíte si, že jste pro Vaše spolupracovníky vzorem?

„Zde ve společnosti kladu důraz na to, aby každý manažer byl vzorem, tudíž vzorem musím být i já. Očekávám, že manažeři by měli to, co říkali, zároveň i dělat.“

12. Co je hlavní úlohou na pozici ředitele? Co považujete za nejtěžší na této pozici?

„Moje hlavní úlohou je určitě naplnit očekávání našich zákazníků, stakeholderů a zaměstnanců. Aby celý závod byl funkční jednotkou, vytváříme organizační strukturu tak, aby splnila očekávání našich závodů. Vytváříme procesy tak, aby naši kolegové podporovali splnění našich cílů. Dále také společenská odpovědnost, odpovědnost právní. Nejobtížnější je dosáhnout absolutní spokojenosti všech, jak zákazníků, stakeholderů tak i zaměstnanců.“

13. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky ve vedení lidí?

„Na tuto otázku by měl asi odpovědět někdo jiný, ale budu se snažit. Mezi ty slabší stránky patří určitě velké kamarádství vůči zaměstnancům. Cítím s nimi a snažím se

jim pomáhat po všech směrech, i těch soukromých. Což se mi mnohdy vymstilo. Měl bych se naučit pracovat více s odstupem. Mezi ty silné patří určitě komunikace se zákazníky i se zaměstnanci, jazyk, který mám velmi dobrý mluvený jak anglický, tak německý, spolehlivost, týmové schopnosti, schopnost prezentace a veřejného vystupování. Umím spolupracovat a rychle a týmově řešit problémy“

14. Něco byste rád doplnil?

„Podnik je živý organismus a jeho hlavním motorem jsou naši kolegové, zaměstnanci, s tím, že je to velmi interaktivní organismus v komunikaci se stakeholdery a zaměstnanci. Záleží na každém jednotlivci ve společnosti, aby podával výkon, abychom poskládali organizaci co nejefektivnější a využili potenciál všech kolegů, aby naplňovali vizi podniku.“

Příloha 6: Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	47
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věku.....	48
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle bydliště.....	48
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle úrovně vzdělání.....	49
Graf 5: Struktura zaměstnanců dle doby působení v podniku.....	49
Graf 6: Manažer výroby - motivace podřízených pracovníků.....	51
Graf 7: Manažer výroby - schopnosti manažera.....	52
Graf 8: Manažer výroby - typy lidí v týmu.....	52
Graf 9: Manažerka controllingu - motivace podřízených pracovníků.....	54
Graf 10: Manažerka controllingu - schopnosti manažera.....	55
Graf 11: Manažerka controllingu - typy lidí v týmu.....	55
Graf 12: Manažerka kvality - motivace podřízených pracovníků.....	56
Graf 13: Manažerka kvality - schopnosti manažera.....	57
Graf 14: Manažerka kvality - motivace podřízených pracovníků.....	58
Graf 15: Manažer nákupu - schopnosti manažera.....	59
Graf 16: Manažer nákupu – typy lidí v týmu.....	60
Graf 17: Manažer logistiky – motivace podřízených pracovníků.....	61
Graf 18: Manažer logistiky – schopnosti manažera.....	62
Graf 19: Manažer logistiky - typy lidí v týmu.....	63

Příloha 7: Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Manažerské atributy	17
Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb	32
Obrázek 3: Prvky komunikačního procesu	34
Obrázek 4: Priorita úkolů.....	36
Obrázek 5: Ukázka výrobků společnosti	41
Tabulka 1: Shoda odpovědí nadřízeného a podřízených	63
Tabulka 2: Návrh na školení manažerů ohledně vedení lidí.....	69
Tabulka 3: Návrh na školení manažerů ohledně motivace zaměstnanců	71
Tabulka 4: Návrh na školení manažerů ohledně komunikace	72