

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Michaela Šimánková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Šimánková

Ekonomika a management

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení manažerských dovedností, se zaměřením na komunikaci a spolupráci mezi manažerem oddělení a jeho podřízenými. K dílčím cílům patří sestavit literární rešerši, popisující základní pojmy z oblasti managementu, manažerských dovedností a funkcí, a provést analýzu dovedností pomocí dotazníků určených pro manažery a jejich podřízené.

Metodika

Práce zahrnuje část teoretickou a část praktickou. Metodika teoretické části zahrnuje studium a srovnávání odborné literatury a internetových zdrojů. Zde jsou uvedeny základní informace, poznatky a definice k tématu manažerské dovednosti. Metodika praktické části práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření vybraných manažerů. Cílem je pomocí syntetické metody porovnat získaná data, zjistit nedostatky a navrhnout opatření pro zlepšení manažerských dovedností.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2021
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2021
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2021
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2021
5. Vypracování praktické části – listopad 2021 – leden 2022
6. Finální úpravy textů – únor 2022
7. Kompletace a odevzdání – březen 2022

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažerské dovednosti, manažer, leadership, organizování.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O. KOŠTAN, P. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- FAERBER, Y. STÖWE, C. Vedení lidí v praxi : zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80- 247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- VEBER, J. *Management : základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2022

Michaela Šimánková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení, ochotu a čas při zpracování této bakalářské práce. Další poděkování patří společnosti Agro Posázaví, a.s. za vstřícnost, poskytnutí potřebných informací při rozhovorech a vyplňování dotazníků, které mi pomohly při zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma manažerské dovednosti ve vybrané společnosti. Práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována pomocí literární rešerše a zabývá se výzkumem dané problematiky, a to pomocí zpracování odborné literatury. V této části jsou vysvětleny pojmy management, manažer, manažerské dovednosti a manažerské funkce. Text je rozdělen na jednotlivé kapitoly.

Praktická část je zaměřena na představení podniku a na zhodnocení manažerských dovedností v dané společnosti. Sběr a analýza dat byly provedeny prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s vedoucím střediska a dotazníkového šetření, do kterého se zapojili jeho podřízení. V závěru práce jsou vyhodnoceny celkové výsledky na základě rozhovoru a dotazníků. Následně je předložen návrh na zlepšení manažerských dovedností u vedoucího rostlinné výroby.

Klíčová slova: management, manažer, osobnost manažera, leadership, manažerské dovednosti, manažerské funkce, organizování, kontrola

Management skills

Abstract

This bachelor thesis is focused on the topic of managerial skills in a selected company. The thesis consists of two parts, the theoretical and practical part. The theoretical part is elaborated with the help of literary research and deals with the research of the given issue, with the help of elaboration of literature. The section explains the concepts of management, manager, management skills and management functions. The text is divided into individual chapters.

The practical part is focused on the introduction of the company and on the evaluation of management skills in the company. Data collection and analysis were carried out through a structured interview with the head of the center and a questionnaire survey, in which his subordinates were involved. At the end of the work, the overall results are evaluated on the basis of an interview and questionnaires. Subsequently, a proposal for improving management skills is given to the plant production manager.

Keywords: management, manager, personality of the manager, leadership, management skills, management functions, organizing, control

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Rozdíl mezi řízením a vedením	15
3.1.2 Historický vývoj managementu	17
3.2 Manažer.....	19
3.2.1 Osobnost manažera	23
3.2.2 Vlastnosti manažera	24
3.2.3 Znalosti, dovednosti a kompetence manažera	25
3.3 Manažerské dovednosti	26
3.4 Manažerské funkce.....	28
3.4.1 Plánování	29
3.4.2 Organizování.....	30
3.4.3 Personalistika	33
3.4.4 Vedení	33
3.4.5 Kontrola	36
3.4.6 Analýza	37
3.4.7 Rozhodování	37
3.4.8 Implementace	38
4 Vlastní práce	40
4.1 Představení podniku	40
4.1.1 Řídící struktura společnosti	41
4.2 Dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor	41
4.2.1 Výsledky strukturovaného rozhovoru s vedoucím střediska RV.....	42
4.2.2 Výsledky dotazníku pro podřízené pracovníky	43
5 Výsledky a doporučení.....	60
5.1 Celkové vyhodnocení výsledků	60
5.2 Návrhy a doporučení	61
6 Závěr.....	66
7 Seznam použitých zdrojů	67
Přílohy.....	69

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Osobnost manažera	23
Obrázek 2 - Maticové zobrazení manažerských funkcí	29
Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb	34
Obrázek 4 - Řídící struktura společnosti	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Souhrn návrhů.....	64
--------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	44
Graf 2 - Věková kategorie.....	44
Graf 3 - Délka zaměstnanosti.....	45
Graf 4 - Struktura spokojenosti	45
Graf 5 - Styl vedení.....	46
Graf 6 - Spokojenost se stylem vedení.....	47
Graf 7 - Vedoucí je i dobrý manažer.....	47
Graf 8 - Cíle a vize Agra Posázaví, a.s.	48
Graf 9 - Vykonání stanovených úkolů	48
Graf 10 - Spolupráce s ostatními podřízenými	49
Graf 11 - Častá frekvence porad	49
Graf 12 - Možnost vznášet připomínky	50
Graf 13 - Manažerská funkce.....	51
Graf 14 - Srozumitelnost zadaných úkolů.....	51
Graf 15 - Konzultace zadaných úkolů.....	52
Graf 16 - Forma zadaných úkolů	52
Graf 17 - Průběžná kontrola úkolů.....	53
Graf 18 - Kontrola úkolů po jeho splnění	54
Graf 19 - Řešení problému s vedoucím střediska	54
Graf 20 - Forma komunikace s vedoucím.....	55
Graf 21 - Bezproblémová komunikace	55
Graf 22 - Možnosti dalšího vzdělávání	56
Graf 23 - Motivace od vedoucího	56
Graf 24 - Uspokojivá forma motivace	57
Graf 25 - Udělené pochvaly za dobře odvedenou práci.....	57
Graf 26 - Změny v Agru Posázaví, a.s.	58
Graf 27 - Zhodnocení vedoucího	58

Seznam použitých zkratk

RV – rostlinná výroba

ŽV – živočišná výroba

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma manažerské dovednosti, jejich rozvoj a využití ve vybraném podniku. V současné době se zvýšil zájem o manažerské pozice. Všichni se na trhu snaží být těmi nejlepšími a poskytovat ten největší komfort.

S moderní dobou se zvyšují nároky na požadavky, efektivnost a kvalitu, jelikož se vyvíjí nové technologie a celkový výkon společnosti. Z tohoto důvodu je důležité rozvíjet využívání manažerských dovedností v praxi. Tyto dovednosti jsou velice důležité a každý manažer by je měl ovládat, protože každá činnost potřebuje svého vedoucího. Je potřeba někdo, kdo bude rozhodovat o tom, co a jak se bude dělat, kdy a kdo to bude dělat. V každé společnosti nalezneme alespoň jednoho manažera, který vede své podřízené a řídí je. Vedoucí je důležitý článek společnosti, který za podřízené zodpovídá. Pozice manažera je náročná, protože vedoucí rozhodují o sobě, o svých zaměstnancích a také o celkové prosperitě firmy. Důležitými funkcemi manažera jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Také je důležité zároveň kontrolovat přidělené úkoly podřízeným. Práce se všemi lidmi je náročná. Manažer musí být způsobilý vést a motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. U svých zaměstnanců by měl mít stanovenou autoritu a důvěru. Zároveň by měl mít znalosti a dovednosti v daném oboru, které může vytěžit pomocí praxe nebo různých vzdělávacích kurzů. Manažer na sebe přebírá veškerou zodpovědnost za výsledky druhých. Bakalářská práce je zaměřena na podnik Agro Posázaví, a.s., konkrétně na středisko rostlinné výroby.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení manažerských dovedností ve zvoleném podniku, se zaměřením na komunikaci a spolupráci mezi manažerem střediska a jeho podřízenými. K dílčím cílům patří sestavit literární rešerši, popisující základní pojmy z oblasti managementu, manažerských dovedností a funkcí, a provést analýzu dovedností pomocí dotazníků určených pro podřízené a rozhovoru pro vedoucí střediska a ředitele. Zlepšující opatření jsou předložena na základě vyhodnocení získaných informací ze strukturovaného rozhovoru s vedoucím a z výsledků dotazníků, které vyplnili podřízení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zpracována pomocí literární rešerše, a zabývá se výzkumem dané problematiky, a to pomocí zpracování odborné literatury. Tato část práce je rozdělena na jednotlivé kapitoly, které se zabývají vysvětlením pojmů management, manažer, manažerské dovednosti a manažerské funkce.

Praktická část se zabývá charakteristikou manažerských dovedností ve vybrané společnosti, a to především pomocí realizace vlastního výzkumu. Ke zkoumání manažerských dovedností ve společnosti bylo vybráno středisko rostlinné výroby. Praktická část se prvně věnuje popisu zvolené společnosti, ve které bylo prováděno dotazníkové šetření a rozhovory. Dále ke zkoumání vedoucího byly použity dvě metody – strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Dotazování je nejrozšířenější metoda sběru dat. Dotazování prezentuje techniku sběru primárních dat, která se zakládá na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem stanovené formy otázek, jež se používá ke spojení podmínek a usnadnění zpracování výsledků. Vybraní respondenti, kteří byli vybráni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. Podle podoby kontaktu se rozlišují jednotlivé typy dotazování – osobní, telefonické, online a písemné. V mé praktické části bylo použito osobní dotazování. Dotazování se odehrává v různých způsobech. Je rozlišováno dotazování přímé a zprostředkované. Nejdříve je rozhodnuto

o provádění dotazování pomocí rozhovoru, samostatného dotazníku nebo s využitím obou možností (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 177-189).

Pro sběr informací o kultuře organizace je používán strukturovaný rozhovor. Je zapotřebí si připravit vhodné otázky, které jsou respondentům pokládány stejným způsobem. Osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem je na jedné straně výhodou. Tazatel může pobízet odpovědi respondenta. Na druhé straně je ale nevýhoda, jelikož respondent u tak citlivého tématu, jakým je organizační kultura, by spíše uvítal anonymitu. Jedná se o postup velice obtížný a zdlouhavý (Lukášová, Nový, 2004). Strukturovaný rozhovor začíná identifikací hlavních oblastí výsledků nebo základních povinností role. Poté se pokračuje rozbořením charakteristik chování, které rozlišují zaměstnance s různými úrovněmi schopností (Amstrong, 2007). Strukturovaný rozhovor má formu pevné agendy s cílenými dotazy. Je použit pro získání podrobnějšího pohledu na určitou část problémové oblasti (nikoliv na proces řešení problémů) (Sklenák, 2001).

Rozhovor se uskutečnil s vedoucím střediska rostlinné výroby. Struktura rozhovoru byla rozdělena na dvě části a měla 17 otázek. První část se zabývala identitou zkoumaného vedoucího, jeho vzděláním, praxí a zkušeností s managementem. Druhá část obsahovala otázky ohledně stylu vedení manažerských dovedností a manažerských funkcí. Podobný rozhovor proběhl i s ředitelem společnosti, viz. příloha. Druhá metoda je dotazníkové šetření, které bylo realizováno s podřízenými. Dotazníkové šetření probíhalo osobní formou. Pro dotazník bylo vypracováno 27 otázek, které byly rozděleny na dvě části. První část se týkala obecných informací o podřízených pracovnících. Dále otázky byly zaměřeny zvláště na styl vedení, manažerské dovednosti a manažerské funkce.

Na základě teoretických východisek a vlastního šetření z výsledků strukturovaného rozhovoru s vedoucím a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci střediska rostlinné výroby proběhlo celkové vyhodnocení výsledků. Následně byl předložen návrh na zlepšení manažerských dovedností u vedoucího a vypracován závěr.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Existuje mnoho definic managementu, které jsou použitelné pro všechny druhy organizací a pro manažery na všech organizačních úrovních.

Management je původně americký výraz a v současnosti má mezinárodní platnost, který už se nepřekládá. Tento výraz má tři významové roviny. Může být chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014).

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují společně a dosahují vybraných cílů (Wehrich, Koontz, 1993).

Management má charakteristické specifické aktivity, které jsou zaměřené a působící na lidi. Management je realizován prostřednictvím rozhodování, plánování, organizování a kontroly (Veber, Srpová, 2012).

„Management je chápán jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Blažek, 2014).

Management lze charakterizovat jako soubor všech činností, které jsou potřeba udělat, aby správně fungoval chod organizace. Účelem managementu je formulovat organizace, které fungují (Veber, 2009, str. 19).

V managementu je třeba dodržovat vliv prostředí. Organizace se rozlišuje na vnější a vnitřní podmínky. Vnitřní podmínky lze rozeznávat jako tvrdé a měkké prvky. Tvrdé prvky jsou formovány z hmotných, hmatatelných, prezentovaných entit, jako jsou služby/výrobky, zásoby, finance, technické vybavení atd. Měkké prvky představují nehmatatelné akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně. Podmínky reprezentující okolí, ve kterém organizace funguje, se nazývají vnější. Uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST a týká se vlivů – politických, ekonomických, sociálních a technických (Veber, 2009, str.30-31).

Management je postup uspořádaného plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace. Management je proces, ve kterém proplová soustava následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně spojeny. Proces managementu se zaměřuje na dosažení cílů, jelikož aktivity a úkoly jsou odvozeny z cílů stanovených od členů organizace (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 7).

3.1.1 Rozdíl mezi řízením a vedením

Pojmy řízení a vedení se v managementu objevují často a jsou úzce spojeny.

Řízení je charakterizováno jako rozhodování o tom, co se bude dělat, ale také zabezpečení pomocí efektivního využití všech zdrojů (Amstrong, Stephens, 2008).

Britské Management Standard Centre konstatuje: „hlavním účelem řízení a vedení je – určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů“ (Amstrong, Stephens, 2008).

Podle Henryho Mintzberga a Rosemary Stewartové je: „řízení proces obsahující směsici racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností a intuitivních, na momentálním úsudku založených činností“ (Amstrong, Stephens, 2008).

Řízení dosahuje výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy např. lidí, peněz (Amstrong, Stephens, 2008). Vedení se zaměřuje pouze na jediný zdroj a to lidský. Tento proces se zaměřuje na vytváření a sdělování vizí budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Amstrong, Stephens, 2008).

Lídři plní tři základní role a to jsou: definovat úkol, plnit úkol a udržovat efektivní vztahy. Při definování úkolu se zabezpečuje, aby bylo skupině zcela jasné, co se od ní očekává. Při plnění úkolu se naplňuje to, proč skupina existuje. Lídři zajišťují, aby byl naplněn účel skupiny. Pokud toto není zařízeno, dochází k frustraci, disharmonii, kritice a možná i rozpadu skupiny. Jsou udržovány efektivní vztahy mezi sebou a členy skupiny. Když jsou tyto vztahy efektivní, je přispěno ke splnění úkolu. Vztahy jsou členěny na ty, které se týkají týmu, jeho morálky a vědomí společného účelu, a na ty, které se týkají jedinců a toho, jak jsou motivováni (Amstrong, Stephens, 2008).

Pokud se ohlédneme do minulosti, nalezneme mezi panovníky (Karel IV.), ve vojenství (Napoleon), v politice (Churchill) řadu osobností, které byly svým chováním speciální, takže je můžeme považovat za vůdce (Veber a kol., 2009, str. 59).

Podle Vebera a kol. (2009, str. 59-60) lze osobité rysy současné vůdčí manažerské osobnosti považovat:

- Proaktivní jednání – současní top manažeři se nesmí upínat jen pouze v udržování chodu řízených organizací, ale měli by být schopni mít vizi, kam bude směřovat řízená firma, nové příležitosti atd.

- Zvyšování přidané hodnoty – je předpokládáno co nejlepší zhodnocení disponibilních zdrojů, kterými organizace nakládá, toto chování by si měli osvojit manažeři ale i všichni pracovníci
- Řízení aktivit a výkonnosti druhých – celkové výsledky organizace jsou zásluhou všech pracovníků, vůdčí osobnost musí umět iniciovat, aktivovat a koordinovat všechny pracovníky k plnění stanovených cílů
- Pozitivní vztah ke znalostem, změnám a riziku – nehmotné zdroje v podobě znalostí jsou v současnosti důležitým prostředkem každé organizace

Lídr by měli mít odpovídající kvality. John Adair uvádí seznam kvalit:

- Nadšení – je spojováno s plněním cílů, které lídři sdělují ostatním lidem a přenáší na ně nadšení
- Sebedůvěra – je to víra v sebe, kterou lidé vnímají a chápají a nesmí přejít do arogance
- Houževnatost a vytrvalost – lídr by měl být pružný, nezdolný, vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy, musí usilovat o respekt, ale ne o popularitu
- Čestnost a poctivost – lídr by měl být pravdivý sám k sobě, zralý, morální a čestný, neboť tato slova vyvolávají důvěru
- Laskavost a srdečnost – je to hlavně o osobním vztahu, lídr by měl mít zájem pečovat o lidi a respektovat je
- Pokora a skromnost – představuje hlavně ochotu naslouchat a uznávat svou vinu, nebýt arogantní, neomalený a panovačný (Amstrong, Stephens, 2008).

Pan Amstrong a Stephens (2008) seřadili deset nejdůležitějších požadavků na chování lídra podle pořadí důležitosti, které jim přisoudili respondenti.

1. projevovat nadšení
2. podporovat ostatní lidi a pomáhat jim
3. uznávat a oceňovat úsilí jednotlivců
4. naslouchat nápadům a problémům lidí
5. udávat směr
6. demonstrovat svou osobní čestnost a poctivost
7. dělat to, co říká
8. povzbuzovat k týmové práci

9. aktivně povzbuzovat lidi k poskytování zpětné vazby
10. pokusit se rozvíjet zájem ostatních lidí

3.1.2 Historický vývoj managementu

Podle Blažka (2014) je řízení podobně letité jako civilizace. Příklady jsou udávány z dávného starověku, mezi které náleží stavby pyramid, kanálů či jiné ve své době mimořádně rozsáhlé a náročné stavební aktivity, na kterých se podílely tisíce pracovníků. Moderní management se konstruuje jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny až v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a neustále akcelerujícím růstem ve dvacátém století (Blažek, 2014).

Management za svou stoletou historii prošel vývojem a je stále kontrolován reálným životem tržní ekonomiky. Řada prospěšných zkušeností byla všeobecná, mnohá tvrzení bylo třeba pozměnit, aby v současných podmínkách obstála. Management se konstruuje pod tlakem teorie a praxe a jeho myšlenkové názory se často vracejí do minulosti. Vývoj pokračuje po spirále. Starší názory, které byly už zapomenuté, se znovu vracejí v nové kvalitě. O to víc je potřeba studovat historii managementu (Veber a kol., 2009, str. 306).

Podle Blažka (2014) lze vývoj v hrubých rysech rozdělit do tří etap.

1. etapa – Milník pro završení první a nástup druhé etapy je spojován se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století a změnami vyplývajících z jejího překonání.

2. etapa – Za milník mezi druhou a třetí etapou lze považovat sedmdesátá léta, kdy došlo ke dvěma ropným šokům a nastupující věk diskontinuity.

3. etapa

Podle Vebera a kol. (2009, str. 306) se vývoj managementu dělí do čtyř stádií podle časového hlediska:

- Klasický management, zahrnující období konce devatenáctého století do třicátých let dvacátého století
- Management čtyřicátých až sedmdesátých let dvacátého století
- Management konce dvacátého století
- Management na počátku jednadvacátého století

V klasickém období managementu lze považovat za rozvoj managementu dvě centra, a to střední Evropu a Spojené státy. Americký proud managementu byl orientován na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek, s důrazem na bezprostřední řízení výroby. Prostředkem k tomu byly – zvyšování pracovní disciplíny, zavedení pořádku v časových rozvrzích a tlak na ekonomii výrobních operací. Do organizace práce bylo uvedeno plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce atd. Východiskem pro motivování pracovníků bylo dokonalé zmapování spotřeby práce a přidělení tvrdých pracovních norem, na které navazovala úkolová mzda. Příznačným znakem byl zájem o vlastní manažerskou práci. K americkým činitelům klasického managementu lze zařadit F. W. Taylor, manželé Gilbrethovi, H. Gantt, H. Ford a další. Evropský proud donesl do klasického managementu vymezení úlohy manažerů, určení funkční náplně aktivit obecného řízení, stanovení formálních pravidel řízení atd. K zástupcům evropského směru patří H. Fayol, M. Weber, V. Pareto a další. Českým představitelem byl T. Baťa (Veber a kol., 2009, str. 306-307).

V období čtyřicátých až sedmdesátých let se management v teorii i praxi rozvíjel v názorových proudech, jejichž počátky někdy spadají do klasického managementu. V tomto období se přístupy dělí do 5 skupin, a to na sociální přístupy, přístupy zaměřené na funkce řízení, systémové přístupy v managementu, manažerské přístupy opírající se o kvantitativní metody a empirické (pragmatické) přístupy (Veber a kol., 2009, str. 313-318).

Vývoj managementu v posledním čtvrtstoletí, kdy v uplynulých desetiletích došlo ve světovém společenském a zejména hospodářském vývoji k řadě změn. Tyto změny jsou tak univerzální, že se prakticky týkají všech oborů podnikání a regionů světa. Převyšující nabídka nad poptávkou značila konec éry trhu výrobce, který určoval, jaké produkty se budou vyrábět, kdy, s jakou kvalitou a cenou. Problémem nebylo vyrobit, ale úspěšně prodat. V tomto období začal klesat význam klasických faktorů podnikání, které jsou půda, kapitál, hmotné statky atd. Cennějšími faktory jsou nehmotná aktiva představující tzv. intelektuální kapitál. Sveibyho model intelektuálního kapitálu rozlišuje tři úrovně: lidský kapitál, strukturální kapitál a zákaznický kapitál. Znalosti samy o sobě nejsou cenným aktivem, pokud jich není užitečně používáno v celém řetězci tvorby hodnoty. Ropné krize v sedmdesátých letech minulého století odstartovaly nástup období nestability. Čas se stal důležitým konkurenčním faktorem, kdo dokáže rychleji sledovat změny, rychleji je implementovat ve svých provozních strukturách a pružněji odpovídat na potřeby

zákazníků, má větší šanci na úspěch. I v tomto období můžeme nalézt řadu osobností, které se zasloužily o vznik či posun řady manažerských přístupů, jsou to: Philip Kotler, Tom Peters, Robert Watermann a další (Veber a kol., 2009, str. 319-327).

3.2 Manažer

Manažer řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace (Prokopenko, Kubr, 1996).

Manažeři se starají o fungování jejich organizací a zabezpečují, aby efektivně pracovaly. Jsou také odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Oni mají uděleny určité pravomoci nad zaměstnanci v dané části organizace, které jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí (Amstrong, Stephens, 2008).

Členění manažerských aktivit – rozsah a členění se liší v jednotlivých firmách a každá firma k tomu přistupuje jinak. Manažerské aktivity se rozdělují s ohledem na charakter a časové hledisko.

Strategické řízení – je realizováno vrcholovou úrovní managementu – v případě malých a středních firem často jejich vlastníky. Jsou zaměřovány na klíčové faktory fungování a koncipují směr rozvoje firmy. Mají dlouhodobější charakter, kdy časový horizont je delší než 1 rok.

Taktické řízení – je to řídicí aktivita směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém horizontu jednoho roku. Za taktické řízení je považován roční plán nebo rozpočty.

Operativní řízení – jedná se o manažerskou aktivitu směřující k realizaci taktických záměrů, nástrojem jsou operativní plány s časovým horizontem ne delším než čtvrtletí (Veber, Srpová, 2012).

Manažer používá tvrdé a měkké dovednosti. Tvrdé dovednosti manažera jsou znalost a uplatňování řídicích praktik. Měkké dovednosti souvisí s vedením lidí. Základní předpoklad pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti (Lojda, 2011, str. 9-10).

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“ (Lojda, 2011, str. 10).

Podle Amstronga a Stephense (2008) manažer přispívá k úspěšnosti organizace tím, že se dopracuje toho, aby pracovníci vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, které manažer sám vynakládá. Efektivní manažeři konkrétně:

- Zajišťují, aby se udělalo, co se udělat má
- Uplatňují vizionářský způsob vedení lidí
- Navrhují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny
- Představují směr a zajišťují, aby každý věděl, co má dělat
- Iniciují a řídí změnu vedoucí ke zlepšení
- Adaptují se a reagují na měnící se požadavky a okolnosti
- Předcházejí problémům a rychle je řeší
- Soustavně sledují výkon, v případě potřeby okamžitě zasáhnou

Manažer má míru vyváženosti. Vyváženost vymezuje schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých systémů vedení lidí na úkor přehlížení a podceňování jejich protipólů (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015).

Jelikož se podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozvíjí, a tím zvyšují nároky na řízení a členění managementu. V současné době se manažeři člení do tří úrovní:

- Manažeři první linie – patří k nim mistři a vedoucí dílen apod. Tato míra postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.
- Střední manažeři obsahují početnou skupinu řídicích pracovníků. Náleží k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů. V jejich činnosti spočívá největší podíl v poskytování a získávání informací.
- Vrcholoví manažeři neboli top manažeři, zastupují pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Na této skupině záleží konečné výsledky (Veber, 2009, str. 28-29).

Podle Bělohlávka (2003, str. 5) si musí každý manažer stanovit priority. Stanovení priorit a pořadí, ve kterém budou prováděny jednotlivé aktivity, se opírá o určení dvou hlavních parametrů každé činnosti, důležitosti a naléhavosti. Při správném vyvážení obou dimenzí plánování práce se dosahuje vyšší osobní efektivnosti.

Podle Bělohlávka (2003, str. 5-6) je 6 zásad stanovení priorit.

1. Soupis všech úkolů, které je třeba provést – je důležité si na tuto prioritu udělat několik minut, na konci je zřejmé, že jsme na nic nezapomněli
2. Je posuzována časová možnost, která je potřeba pro uskutečnění jednotlivých úkolů – je zjištěno, jestli čas, který je k dispozici, postačí na splnění všech prací

3. Úkoly, které souvisí s vizí, jsou nejpodstatnější – je posuzována důležitost úkolů, které jsou řazeny podle vize (patří do méně důležitých) a cíle (patří mezi důležité)
4. Je zhodnocena naléhavost úkolů – úkoly jsou rozděleny na naléhavé a méně naléhavé
5. Na pátém místě jsou stanoveny priority a jejich pořadí – přednostní úkoly jsou důležité a naléhavé, jsou řešeny v první řadě, poté jsou úkoly důležité a málo naléhavé, které odložíme, následuje úkol nedůležitý, ale naléhavý, který delegujeme, zbývající úkoly, které nejsou ani důležité ani naléhavé, ty zrušíme nebo jsou řešeny až na posledním místě
6. V průběhu času jsou priority a jejich pořadí měněny – například se přiblíží termín odevzdání, proto úkol dostane o týden později jinou prioritu

Hodnota vedoucího je posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí. Lze k tomu použít skupinu rozvojových aktivit:

- Vzdělávání a sebevzdělávání – představuje např. vědomostní učení nebo praktický výcvik zaměřený na rozvoj dovedností
- Motivování – jsou využívány motivační prostředky ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníků
- Koučování – ve většině případů nadřazený učí pracovníka jeho dovednosti a postoje
- Změnu pracovní náplně – rozšiřují a obohacují se pracovní činnosti, při rozvíjení znalostí, zkušeností a dovedností pracovníka
- Změnu funkce – podle odpovídajících předpokladů pracovníka (Bělohlávek, 2008, str. 72).

Účelem motivování je v praxi nejen zvládnutí lepších pracovních výsledků, ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců a jejich ochota změnit práci nebo si zvýšit kvalifikaci. Jsou dva typy, první motiv produkuje spokojenost a stabilitu (dobré pracovní prostředí a mezilidské vztahy) a druhý motiv, který spíše stimuluje k vyšším výkonům (perspektiva růstu, odbornost). Velice častým případem je, že celý problém motivování řeší peníze, které jsou silným motivačním prostředkem (Bělohlávek, 2003, str. 23).

Podle Bělohlávka (2003, str. 23-24) se rozlišuje 5 zásad úspěšného motivování, ale dnes je přijímán názor, že dobrý vedoucí motivuje podle situace – podle kvality lidí, které má k dispozici.

1. Na morálně slabé jednotlivce účinkuje jen postih nebo ohrožení jistot – lidé s negativním postojem k práci, se sklonem k neplněním povinností potřebují neustálou kontrolu a zdůrazňování ohrožení, které nastanou při neplnění úkolů
2. Systém odměn a trestů je vhodnou motivací pro lidi se střední úrovní morálky – vedoucí už nemusí tuto skupinu tolik kontrolovat, protože vědí, že za odvedenou dobrou práci je čeká odměna
3. Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy úcty, důvěry a participace – tito lidé už nepotřebují dohled a kontrola probíhá jen minimální, vedoucí oceňuje schopnosti a jejich názory
4. Je-li vyšší úroveň pracovních schopností, tím by měl pracovník dostat více volnosti – zkušený pracovník požaduje prostor pro vlastní rozhodování a samostatnost s minimálními zásahy vedoucího
5. Osobní příklad vedoucího je zvláště silný motivační nástroj – je-li vedoucí vytrvalý, má iniciativní přístup k problémům a je důsledný, pak je pro ostatní pracovníky velký vzor

V oblasti motivace jsou zapotřebí pozitivní lidé, kteří jsou správně směřováni a mají funkci vedení. Zapotřebí je pracovníky občas nenápadně kontrolovat, jestli se neodchýlili od stanoveného cíle. Negativní lidi jsou motivováni prostřednictvím odlišných hrozeb. Vedoucí musí dávat pozor, aby tyto hrozby nebyly moc intenzivní, lidé by se mohli více vystrašit a nedělali by vůbec nic (Bradbury, 2001, str. 88).

Koučování je nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Jedná se o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Vedoucí učí další znalosti a dovednosti za aktivní účasti pracovníka. Koučování je postaveno na několika principech:

- Vymezení přiměřených cílů
- Aktivizace účastníka kladením otázek
- Účinná zpětná vazba (Bělohlávek, 2008, str. 74).

Tradiční ukládání úkolů, kdy vedoucím je stanoven postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak řídí pracovníka k přesnému plnění svých pokynů, pracovník dostává důležitou roli v určení postupu (Bělohlávek, 2008, str. 74).

Potenciál zákazníka zastává tehdy, když jsou měřeny jeho schopnosti úspěšně vytěžit nové kompetence, zvýšit aktuální výkonnost a zadání jiných úkolů v budoucnosti.

Potenciál pracovníka ovlivňují hlavně 4 vlastnosti:

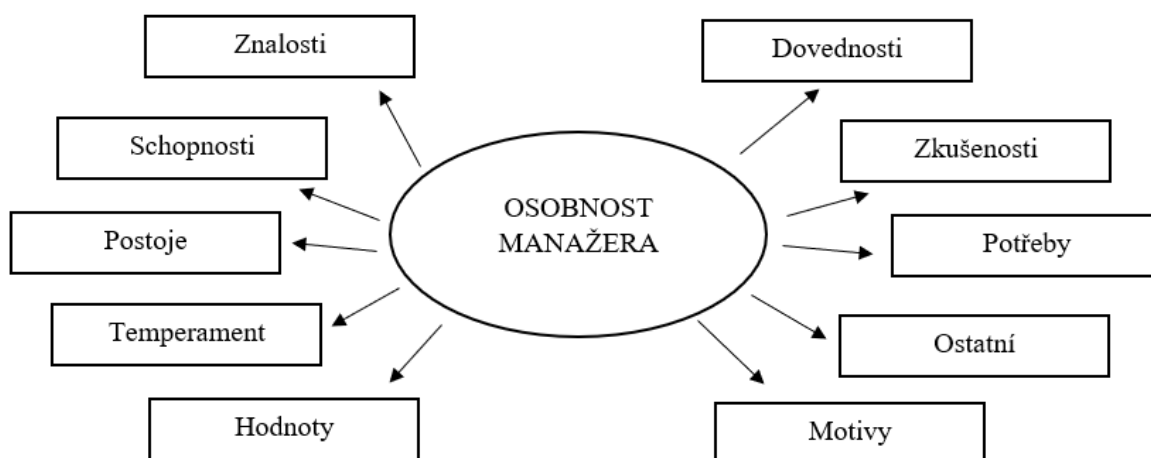
- Rozumové schopnosti
- Aktivita a připravenost podávat výkon
- Prokázaná způsobilost a ochota učit se
- Flexibilita chování v sociálních situacích (Faerber, Stöwe, 2007, str. 125).

3.2.1 Osobnost manažera

Podle Lojdy (2011, str. 10-11) není definice osobnosti manažera jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na různých pracovních pozicích a úrovních řízení. Z příkladů úspěšných manažerů je zřejmé, že i velmi rozdílné osobnosti s různými schopnosti a vlastnostmi jsou velmi úspěšnými manažery. Pro zdařilé srovnání je potřeba srovnat dílčí hodnoty složek osobnosti v konkrétní rovině, správně je rozpoznat, analyzovat, měřit a porovnávat. Obvykle se pracuje s rozdělením do tří základních kategorií:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje – jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament
2. Co člověk umí – jeho znalosti, dovednosti a kompetence
3. Co člověk chce a kam směřuje – jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje

Obrázek 1 - Osobnost manažera



Zdroj: Vlastní zpracování podle Lojdy (2011, str. 11)

3.2.2 Vlastnosti manažera

Vlastnosti ztvárňují v obecné rovině metodu chování jednotlivce. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem a jiné jsou individuální. Struktura chování se vyvíjí se sociálními požadavky, které jsou závislé na sociálním klimatu a prostředí (výchova a sebevýchova). Soubor relativně stálých vlastností tvoří charakter člověka. Charakter zachycuje, jaký vztah má jedinec k objektivní realitě. Charakter je možno hodnotit podle vztahu člověka k odlišným lidem, jeho vztahu k obvykle uznávaným kvalitám a také vůči němu samému. U charakteru lze rozlišovat morální a volní vlastnosti. Volní vlastnosti závisí na vůli jednotlivce a je jimi vyjádřené cílené nebo úmyslné směřování k dosažení cílů a ovlivňují jeho jednání a chování. Mezi volní vlastnosti lze zařadit sebekontrolu, svědomitost, odpovědnost nebo také vytrvalost. Morální vlastnost je například svědomí. Vlastnosti jsou popsány jako postoje a vyjadřují hodnotovou orientaci jednotlivce, jenž představuje škálu hodnot, které daný jednatel považuje za významné (Lojda, 2011, str. 11).

Vztah jednotlivce lze roztrždit podle Lojdy (2011, str. 12) do čtyř tříd:

1. Vztah k sobě samému – každý člověk má odlišnou míru sebejistoty, je více či méně sebekritický, rozhodný, skromný apod.
2. Vztah k lidem – je dán postoji, jako je upřímnost, obětavost nebo družnost atd.
3. Vztah k práci – lze rozlišovat lidi pracovité, svědomité, ale i líné a nespolehlivé
4. Vztah k hodnotám a ke světu – k těmto hodnotám se člověk hlásí a vyznává je, jsou to: čestnost, zásadovost, vztah k náboženství apod.

Na výše uvedené třídy navazují vlastnosti, které jsou součástí charakteru manažera:

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost a sebejistota;
- komunikativnost a schopnost spolupráce;
- smysl pro povinnost, samostatnost, iniciativa a pracovitost;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání (Lojda, 2011, str. 12).

Úspěšný manažer se vymyká obvyklému průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktům a intuicí, ale i zřetelnými výstřednostmi, které si jeho podřízení pamatují. Tyto vlastnosti jsou typické pro konkrétního manažera a dodávají mu kouzlo osobnosti. Dobrý manažer chce být ve všem nejlepší. Jeho úsilí a vynaložená energie se převádí i na jeho okolí. Manažer je vyrovnanou osobností a ví, že jeho energie se vydává efektivně. Kdo chce být dobrým manažerem nesmí být jen dobrým odborníkem.

Dobrý manažer musí umět rozumět druhým a musí být schopen je vést. I ten nejvytíženější manažer musí s lidmi mluvit (Khelerová, 2010, str. 81-82).

3.2.3 Znalosti, dovednosti a kompetence manažera

Znalosti

Za znalosti lze považovat veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Pro potřeby výkonu manažerské pozice jsou potřeba znalosti odborné a z managementu (Lojda, 2011, str. 18).

Dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky, které jsou získány výcvikem nebo praxí. Pro získání těchto dovedností je zapotřebí dostatek času. Vznik dovedností je individuální proces a závisí na schopnosti přijímání a obohacování se praktickými zkušenostmi (Lojda, 2011, str. 19).

Podle Lojdy (2011, str. 19) jsou zapotřebí tyto dovednosti pro výkon manažerských činností:

- dovednosti osobního charakteru, poznání sebe sama, schopnost reflexe, sebereflexe a sebe-řízení
- dovednosti koncepčního charakteru, využívání příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací
- dovednosti v řízení lidských zdrojů, nejdůležitější je vést lidi, motivovat je a také ovládnout techniky delegování a vyjednávání
- dovednosti technického rázu, uplatňování manažerských technik, odbornost apod.

Kompetence

Kompetence jsou schopnosti činnost kvalifikovaně vykonávat, ale i ve stanoveném čase a odpovídající kvalitě dokončit. Kompetence zobrazují schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. Na člověka, který je kompetentní, se lze kdykoliv spolehnout a svěřit mu i náročný úkol (Lojda, 2011, str. 20).

Manažerská kompetence je schopnost provádět určitou funkci nebo soubor funkcí a získat při tom určitého stupně výkonnosti. Kompetenci manažera lze rozdělit na řadu složek, nejobvykleji je formulována popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností. Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o konkrétních jevech, pojmech a jejich vztazích. Znalosti jsou chápány jako soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, konkrétní organizaci atd.

Povahové rysy a postoje vytvářejí složitou a často citlivou oblast. Povahové rysy se definují jako typické způsoby, kterými osobnost reaguje na podobné skupiny podnětů. Příklad povahových rysů je například sklon k přebírání iniciativy, pružnost nebo sebedůvěra. Postoje se opírají o cítění a zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. Dovednosti jsou způsobilé dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí (Prokopenko, Kubr a kol., 1996, str. 20-25).

Lze stanovit základní manažerské kompetence:

- schopnost samostatného rozhodování
- schopnost dotahovat věci do konce
- schopnost reagovat na měnící se podmínky
- schopnost sebevzdělávání a učení
- flexibilita
- inovativnost při řešení úkolů (Lojda, 2011, str. 20).

V životě se lze setkat se situacemi, kdy si pracovníci svých kompetencí nejsou vědomi. Někdy je těžké hodnotit pracovníka přijímaného na manažerskou funkci. Při hodnocení se vnímají osobnostní rysy a potřebné kompetence, ale informace, které máme, nejsou vždy použitelné. Přitom dosažené vzdělání vždy nepředstavuje informace o skutečných znalostech (Lojda, 2011, str. 20).

3.3 Manažerské dovednosti

Když jedinec získá manažerské dovednosti záleží na tom, jaké má schopnosti a jak rychle si zvládne osvojit nově získané dovednosti. Nejdůležitější manažerskou dovedností je rozhodování. V této době tuto dovednost používá ve své funkci každý manažer. Mezi další dovednosti patří motivování, organizování, plánování, kontrola, personalistika, řešení problémů, vedení lidí a komunikace, která probíhá nejen se svými podřízenými, ale i s okolím (Lojda, 2011). Zmínka o dovednostech manažera je v kapitole 3.2.3.

Manažerské dovednosti se rozdělují na měkké a tvrdé (Lojda, 2011, str. 20). Měkké dovednosti neboli „soft skills“ zahrnují například sociální dovednosti, práci s lidmi a empatii. Jsou spojeny s komunikačními procesy a vedením lidí. Dříve se měkké dovednosti označovaly jako sociální kompetence. Lidé, kteří mají rozvinuty měkké dovednosti ve velké míře jsou považovány za emocionálně inteligentní. Emocionální

inteligence znázorňuje schopnost člověka správně nakládat s vlastními pocity i pocity druhých. Emocionálně inteligentní lidé mají důležité schopnosti, jako jsou:

- Dobré pozorování a vnímání sama sebe
- Vysoká motivovanost
- Vcítění se
- Dobré komunikační dovednosti

Manažer má za úkol motivovat podřízené, umět přijmout změny, mít sebereflexi a být tolerantní. Manažer by podle měkkých dovedností měl ovládat také verbální a neverbální komunikaci a být odolný vůči stresu (Peters-Kühlinger, John, 2007, str. 13-14).

Tvrdé dovednosti neboli „hard skills“ jsou lépe měřitelné než měkké dovednosti a obsahují odborné znalosti, technické, fyzické a jazykové dovednosti. Tyto znalosti a dovednosti lze získat studiem, který lze doložit potvrzeným diplomem nebo certifikátem. Do tvrdých dovedností patří například řízení vozu, jazykové, účetní, technické a právní znalosti (Lojda, 2011).

Jiné rozdělení manažerských dovedností vytvořil Robert L. Katz, který popsal tři druhy dovedností organizátorů, jsou to:

- Technické dovednosti – jsou představovány znalostí a zručností v činnostech, které zahrnují metody, procesy a postupy. Pracují tedy s nástroji a specifickými technikami.
- Lidské dovednosti – jsou představovány schopností pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé budou cítit bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory
- Koncepční dovednosti – znamenají schopnost vidět celkový obraz, to znamená, že má schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi (Wehrich, Koontz, 1993).

Tyto manažerské dovednosti jsou potřebné k výkonu manažerských funkcí:

- Obecné dovednosti – jsou nezbytné pro provedení jakékoliv řídicí funkce
- Oborové dovednosti – představují oblastní znalost metod, přístupů, procesů a postupů
- Personální dovednosti – jsou schopni pracovat s lidmi, např. emoční dovednost
- Systémové dovednosti – je to schopnost systémově myslet, je využíván systémový přístup při řešení manažerských problémů, tato dovednost je potřebnější než koncepční dovednosti

- Projekční dovednosti – jsou schopni řešit problémy jiným způsobem, přináší firmě prosperitu
- Etické dovednosti – osobnostní a společenské etické normy musí být součástí vlastností manažera (Janíček, Marek a kol., 2013).

3.4 Manažerské funkce

Za zakladatele pojetí manažerských funkcí je považován jeden z prvních průkopníků managementu, Francouz Henri Fayol. Už v roce 1916 vymezil pět funkcí pro popis manažerské práce jako celku a tím i nezbytný profil vedoucího pracovníka. V tomto období je nazýval funkcemi správy, ale s větší pravděpodobností šlo o dnešní manažerské funkce. Jsou to:

- Plánování – pro určení budoucích cílů a postupů
- Organizování – zajištění zdrojů
- Příkazování – zadávání úkolů podřízeným pracovníkům
- Koordinace – dojde ke sladění činnosti pracovníků
- Kontrola – ověřování shody návrhu a přijetí doporučení (Vodáček, Vodáčková, 2009, 66-67).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2009, str. 66-69) se manažerské funkce dělí na koncepci sekvenční a paralelní. Klasifikaci manažerských funkcí členíme na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. Toto rozdělení můžeme nazývat jako sekvenční. Zvolené pořadí koresponduje s jednou z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí, na které podložili vysvětlení své klasické učebnice managementu, Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich. Sekvenční manažerské funkce pochází z poznání, jevy se uskutečňují postupně, v logické návaznosti = sekvenci.

Byl zaveden pojem paralelní manažerské funkce, někdy jsou nazývány jako průběžné. Jedná se o: analyzování řešených problémů, rozhodování, implementaci. Na obrázku 2 je vidět úplný systémový souhrn o skladbě a vazbách, které zavádějí sekvenční a paralelní manažerské funkce. Tímto se vyvíjí maticové zobrazení manažerských funkcí (Vodáček, Vodáčková, 2009, 67-69).

Obrázek 2 - Maticové zobrazení manažerských funkcí

Paralelní funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Sekvenční funkce			
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vodáčka, Vodáčkové (2009, str. 69)

3.4.1 Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází provedení všech ostatních manažerských činností. Součástí plánování je stanovení cílů a naznačení jejich cest. Dosažení cílů záleží na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování a kontrolování. Plánování je manažerská aktivita orientovaná na budoucí vývoj organizace, kdy určuje, čeho a jak má být dosaženo. Cíl je konečný stav, ke kterému by se měly dostat všechny plánovací procesy (Veber a kol., 2009, str. 100).

Plánování je volba úkolu, stanovení jejich priorit a uspořádání pořadí jejich realizace, aby byly naplněny cíle organizace. Podle organizačního stupně a řešených problémů mohou nastat plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 7).

Základní postup tvorby plánu podle Vebera a kol. (2009, str. 106) spočívá v provedení následujících kroků:

- Konkretizace záměrů vyplývající pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace
- Zajištění nutných informačních zdrojů pro tvorbu plánu
- Vypracování návrhu plánu
- Seznámení dotčených odborů organizace s návrhem plánu
- Stanovisko dotčených odborů k návrhu plánu
- Modifikace návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených odborů
- Povolení a vydání definitivní podoby plánu

Podle Vebera a kol. (2009, str. 108) se dají plány členit podle různých hledisek:

- Časového hlediska
- Úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu
- Věcné náplně plánu
- Účelu, kterému plány slouží apod.

3.4.2 Organizování

Organizace a organizování existuje od počátku dějin lidstva. Největší důležitost hrála zejména v udržování životaschopnosti říší a ve válečných taženích. Vědecká podoba byla dosažena až ke konci 19. století (Mikuláščík, 2007, str. 222).

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je seřadit prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v největší míře k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace. Je to vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, přidělení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod. S organizováním úzce souvisí i organizační architektura, která své úsilí směřuje k vytvoření takového systému vztahů, jednání a chování lidí ve firmě, aby vyhovělo jejich aspiraci ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání (Veber a kol., 2009, str. 218).

Organizace se vytváří z firemních struktur, politik a korporátní kultury, ale z důvodu rychle se měnícího prostředí můžou všechny přestat fungovat. Manažeři jsou oprávněni změnit struktury a politiky (ale i toto není snadné), změnit kulturu společnosti je velmi komplikované. Proto je zapotřebí upravit kulturu, která vede k úspěšné implementaci nové strategie (Kotler, Keller, 2013, str. 77).

V organizační struktuře bere architektura staveb v úvahu spolupůsobení čtyř hlavních činitelů. Účel je prvním činitelem, pro který je stavba budována, působí podstatným způsobem na celý průběh projektování, forma zde vychází z obsahu, nový účel obvykle vyžaduje nový projekt a novou formu. Stavební materiál je druhým činitelem, který určuje a limituje nápady architekta a parametry stavby, použití betonových konstrukcí umožnilo stavět podstatně vyšší domy než někdejší cihlový materiál. Styl je třetím činitelem, když se objeví potřeba nových funkcí stavby, mění se účel a jdou k dispozici zcela nové materiály. Výsledkem pak bývá nový architektonický styl. Jako čtvrtý faktor je technologie, a to například bez nového systému rychlovýtahů, klimatizace

či protipožární ochrany by nebylo možné realizovat výškové mrakodrapy. Organizační architektura převzala tyto čtyři činitele do organizačního projektování, do tvorby nových systémů a nejčastěji do změn systémů již existujících (Veber a kol., 2009, str. 217-220).

Účel, pro který se organizační architektura vytváří, je chápán jako popis prostředí, které instituci obklopuje a které v podstatě vymezuje její strategické cíle. Stavební materiál tvoří organizační formy i jejich části, které mohou sloužit jako určité stavební kameny při změnách dnes již málo vyhovujících prvků systému. Styl je představován z pozice měkkých prvků organizace, např. v popisu manažerských rolí v globálních společnostech. Styl zahrnuje i takové prvky, jako jsou porady, které stále zůstávají jako nejdůležitější prvek komunikace mezi pracovníky. Poslední součástí obsahuje technologie, které se uplatňují při realizaci navržených projektů (Veber a kol., 2009, str. 217-220).

Organizační struktura je systém, který se považuje za efektivní a umožňuje působivé řízení firmy, kontrolu práce zaměstnanců, koordinování a spolupráci úseků, skupin i jednotlivců. Strategie firmy obsahuje organizační strukturu. Rozlišuje se 5 organizačních struktur:

- Štíhlé – velmi mnoho stupňů řízení, manažeři mají jen malý počet spolupracovníků
- Široké – počet řídicích úrovní je malý, manažeři mají na starosti větší počet pracovníků, komunikace je rychlejší a snadnější, proto nedochází k šumům v komunikování
- Funkcionální – zde je dovolené větší zaměření, které může být jen ve velkých firmách, ale jsou horší okolnosti pro inovaci, kariéra pracovníků je jednoznačně vymezena, ale vždy není jasná míra odpovědnosti
- Divizionální – je typická pro menší firmy, zde probíhá samostatnost, kde musí mít spolupracovník schopnosti a dovednosti na úrovni obecnější, lépe se přizpůsobí na vzniklé podmínky, je jasně vymezená odpovědnost
- Maticové – pokouší se spojit funkcionální a divizionální strukturu, tato struktura byla v oblibě v 60. letech (Mikuláščík, 2007, str. 228).

Organigram je primitivní (někdy může být složitá) tabulka, která sděluje kde a kdo pracuje. V organigramu má každý své místo při grafickém znázornění. Formální organizační vztahy, jako je podřízenost a nadřízenost, funkční i odborná příslušnost zobrazuje organigram. Tato podoba schématu firemní struktury je velmi obvyklá a je vždy použita k analýze stavu organizační struktury nebo k tréninkovým účelům. Organigram velmi rychle zobrazuje některé nežádoucí jevy, jako je: příliš široký záběr řízení,

překrývání pracovních činností, chybná řídicí struktura, dlouhý hierarchický řetězec, nelogický vztah podřízenosti a nadřízenosti a neobsazená funkce (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 177).

Pro správný organigram jsou zapotřebí tyto náležitosti:

- Datum, ke kterému se uvádí
- Jméno firmy a/nebo oddělení, který představuje
- Zda jde o navrhovaný či současný stav
- Šíře záběru, který je představován – jde o řídicí složky nebo o celý útvar
- Jméno a funkce osoby, která graf zpracovala

Organigram je živoucí dokument, který není nikdy stoprocentní (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 177).

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozeznáváme organizační struktury:

- Liniové (lineární)
- Štábní
- Kombinované (například liniově štábní a organizační týmy) (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 204).

Liniové organizační struktury se vyvinuly jako první typ útvarové struktury v malých organizacích, kde fungoval jeden řídicí stupeň nad provozem. Tato struktura má přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí jsou pověřeny vertikálním liniovým řízením. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro malé podniky do 50 zaměstnanců (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 204).

Štábní organizační strukturu tvoří štábní útvary, které plní poradní funkci k rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní tým je tvořen specialisty z různých oborů, například ekonomy, techniky, personalisty a účetními. Štábní organizační struktura nemůže být samostatně, ale vždy musí být spojena buď s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Tato struktura má úlohu jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 204-205).

Kombinované organizační struktury mohou být například liniově štábní, které jsou buď liniové nebo víceliniové. Víceliniové jsou silné funkční struktury a jsou nejrozšířenější. Tyto struktury vznikají, aby strukturní útvar s liniovou pravomocí

delegoval část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účastí na rozhodovacích procesech (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 205-206).

3.4.3 Personalistika

Výběr a rozmístění spolupracovníků, respektive personální podpora řídicích a řízených procesů jsou velmi úzce slučovány s již zmíněnými úkoly organizování a organizační strukturou. Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních pracovníků, respektive na jejich dovednosti, schopnosti, znalosti a užitečné návyky. V personalistice jsou řešeny nezbytné úlohy výběru, rozmisťování a přerozdělování spolupracovníků (včetně získávání nových pracovníků či využitelné substituce pracovní síly a rekvalifikace) (Vodáček, Vodáčková, 2009, str. 70-71).

3.4.4 Vedení

Vedení je vykonáváno jako součást určité pozice, anebo díky osobním zkušenostem a rozumu. Vedení je založeno na působení jedince nebo je jen kategorií chování. Je potvrzeno, že o managementu víme hodně, ale o vedení skoro nic. Existuje mnoho definic vedení, proto není možné najít tu jednu správnou. Vedení je vztahováno k motivaci, mezilidskému chování a procesu komunikace. Vedení obsahuje také efektivní proces delegování. Je to dynamický proces. Vztah vedoucí/podřízený je oboustranný. Účinné vedení je proces o dvou cestách, který je ovlivňován individuálním výkonem a výkonem celé organizace. Je-li manažerské vedení dobře vedeno, napomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních a skupinových cílů. Vnitřní motivace se vytváří při kladení důrazu na důležitost práce, kterou lidé odvádí (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 93-113).

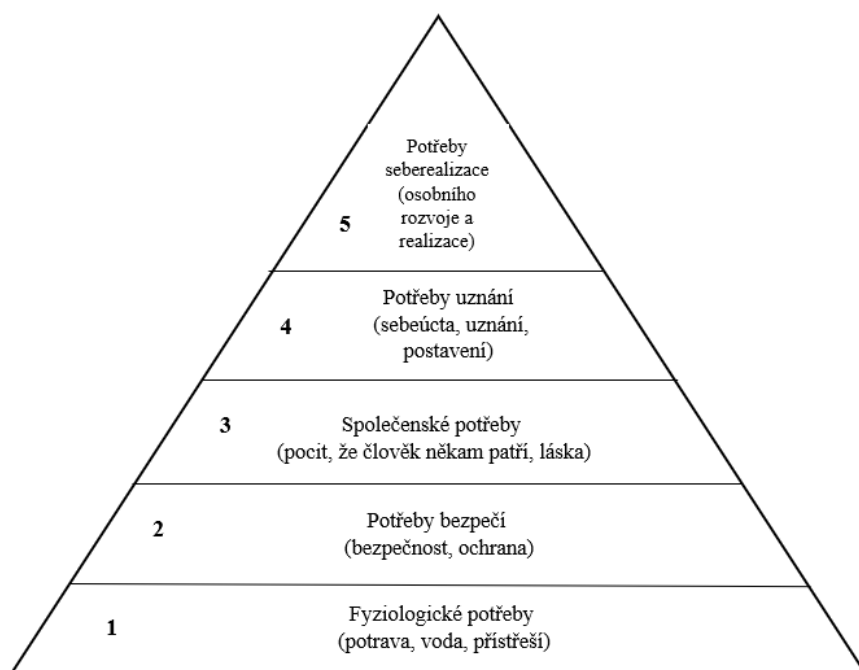
Pro dosažení žádoucího cíle, působí na lidi motivace. Motivace je vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování. Motivace slučuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k určenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Potřeby můžeme rozčlenit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek (Veber a kol., 2009, str. 111-112).

Všichni kolem nás mají mnoho potřeb. Potřeby jsou biogenické, které vznikají z fyziologických stavů napětí, jako je hlad, žízeň nebo nepohodlí. Další potřeby jsou psychogenické, jež vznikají z psychologických stavů napětí, jako je potřeba uznání, úcty nebo sounáležitosti. Z potřeby se vytváří motiv, který nás podle intenzity nutí jednat.

Motivace má jak zaměření – upřednostňuje jeden cíl před druhým – tak sílu – o cíl se snaží s větším nebo menším nasazením. Nejznámější teorie lidské motivace jsou tři – teorie Sigmunda Freuda, Abrahama Maslowa a Fredericka Herzberga. Tito pánové vnášejí do analýzy spotřebitele a marketingové strategie celkem odlišné názory (Kotler, Keller, 2013, str. 198-199).

Maslowova teorie se pokouší objasnit, proč jsou lidé motivováni určitými potřebami v určitý čas. Podle Maslowova jsou potřeby seřazeny hierarchicky, od těch, které jsou nejnaléhavější, až k těm nejméně naléhavým (Kotler, Keller, 2013, str. 198-199).

Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování podle Maslowova (Kotler, Keller, 2013, str. 198-199)

Mezi vztahem vedením a managementem je značný rozdíl. Management je často vymezen jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem naplnit stanovené organizační cíle. Manager odpovídá na specifické situace a zabývá se více s krátkodobými problémy. Důraz u vedení je dáván na mezilidské vztahy v širokém kontextu. Vedoucí je následován ochotným a zaujatým chováním pracovníků. Je zapotřebí být efektivním manažerem, ale také provádět roli vedení. Obecné stanovisko říká, že práce manažera

požaduje schopnost vedení a že vedení je v podstatě podskupina managementu. Vedení nemůže být bez lidí, kteří vedoucího následují (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 93-113).

Vedení je dynamická forma chování a existuje mnoho proměnných, které vztahy ve vedení ovlivňují, jak už je zmíněno výše. Čtyři hlavní proměnné uvádí McGregor:

- Charakteristiky vedoucího
- Postoje, potřeby a jiné charakteristiky personálu a ostatních následovníků
- Povaha organizace, jako například její účel, struktura, úkoly ke splnění
- Společenské, ekonomické a politické prostředí (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 93-113).

McGregor uvažuje, že „*vedení není vlastností jedince, ale komplexní vztah ke všem uvedeným proměnným*“. Styl manažerského vedení podřízeného personálu a zaměření síly je klasifikován pomocí tří širších kategorií:

- Autoritářský (autokratický) styl – není prostor pro vlastní rozhodování zaměstnanců, ředitel předává příkazy
- Demokratický styl – zaměření je na straně skupiny jako celku, existuje větší spolupráce se skupinou, manažer se o funkce vedení dělí se členy skupiny (podobný styl jako participativní – projednávají se úkoly a řešení v přítomnosti ostatních zaměstnanců, společně připravují řešení situace a problémů, zaměstnanci mají větší možnost samostatné práce)
- Skutečný styl laissez-faire – manažer usuzuje, že členové týmu pracují dobře sami o sobě, je přenášena síla na členy, kteří mají svobodu jednání (podobný styl jako liberální – zaměstnanci mají větší volnost, samostatně pracují, podřízení či kolegové dohromady převyšují kvalifikaci samotného ředitele) (Dědina, Cejthamr, 2010, str. 93-113).

Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je úsilí efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Talenty lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby zabezpečovaly to, co bývá označováno jako základní kompetence organizace. Jeden ze základních faktorů je získat lidské zdroje a využívat je tak, aby zabezpečily plnění cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého vedoucího pracovníka. Řízení lidí je prvek celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zabezpečení dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace. Jinak lze také řízení lidí charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě

v souladu s potřebami, které jsou svěřeny požadavkům ekonomického a sociálního okolí podniku. Na vrchol hodnotové hierarchie managementu dosáhla potřeba flexibility, adaptability a rychlé a efektivní reakce na změny všeho druhu. Chod každé organizace vyžaduje vést běžnou personální agendu. K typickým aktivitám v tomto směru patří:

- Vedení evidence zaměstnanců
- Vedení příslušné agendy spojené s organizací přijímání a uvolňování pracovníků
- Zabezpečování povinností ve vztahu ke zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení
- Spolupráce s úřady práce
- Zabezpečování podkladů pro sociální dávky zaměstnancům
- Organizování výcvikových a vzdělávacích aktivit
- Vedení personálního informačního systému

Postupy hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Hodnocení pracovního výkonu – jde o pravidelné, nejčastěji denní posouzení, jak pracovník splnil daný úkol
- Hodnocení způsobilosti pracovníka – jde o komplexní hodnocení pracovníka prováděné většinou v ročních či pololetních intervalech (Veber a kol., 2009, str. 156-173).

3.4.5 **Kontrola**

Kontrolní činnosti používají manažeři na všech úrovních řízení jako určité podoby zpětné vazby. Hlavním cílem kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě této kontroly jsou poté přijímány příslušné kontrolní závěry. Kontrola je součástí řízení. Kontrolní procesy členíme na: interní (vnitřní) kontrolu a externí kontrolu.

Vnitřní kontrola je podnícena vnitřními strukturami organizace a prováděna zpravidla řídicími pracovníky (Veber a kol., 2009, str. 134-142).

Kontrola je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s určenými cíli. Při kontrolování jsou odhaleny chyby či nedostatky při plnění úkolů. Po objevení chyb lze činnosti členů organizace vylepšit (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 7).

Organizace vystupuje jako samostatný subjekt, musí v řadě případů přistoupit i na kontrolu stojící mimo organizaci – externí kontrola, která může mít dvojí původ:

- Smluvní požadavky – organizace se zavazuje, že umožňuje externímu subjektu ověřit určité skutečnosti týkající se její činnosti, např. banka může ověřit hospodaření organizace z důvodu žádosti o úvěr
- Zákonné požadavky – z řady zákonů vyplývá oprávnění, nejčastěji ze státních orgánů, uskutečňovat vybrané kontrolní činnosti (Veber a kol., 2009, str. 134-142).

Kontrola může mít následující funkce:

- Inspekční funkce – spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování reálného stavu sledované reality s ohledem na zvláštní požadavky
- Preventivní funkce – spočívá v působení svou přítomností, u podřízených kontrola vyvolává vědomě či podvědomě vyšší odpovědnost při realizaci zadaných úkolů
- Eliminační funkce – znamená, že na podstatě kontroly jsou činěny zásadní zásahy, které zabraňují vzniku nežádoucích situací (Veber a kol., 2009, str. 134-142).

3.4.6 Analýza

Analýza neboli rozbor je první paralelní manažerskou funkcí. Prezentuje soubor postupů a metod, které se zaměřují na vhodné a jisté poznání zkoumaných jevů a postupů. Pro sekvenční manažerské funkce podniká první kroky jejich realizace. Nejdůležitější potřebné je seznámení se s podmínkami pro jejich uplatnění a zabezpečení. Analýza si pokládá za cíl poznání a správné porozumění podmínek pro realizaci sekvenčních funkcí, kterými postupuje. Rozbor je schopen dávat podklady pro navazující paralelní funkce. Aplikace analýzy požaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání. Je třeba si ujasnit nároky na hloubku i určité zaměření analýzy a poté začít při analyzování (Vodáček. Vodáčková, 2009, str. 147-148).

3.4.7 Rozhodování

Rozhodování je nejvýznamnější činnost, kterou manažeři provádějí. Jako nerozdělitelná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvíce při plánování, jelikož základ plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy. Rozhodování se skládá se základních pojmů.

- Deskriptivní teorie rozhodování posuzuje popis, analýzu a hodnocení již proběhlých rozhodovacích procesů
- Normativní teorie rozhodování dává návod, jak se mají rozhodovací problémy řešit

- Dobře strukturované problémy jsou lehčí problémy, které se řeší na nižších úrovních řízení charakteristické mj. rutinními přístupy k jejich řešení.
- Postoj rozhodovatele k riziku se vystihuje přístupem k volbě rizikových variant – averzi, sklon či neutrální postoj k riziku.
- Riziko a nejistota, tato situace v prostředí, ve kterém se podnik pohybuje je částečná nebo plná neznalostí budoucího vývoje.
- Rozhodovací problém je problém s více než jednou variantou řešení.
- Rozhodovací proces je proces řešení rozhodovacího problému, který se skládá do více časově návazných fází.
- Špatně strukturované problémy jsou někdy až složité problémy, které jsou řešené na vyšších úrovních řízení a mají inovativní přístup k řešení (Veber a kol., 2009, str. 81).

Rozhodování je těžištěm práce každého liniového manažera. Manažeři ve většině případů pokládají rozhodování za hlavní pracovní povinnost. Rozhodování dělá největší problém nově zvoleným manažerům. Rozhodování je významnou součástí vedení lidí. Při rozhodování je potřeba udržení nestrannosti. Hlavní věcí, než se rozhodne, je mít dostatek informací a nepřiklánět se na jednu stranu řešení (Tepper, 1996, str. 32-33).

Rozhodovací procesy, které se uskutečňují na různých úrovních nahlíží dvě strany, meritorní (věcná, obsahová) a formálně logická (procedurální) (Veber a kol., 2009, str. 81).

3.4.8 Implementace

Implementace je třetí paralelní manažerská funkce. Prezentuje úspěšné ukončení celku každé jednotlivé sekvenční manažerské funkce a vytvoření vyrovnaných vazeb na funkce ostatní. Pokud by tato závěrečná funkce chyběla, nebyla by tato fáze uzavřena, předcházející úkony by nenašly své zhodnocení práce. Implementace u sekvenční manažerské funkce je vývojem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro určité podmínky aplikace. Významnou součástí implementace jsou koordinační a komunikační činnosti. Zabezpečení řídicích záměrů je důležitou úlohou manažerů. Požaduje široký okruh aktivit, které je třeba splnit zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout požadovaných cílů. Implementace samozřejmě závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení, flexibilitě a aktivitách (Veber a kol., 2009, str. 111).

Komunikace v organizaci může být v různých úhlech a různých souvislostech. Z pohledu rozhraní firmy rozlišujeme komunikaci s vnějším okolím – pak jde o vnější

(externí) komunikaci, a komunikace uvnitř firmy se spolupracovníky – v takovém případě se jedná o vnitřní (interní) komunikaci. Komunikaci chápeme jako výměnu a poskytování informací. Rozlišujeme tři roviny sdělování. Sdělování se může projevat verbálně (slovy), neverbálně (mimoslovně) a činy (tím, co dělá, jak se chová):

- Verbální vyjadřování – základní stavební kámen tohoto vyjadřování jsou věty, jedná se o slovo mluvené, tak o slovo psané
- Neverbální vyjadřování – má skupinu složek (např. mimika, gesta, doteky, postoj těla atd.), ale je důležité chápat celek, jsou-li mimoslovní projevy v souladu či nikoli, nejen mezi sebou, ale také ve vztahu ke slovnímu vyjádření, k ostatním aktivitám sdělovacího subjektu
- Činy – je důležité se věnovat chování a jednání v souvislosti s verbálním a neverbálním vyjadřováním

Je třeba rozlišovat také tři roviny naslouchání. Příjemce vnímá nejen ušima, ale také očima a srdcem:

- Naslouchání ušima – každé slovo, které slyšíme nemá jen jeden význam, vždy se zeptat, jestli náš výklad byl srozumitelný
- Vnímání očima – jde o protipól verbálního vyjadřování, všímáme si hlavně výrazu obličeje
- Naslouchání srdcem – tzn. že je potřeba vnímat to, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet

Při ústní komunikaci nesmí být naše řeč monotónní. Ke srozumitelnosti sdělení přispívá jednoduchost, přehlednost, výstižnost a podnětnost (Veber a kol., 2009, str. 181-185).

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniku

Společnost AGRO Posázaví, a.s. vznikla 21. května 1996. Je vedená pod spisovou značkou B 1382 u Krajského soudu v Hradci Králové. Identifikační číslo společnosti je 252 50 868. Její základní kapitál byl 85 832 000,- Kč. Společnost sídlí v Okrouhlici 45, kde se nachází správní budova a další budovy pro rostlinnou výrobu. V okolních obcích (Vadín, Babice, Nová Ves, Olešnice a Veselý Žďár) se nacházejí objekty pro živočišnou výrobu (kravín, teletník a odchovny mladého dobytka) a také skladovací objekty – seníky. V obci Vadín byla v roce 2011 uvedena do provozu bioplynová stanice.

Společnost hospodaří na 1 800 ha zemědělské půdy, z toho je 1 500 ha orné půdy, 300 ha luk a pastvin. Společnost se v rostlinné výrobě zaměřuje především na pěstování brambor, ale také na obilí, řepku a kukuřici. Středisko rostlinné výroby zároveň zajišťuje výrobu objemných krmiv pro živočišnou výrobu.

Živočišná výroba je zaměřena především na chov skotu s produkcí mléka. Průměrný stav krav je 690 ks. Společnost v roce 2019 uvedla do provozu novou produkční stáj pro 660 ks dojnic. Teplo a elektřinu společnosti zajišťuje vlastní bioplynová stanice. Bioplynová stanice má dvě kogenerační jednotky, jejichž výkon je 750 kW a 250 kW. Společnost má v současnosti 55 zaměstnanců.

Akciová společnost AGRO Posázaví, a.s. podniká v následujících oblastech:

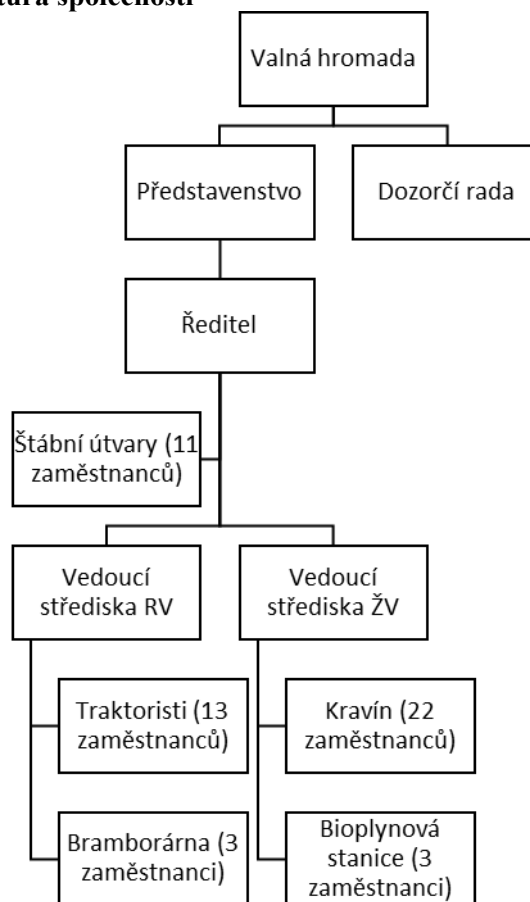
- Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Hostinská činnost
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Výroba elektřiny
- Silniční motorová doprava

Sídlo má společnost AGRO Posázaví, a.s. na adrese Okrouhlice 45, kde se zároveň nachází správa a řízení. Celkem je společnost rozdělena do dvou středisek:

- Středisko rostlinné výroby
- Středisko živočišné výroby

4.1.1 Řídící struktura společnosti

Obrázek 4 - Řídící struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V této společnosti je zavedena liniově štábní organizační struktura. Liniová struktura je typická pro malé organizace. Štábní útvar plní poradní funkci. V čele společnosti stojí valná hromada, poté představenstvo a dozorčí rada. V linii pod představenstvem nalezneme ředitele, pod kterým jsou vedoucí středisek a štábní útvar. Štábní tým je tvořen ze tří účetních, pokladní a technika, a také ze zaměstnanců v kuchyni a uklízečky. Vedoucí středisek rostlinné a živočišné výroby zodpovídají za své podřízené. Rostlinná výroba se dělí na traktoristy a bramborárnu a živočišná výroba se dělí na kravín a bioplynovou stanici. Zaměstnanci z kravína pracují pod celou společností a jsou k dispozici po celém středisku živočišné výroby.

4.2 Dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor

Pro zjištění informací byl použit dotazník pro podřízené pracovníky a pro vedoucí střediska rostlinné výroby byl použit strukturovaný rozhovor. Dotazníkové šetření

proběhlo ve středisku rostlinné výroby. Dotazník obsahoval 27 otázek, prvně základních, poté soustředěných na manažerské funkce, kdy podřízení pracovníci hodnotí dovednosti svého vedoucího a poslední část je věnována hodnocení. Strukturovaný rozhovor s vedoucím obsahuje 17 otázek. Opět prvně základní, poté komentující manažerské funkce.

4.2.1 Výsledky strukturovaného rozhovoru s vedoucím střediska RV

Pro analyzování manažerských dovedností manažera byla použita kvantitativní metoda. Byla zvolena metoda strukturovaného rozhovoru. Rozhovoru se zúčastnil vedoucí střediska rostlinné výroby. Odpověděl na otázky, které se týkaly na začátku základních informací a poté manažerských dovedností.

Rozhovor měl celkem sedmáct otázek. Struktura otázek byla rozčleněna na dvě části. První část se zaměřovala na obecné informace, jakou jsou vzdělání, délka pracovního poměru ve společnosti a na pozici vedoucího. Druhá část rozhovoru se týkala manažerských dovedností vedoucího střediska rostlinné výroby.

První otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání vedoucího a zaměření studia. Vedoucí řekl, že má vystudovanou střední školu zemědělskou. Druhá otázka se týkala délky pracovního poměru ve společnosti. Vedoucí působí v Agru Posázaví, a.s. více jak 15 let. Další otázka byla ohledně názvu pozice, kterou vedoucí vykonává. Pracovní pozice se nazývá vedoucí střediska rostlinné výroby. Vedoucí uvedl, že je také agronom. Na pozici vedoucího působí 10 let, předtím pět let pracoval jako pomocný farmář v rostlinné výrobě ve stejnojmenné společnosti. Další otázka zjišťovala zkušenosti v práci v oblasti managementu. Vedoucí odpověděl, že pro něj je to první zkušenost s výkonem práce v řídicí pozici.

Ve druhé části rozhovoru se obsah otázek týkal manažerských dovedností. Nejprve byly od vedoucího zjištěny povinnosti, které musí vykonávat v oblasti managementu. Respondent řekl, že ve své pozici dává úkoly podřízeným, kontroluje průběh a výsledek práce, ale také se snaží získat nové nápady. Další otázka byla zaměřena na množství podřízených i jejich pozic. Vedoucí odpověděl, že má celkem 16 pracovníků, z toho 3 pracují v bramborárně a ostatní jsou traktoristi. Na otázku ohledně stylu vedení, který uplatňuje k zaměstnancům, vedoucí odpověděl, že používá participativní styl. Participativní styl vedení uplatňuje na všechny své podřízené, se kterými projednává úkoly a řešení a společně připravují řešení situace a problémů. Následující otázka se týkala spolupráce s podřízenými pracovníky. Vedoucí odpověděl, že spolupracuje s podřízenými,

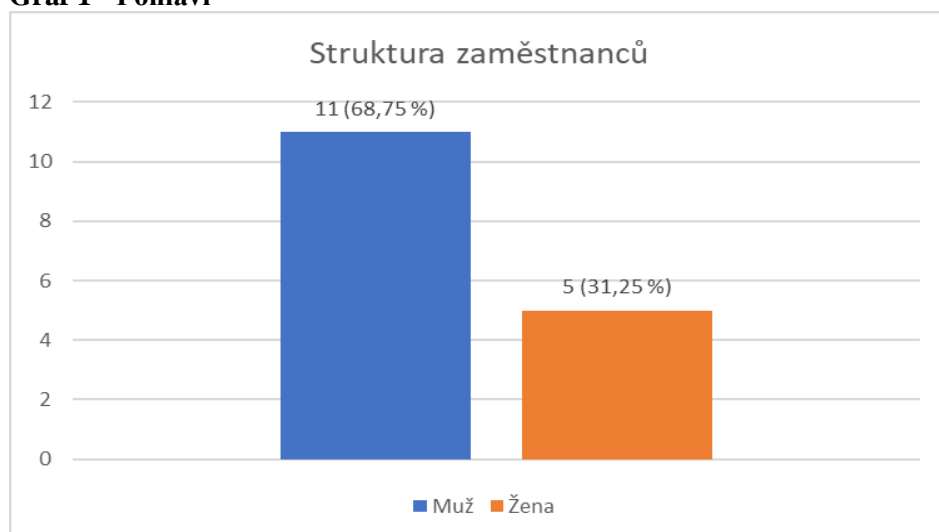
rád jim vypomáhá a poradí. Další otázka se zaměřovala na frekvenci porad. Respondent odpověděl, že porady nejsou časté a rád by to změnil. Následující otázka se týkala manažerské funkce – kontrola. Vedoucí kontroluje traktoristy podle GPS, kde je možné sledovat stav splněných úkolů, dále kontroluje podle docházky a občas si udělá namátkové kontroly. Namátkové kontroly provádí hlavně v zimních měsících, kdy je méně náročné období a zaměstnanci nevykonávají svou práci, tak jak mají, pořád odpočívají a na pracovišti neudržují pořádek. Tyto kontroly se provádějí i v letních měsících, kdy jsou najati brigádníci. Kontroly podle GPS a docházky sleduje vedoucí třikrát za týden. Dále vedoucí uvedl, že je důležité kontrolovat plnění termínů a statistik, toto provádí dvakrát do měsíce. Dále byla kladena otázka na delegování. Zda vedoucí deleguje úkoly a případně mají podřízení možnost konzultovat zadaný úkol. Vedoucí odpověděl, že deleguje své úkoly na podřízené. Plnění těchto úkolů je na zaměstnancích, kteří mají plnou důvěru od vedoucího, a věří, že to zvládnou. Jestli by někdo z podřízených nepochopil úkol, může s vedoucím úkol konzultovat, ten jim rád poradí. Další otázka se zaměřovala na komunikaci s podřízenými. Vedoucí sdělil, že se zaměstnanci nejčastěji komunikuje ústně. Následující otázka se týkala motivace zaměstnanců a způsobu motivování. Vedoucí tvrdí, že se snaží motivovat své podřízené a používá nástroje motivace jako finanční prostředky, pochvalu či uznání. Dále společnost nabízí materiální odměnu, životní pojištění a levnější stravování. Další otázka se týkala hodnocení funkcí vedoucího, jakou podle svého úsudku zvládá nejlépe a jakou nejhůř. Z pohledu vedoucího nejlépe plní funkci organizační a nejhorší je personalistika. Následovala otázka na zlepšení svých manažerských dovedností. Vedoucí odpověděl, že ano, snaží se je zlepšovat, ale jen vlastními znalostmi a zkušenostmi. Uvedl, že společnost nemá žádné programy k rozvoji v oblasti managementu, využívá jen programy odborné v oboru zemědělství. Poslední otázka se týkala pohledu vedoucího na manažerskou pozici. Vedoucí si myslí, že práce na pozici vedoucího je pro něj velmi zajímavá, rád vymýšlí nové nápady pro lepší provoz střediska. Rád by si své znalosti zdokonalil a šel by s moderní dobou.

4.2.2 Výsledky dotazníku pro podřízené pracovníky

Základní informace

První část dotazníku pro podřízené pracovníky je věnována základním informacím. Zkoumáno bylo pohlaví, věk a struktura délky pracovního poměru.

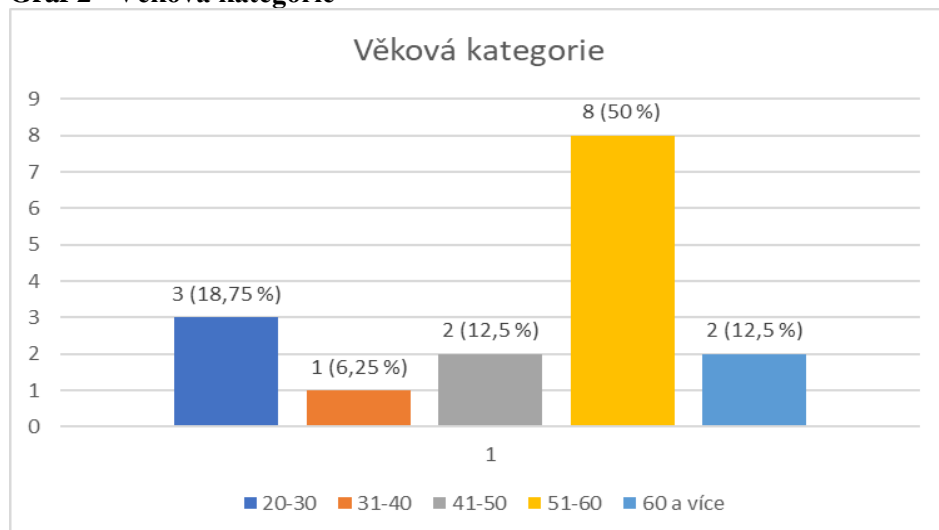
Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 znázorňuje, že dotazníkového šetření pro podřízené pracovníky se zúčastnilo celkem 16 pracovníků, z toho 11 mužů (68,75 %) a 5 žen (31,25 %). Dle tohoto výsledku je patrné, že ve středisku rostlinné výroby je velká převaha mužského pohlaví.

Graf 2 - Věková kategorie

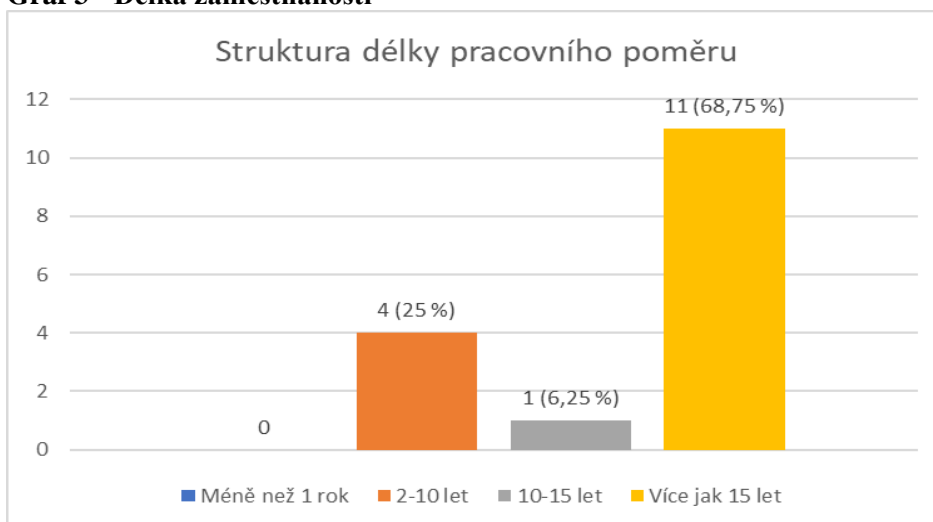


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf č. 2 ukazuje věkové zastoupení lidí, kteří pracují na pracovišti. Na grafu lze vidět, že polovina pracovníků se pohybuje ve věkové skupině 51-60 let (50 %). Tři pracovníci (18,75 %) se nachází v rozmezí 20-30 let, pouze 1 pracovník (6,25 %) je ve věku od 31 do 40 let. Dva zaměstnanci (12,5 %) se pohybují kolem věku

41-50 let. Poslední 2 pracovníci (12,5 %) jsou starší 60 let. Z grafu tedy vychází, že ve středisku rostlinné výroby převažuje zastoupení lidí ve středním věku a jsou zastoupeny všechny věkové skupiny.

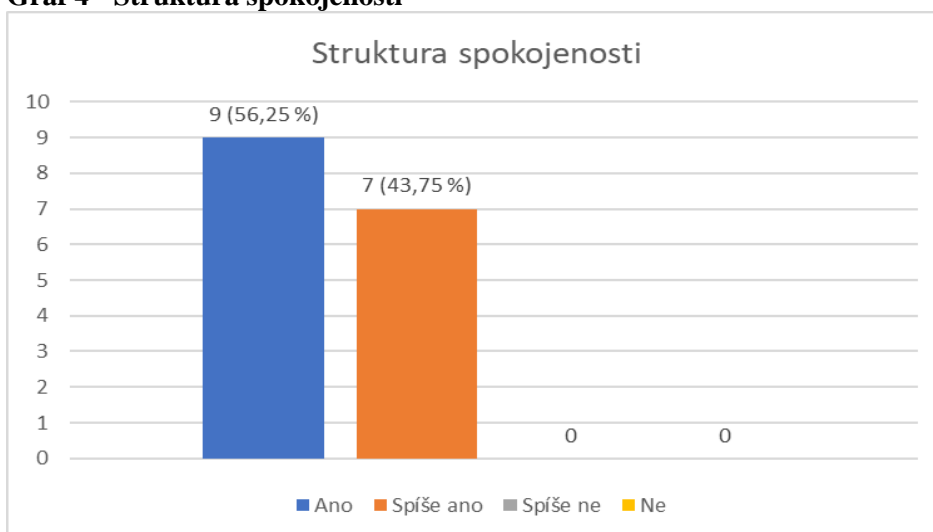
Graf 3 - Délka zaměstnanosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 3 lze rozpoznat, jak dlouho pracovníci v Agru Posázaví, a.s. pracují. Společnost je stabilní, proto více jak polovina, tedy 11 pracovníků (68,75 %), pracují více jak 15 let v Agru Posázaví, a.s. Čtyři pracovníci (25 %) jsou ve společnosti 2-10 let a pouze 1 pracovník (6,25 %) pracuje v Agru Posázaví, a.s. 10-15 let. Z grafu je patrné, že zaměstnanci neodcházejí a vydrží ve společnosti více jak 2 roky.

Graf 4 - Struktura spokojenosti



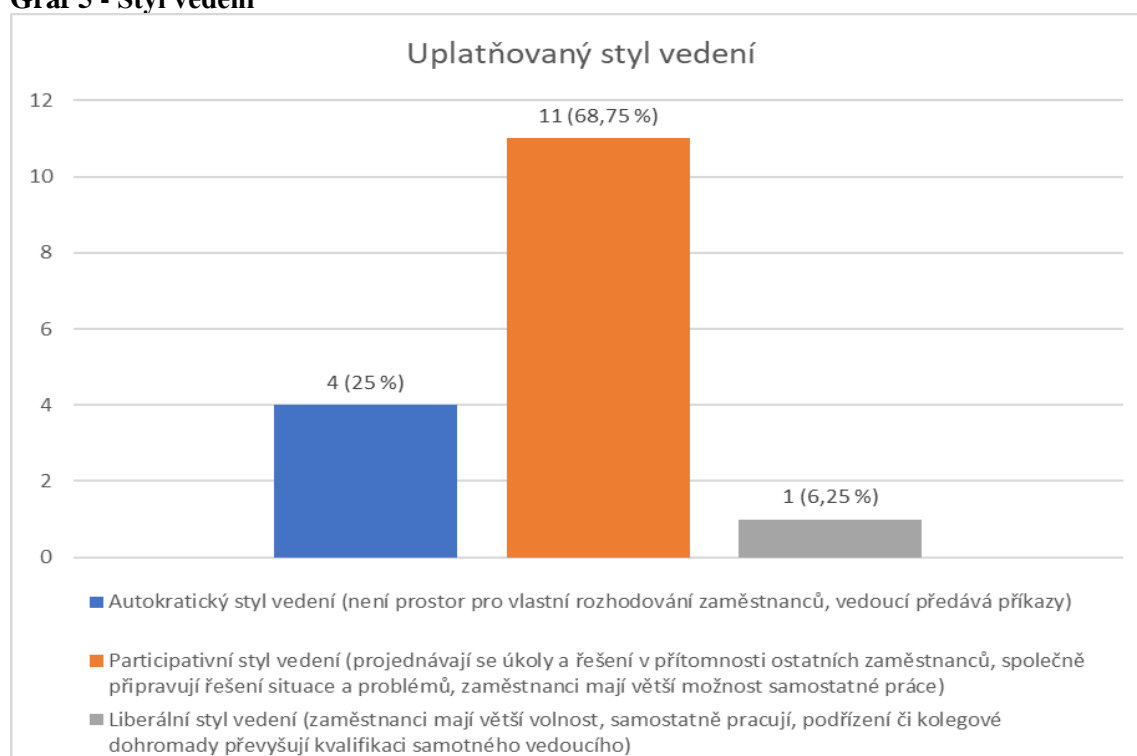
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 ukazuje, jestli jsou podřízení pracovníci spokojeni se svou prací. Více jak polovina zaměstnanců, tedy 9 (56,25 %), odpovědělo, že jsou spokojeni. Zbytek, to znamená 7 pracovníků (43,75 %), odpovědělo spíše ano. Je tedy zřejmé, že všechny reakce jsou kladné a zaměstnanci jsou spokojeni.

Manažerské funkce

Druhá část dotazníku je orientovaná na hodnocení manažerských funkcí ze strany podřízených pracovníků. Jak jsou chápány funkce vedoucího pracovníka a jeho plnění. Náplň práce manažera představují manažerské funkce.

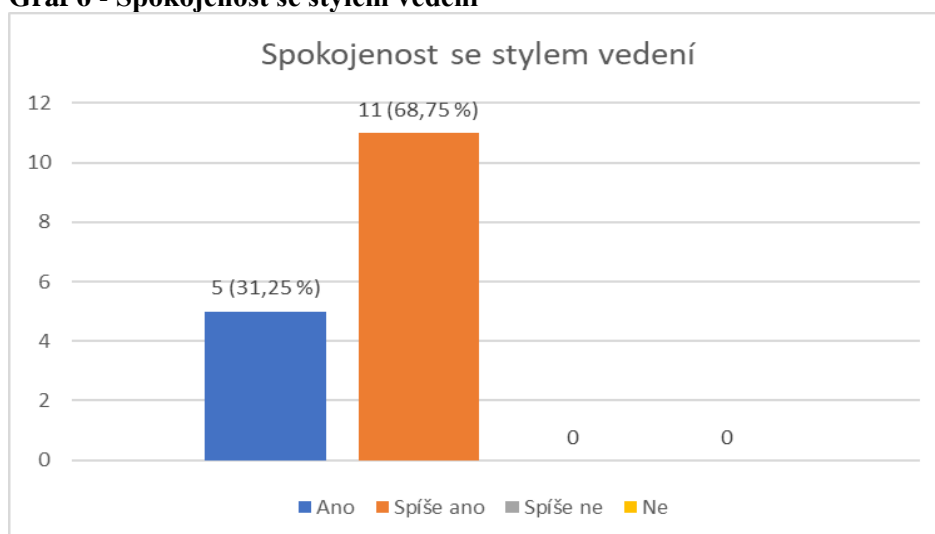
Graf 5 - Styl vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Při šetření, jaký styl vedení vedoucí uplatňuje se podřízení pracovníci, dle grafu č. 5, ve více jak polovině shodli. Jedenáct pracovníků (68,75 %) popisuje styl vedení jako participativní, další 4 (25 %) respondenti jako styl autokratický a pouze 1 pracovník (6,25 %) zaškrtnl styl liberální. Z toho vyplývá, že každý zaměstnanec má jiný styl vedení.

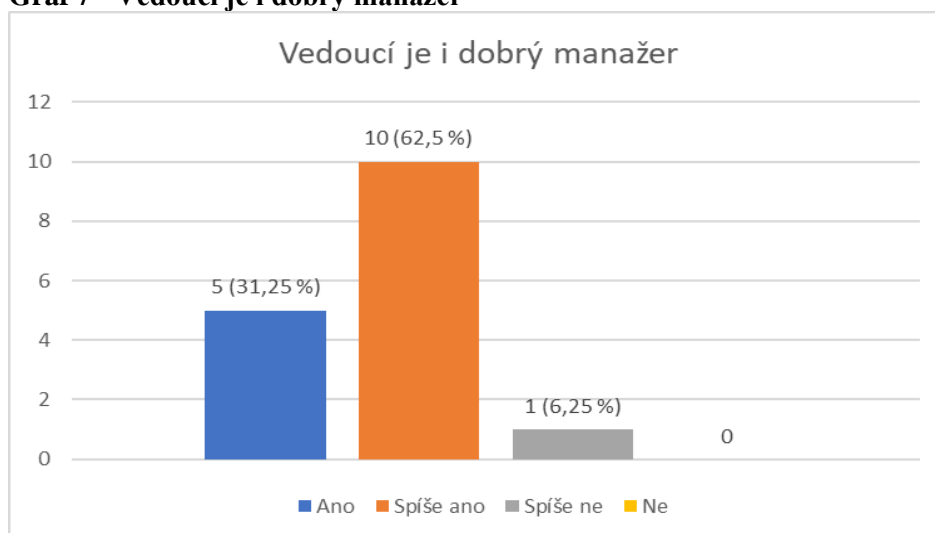
Graf 6 - Spokojenost se stylem vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda jsou podřízení pracovníci spokojeni se stylem vedení vedoucího pracovníka, vychází z grafu č. 6. Větší část pracovníků (68,75 %) je se stylem vedení spíše spokojená a menší část, 5 pracovníků (31,25 %), je spokojená. Z grafu lze tedy poznat, že reakce na spokojenost se stylem vedení jsou kladné.

Graf 7 - Vedoucí je i dobrý manažer

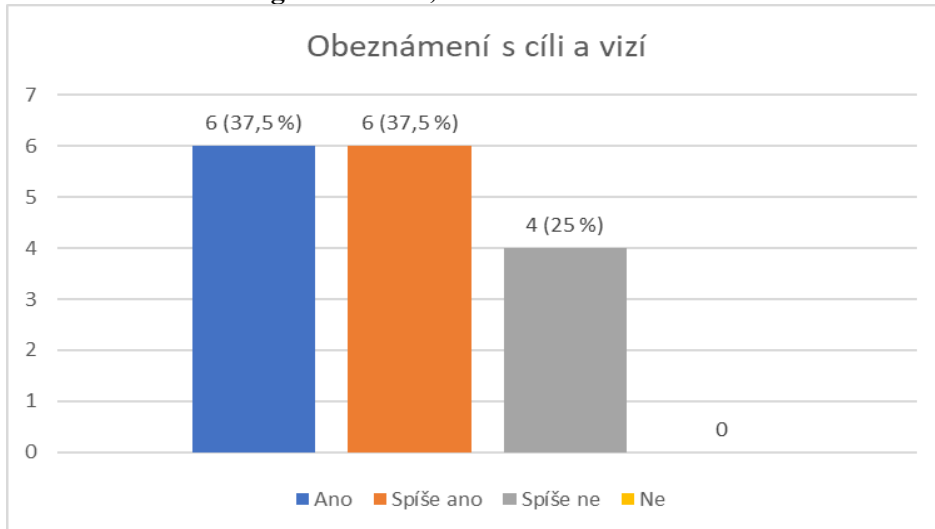


Zdroj: Vlastní zpracování

Při šetření, zda vedoucí pracovník je dobrým manažerem, bylo zjištěno podle grafu č. 7, že 10 pracovníků (62,5 %) odpovědělo spíše ano, 5 zaměstnanců (31,25 %) tvrdí, že vedoucí je dobrým manažerem. Pouze 1 pracovník (6,25 %) odpověděl, že vedoucí spíše

není dobrým manažerem. Je tedy zřejmé, že vedoucí je dobrým manažerem rostlinné výroby.

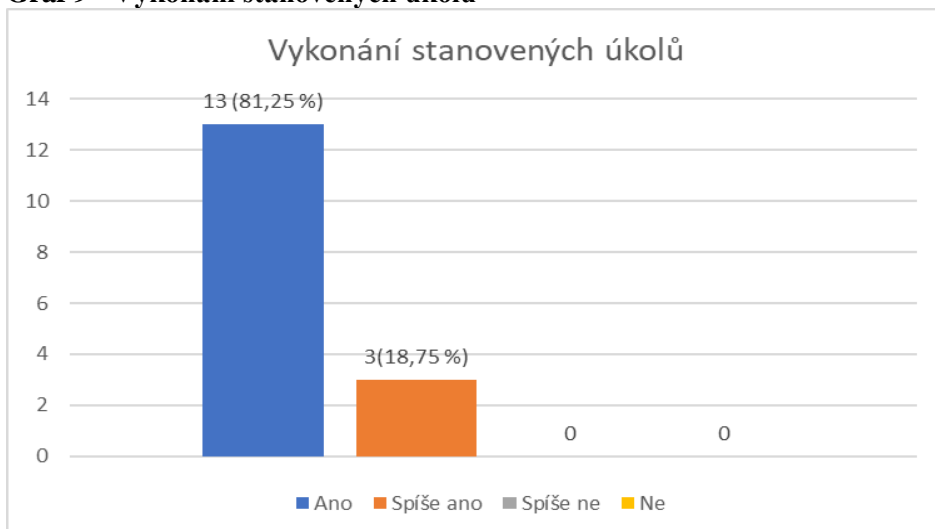
Graf 8 - Cíle a vize Agra Posázaví, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf č. 8 ukazuje, jestli jsou podřízení pracovníci obeznámeni s cíli Agra Posázaví, a.s. a její vizí. Šest pracovníků (37,5 %) odpovědělo, že ano, dalších 6 respondentů (37,5 %) odpovědělo spíše ano a pouze 4 pracovníci (25 %) spíše nejsou obeznámeni s cíli a vizí společnosti. Z grafu vyplývá, že většina pracovníků je obeznámena s cíli a vizí, ale tyto plány by měla vědět i zbývající část pracovníků.

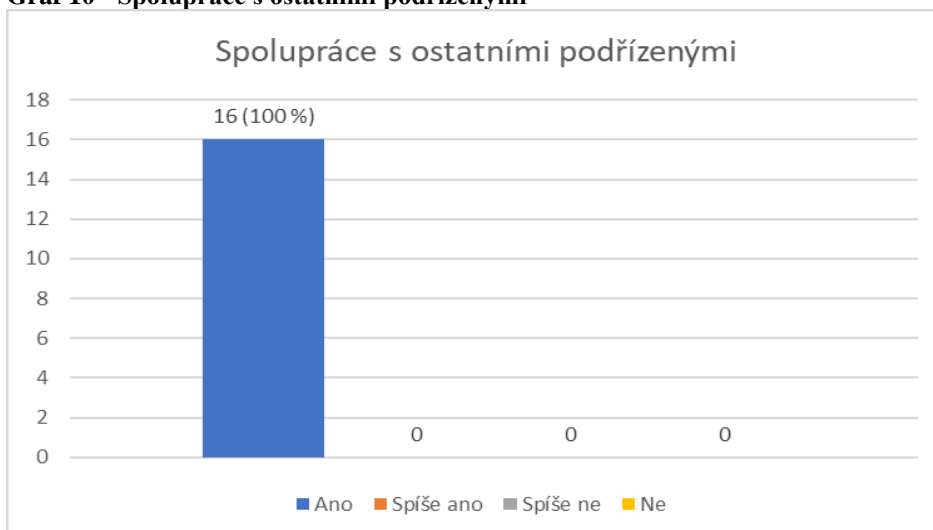
Graf 9 - Vykonání stanovených úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 9 lze rozpoznat, že 13 pracovníků (81,25 %) má jasně stanovený úkol, který mají vykonávat a 3 pracovníci (18,75 %) mají spíše stanovený úkol. Z grafu je patrné, že všichni podřízení pracovníci rostlinné výroby mají stanovený úkol.

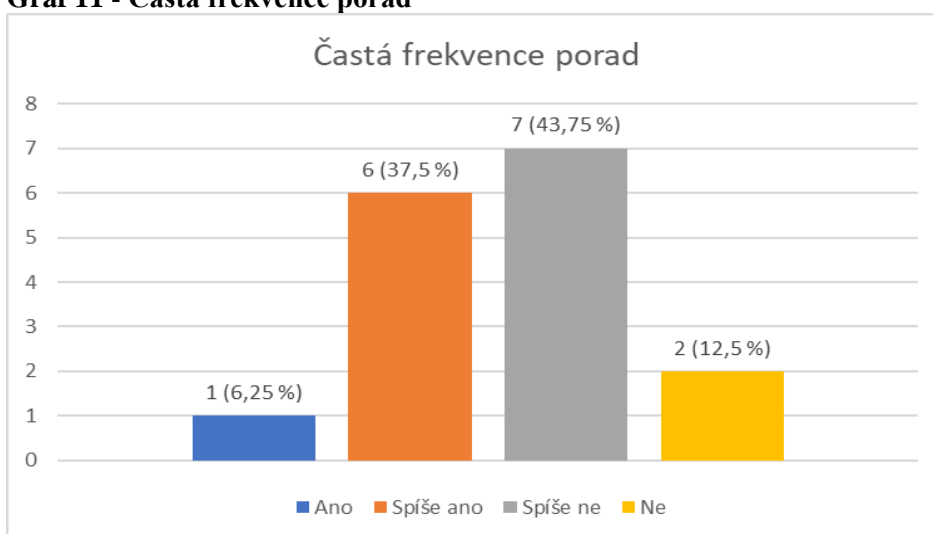
Graf 10 - Spolupráce s ostatními podřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 ukazuje, jestli podřízení pracovníci spolupracují s ostatními podřízenými. Všech 16 respondentů (100 %) odpovědělo, že spolupracují s ostatními podřízenými.

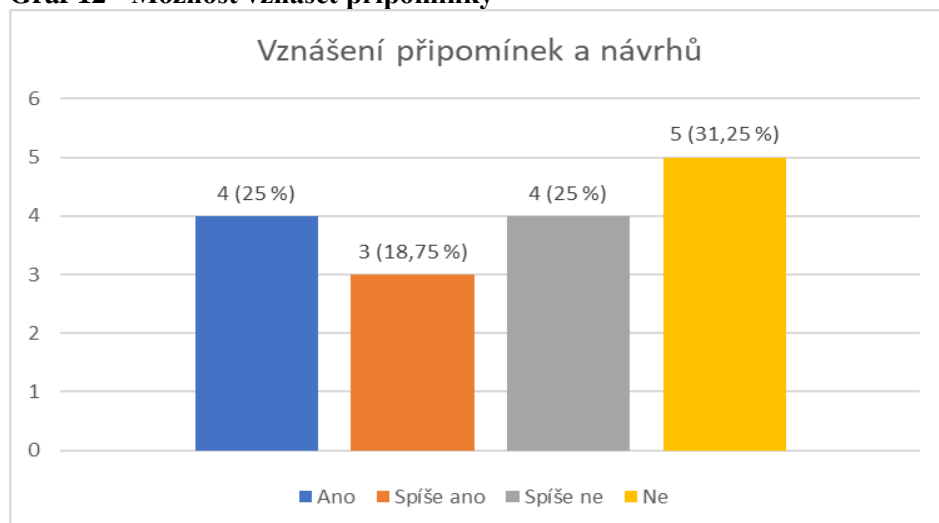
Graf 11 - Častá frekvence porad



Zdroj: Vlastní zpracování

Při dotazníkovém šetření, na otázku jestli jsou porady svolávány dostatečně často, 7 respondentů (43,75 %) odpovědělo, dle grafu č. 11, že porady spíše nejsou svolávány často. Dva pracovníci (12,5 %) se shodli, že porady nejsou svolávány dostatečně často. Pouze 1 pracovník (6,25 %) odpověděl, že porady jsou časté a 6 pracovníků (37,5 %) spíše časté. Z grafu vyplývá, že porady nejsou svolávány dostatečně často.

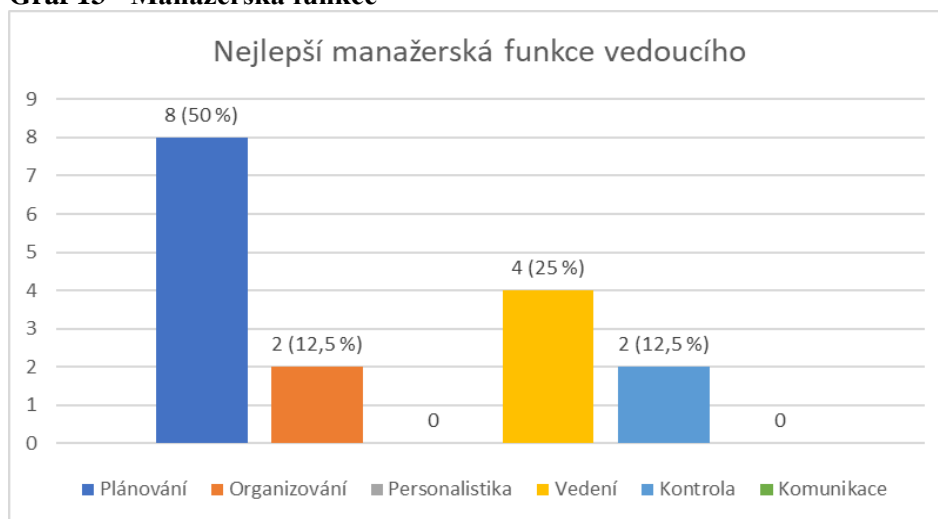
Graf 12 - Možnost vznášet připomínky



Zdroj: Vlastní zpracování

Další graf č. 12 znázorňuje, jestli mají podřízení pracovníci možnost na poradách vznášet připomínky a návrhy na zlepšení společnosti. Čtyři pracovníci (25 %) mají možnost vznášet připomínky a 3 pracovníci (18,75 %) spíše mají možnost. Dalších 9 pracovníků odpovědělo záporně, protože nemají možnost vznášet připomínky. Čtyři respondeti (25 %) odpověděli spíše ne a 5 respondentů (31,25 %) ne. Z grafu vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců nemůže na poradách vznášet připomínky a návrhy na zlepšení společnosti.

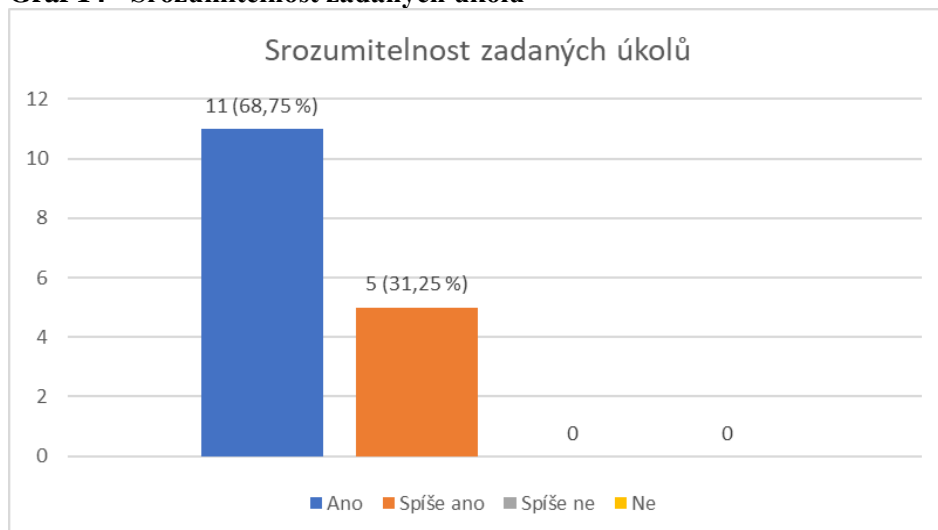
Graf 13 - Manažerská funkce



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 13 ukazuje, jakou manažerskou funkci vedoucí pracovník vykonává nejlépe. Nejvíce pracovníků, tedy 8 (50 %), se shodlo na tom, že nejlépe manažer zastává plánování, hned zatím vedení (odpověděli 4 pracovníci – 25 %), poté organizování a kontrola, které jsou na stejné úrovni, u každého odpověděli 2 pracovníci (12,5 %). Prostor pro zlepšení pracovníci vidí v personalistice a hlavně komunikaci.

Graf 14 - Srozumitelnost zadaných úkolů

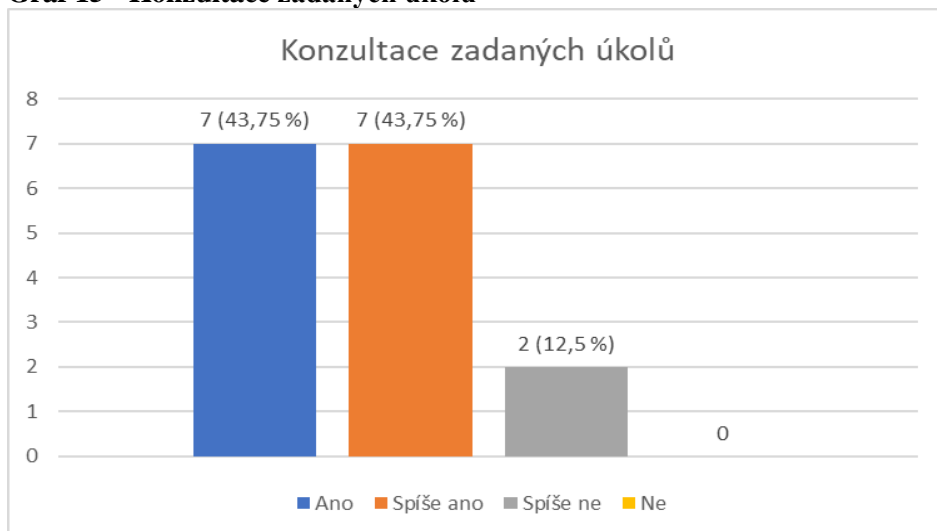


Zdroj: Vlastní zpracování

Při zjišťování, zda vedoucí pracovník deleguje úkoly srozumitelně, bylo zjištěno, jak ukazuje graf č. 14, že více jak polovina lidí (68,75 %) rozumí delegovaným úkolům a

5 pracovníků (31,25 %) spíše rozumí úkolům od vedoucího pracovníka. Z grafu vyplývá, že delegované úkoly jsou srozumitelné.

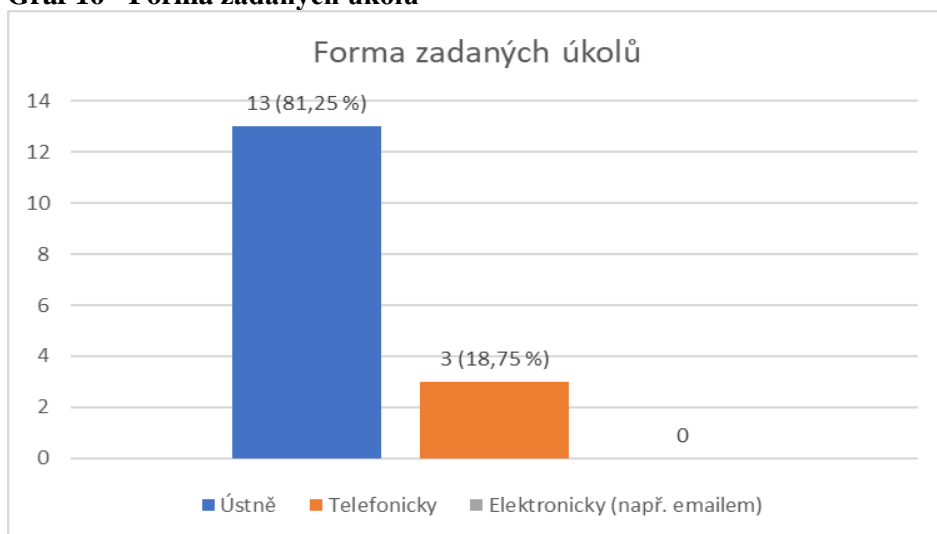
Graf 15 - Konzultace zadaných úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 15 znázorňuje, jestli je možnost delegované úkoly s vedoucím konzultovat. Sedm respondentů (43,75 %) odpovědělo, že je možnost konzultovat a dalších 7 pracovníků (43,75 %) má spíše možnost konzultovat. Pouze 2 pracovníci (12,5 %) odpověděli, že spíše nemají možnost konzultovat delegované úkoly s vedoucím pracovníkem. Z grafu je patrné, že delegované úkoly lze s vedoucím probrat.

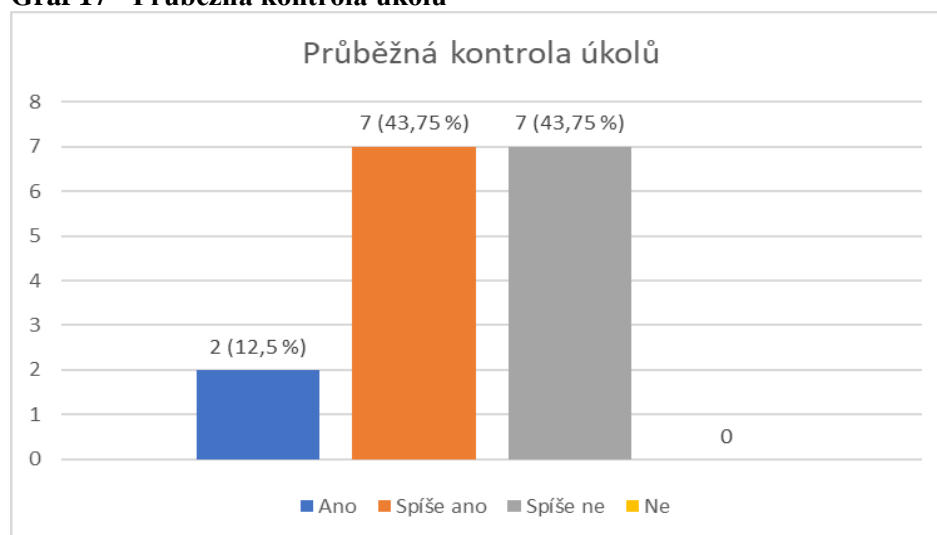
Graf 16 - Forma zadaných úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf č. 16 ukazuje, jakou formou vedoucí deleguje své úkoly. Většina respondentů, tedy 13 (81,25 %), odpovědělo, že vedoucí deleguje úkoly hlavně ústně. Tři pracovníci (18,75 %) odpověděli, že úkoly jsou delegovány telefonicky. Z grafu je zřejmé, že vedoucí pracovník má nejraději ústní komunikaci a nařizování úkolů.

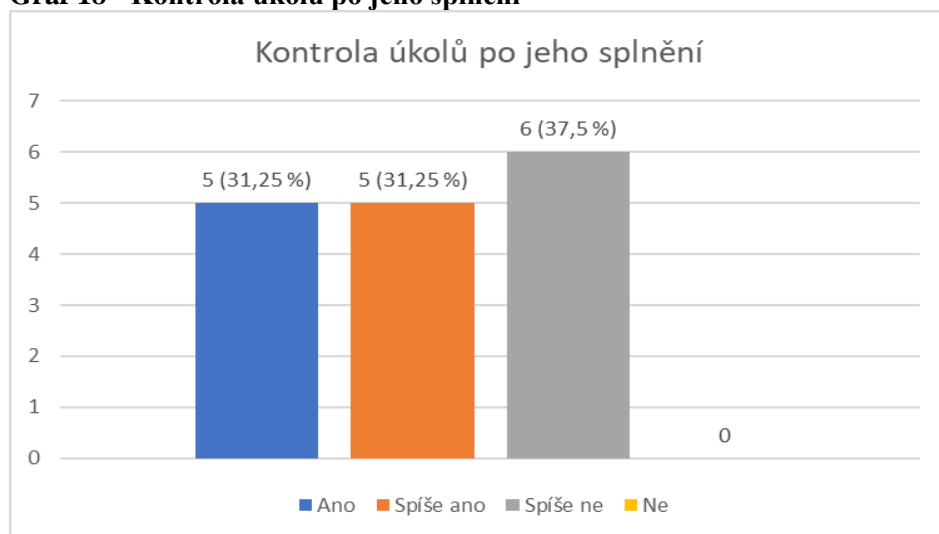
Graf 17 - Průběžná kontrola úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 17 lze rozpoznat, jestli je plnění úkolů kontrolováno od vedoucího v průběhu. Dva pracovníci (12,5 %) zvolili, že ano, 7 pracovníků (43,75 %) je spíše kontrolováno v průběhu. Dalších 7 pracovníků (43,75 %) spíše není kontrolováno od vedoucího v průběhu. Z grafu je zřejmé, že skoro půlka pracovníků je spíše kontrolována a druhá půlka spíše není kontrolována. Podle mého názoru, by v jednom středisku - rostlinná výroba, měly být kontroly prováděny u všech pracovníků stejně.

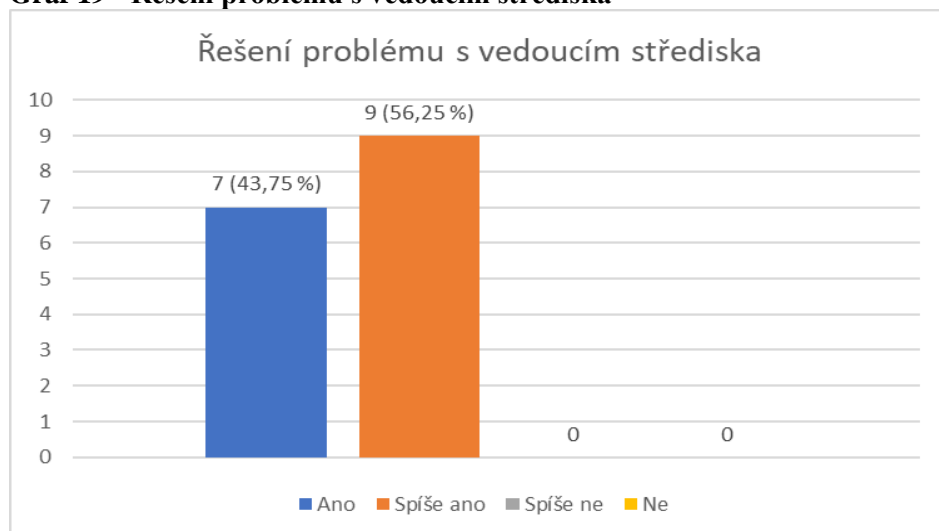
Graf 18 - Kontrola úkolů po jeho splnění



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto grafu č. 18 uvedlo 5 dotazovaných (31,25 %), že vedoucí kontroluje daný úkol po jeho splnění a 5 pracovníků (31,25 %) vedoucí spíše kontroluje. Zbytek, tedy 6 pracovníků (37,5 %), je názoru, že vedoucí spíše nekontroluje dané úkoly po jeho splnění. Dle mého názoru, by každý příkázaný úkol, měl být od vedoucího zkontrolován.

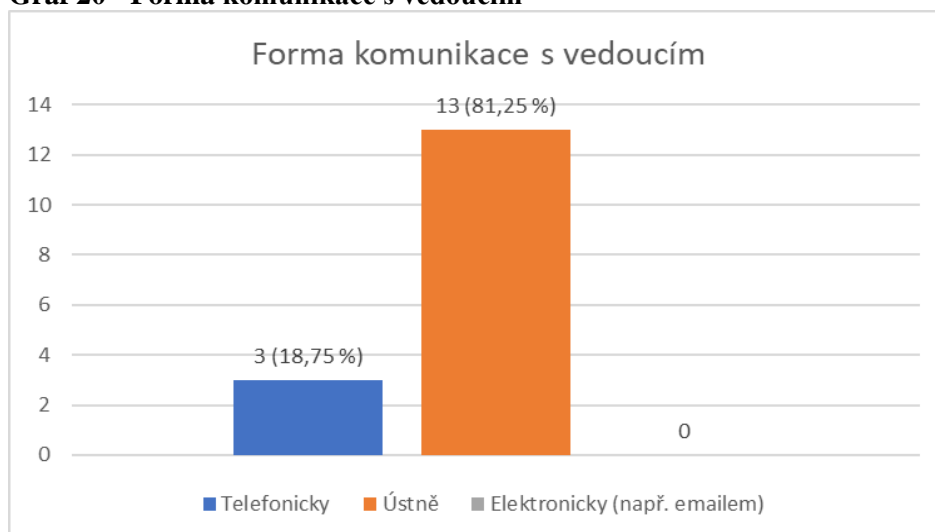
Graf 19 - Řešení problému s vedoucím střediska



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 19 je vedoucí nápomocný k řešení nějakého problému či konfliktu. V dotazníku 7 pracovníků (43,75 %) zodpovědělo, že vedoucí je nápomocen a pro 9 respondentů (56,25 %) je spíše nápomocný.

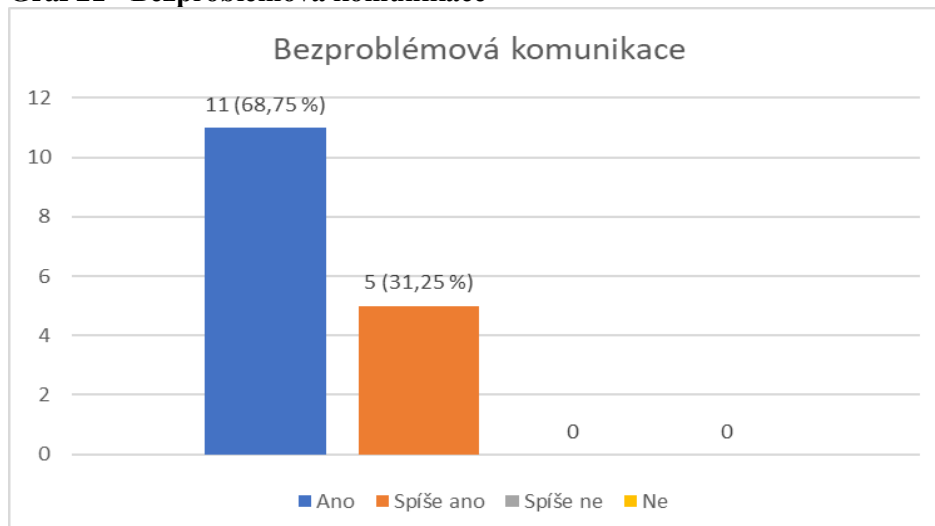
Graf 20 - Forma komunikace s vedoucím



Zdroj: Vlastní zpracování

Na další otázku, podle grafu č. 20, jakou formou nejčastěji komunikuje vedoucí s podřízeným pracovníkem odpověděli 3 pracovníci (18,75 %), že formou telefonickou a 13 (81,25 %) ústně.

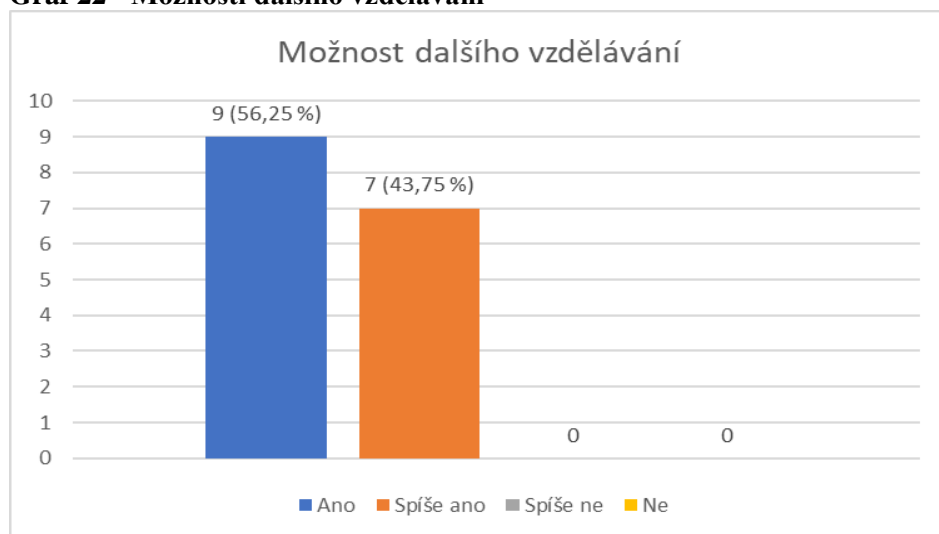
Graf 21 - Bezproblémová komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky, graf č. 21, která se týká komunikace, je projednáno zda je pro podřízené pracovníky komunikace s vedoucím bezproblémová. Jedenáct zaměstnanců (68,75 %) zodpovědělo, že je bezproblémová a 5 pracovníků (31,25 %), že je spíše bezproblémová.

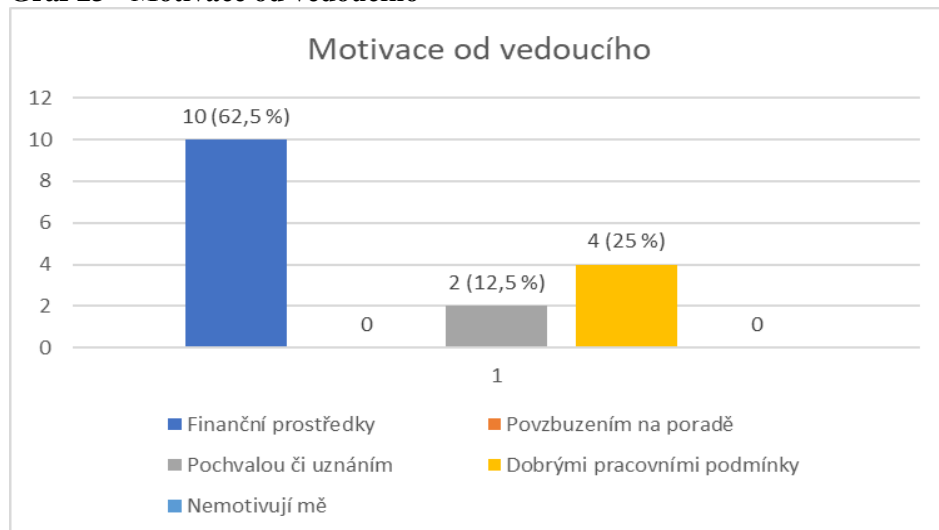
Graf 22 - Možnosti dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Při dotazníkovém šetření, na otázku jestli mají podřízení pracovníci možnost se dále vzdělávat (semináře, školení, workshopy apod.), 9 respondentů (56,25 %) odpovědělo, dle grafu č. 22, že mají možnost a 7 respondentů (43,75 %) mají spíše možnost se dále vzdělávat. Z grafu vyplývá, že zaměstnanci ve středisku rostlinné výroby mají možnost se dále vzdělávat. Je důležité, aby člověk zdokonaloval své vědomosti a šel s dobou.

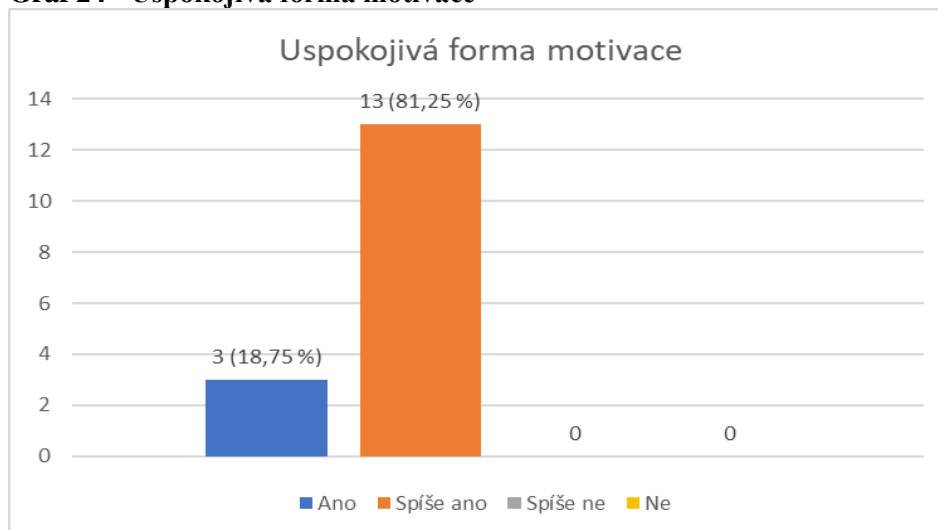
Graf 23 - Motivace od vedoucího



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 23 znázorňuje, že 10 zaměstnanců (62,5 %) je nejvíce spokojeno s finančními prostředky, poté 4 zaměstnanci (25 %) zodpověděli, že je nejvíce motivují dobré pracovní podmínky a 2 zaměstnanci (12,5) jsou spokojeni s pochvalou či uznáním.

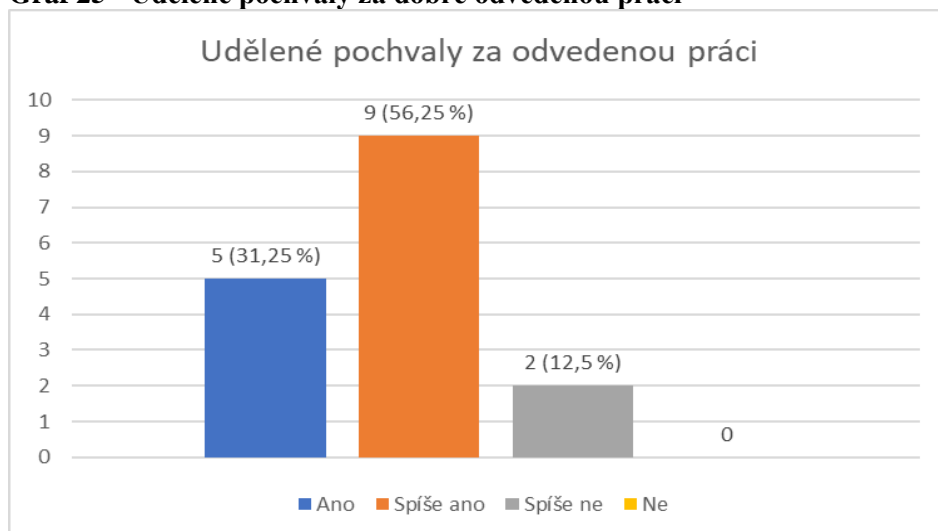
Graf 24 - Uspokojivá forma motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda je forma motivace pro podřízené pracovníky dostatečná, vychází z grafu č. 24. Větší část, tedy 13 pracovníků (81,25 %) uvedlo, že forma motivace je spíše dostatečná a pro 3 pracovníky (18,75 %) je forma motivace dostatečná. Z grafu vyplývá, že zaměstnanci rostlinné výroby jsou spokojeni s formou motivace a je pro ně dostatečná.

Graf 25 - Udělené pochvaly za dobře odvedenou práci

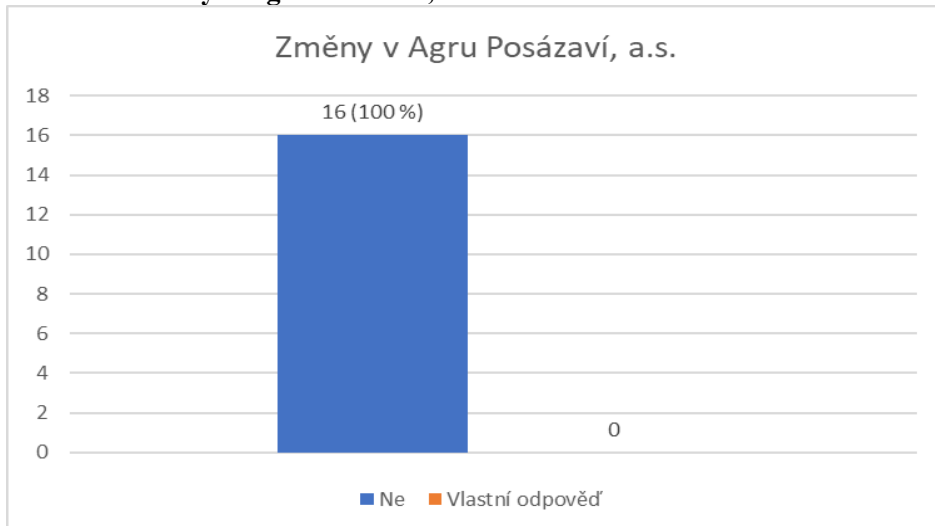


Zdroj: Vlastní zpracování

Při šetření, zda vedoucí s ředitelem udělují pochvaly či odměny za dobře odvedenou práci, bylo zjištěno podle grafu č. 25. Pět pracovníků (31,25 %) zodpovědělo ano, větší část 9 respondentů (56,25 %) zodpovědělo, že spíše ano udělují pochvaly

či odměny. Pouze 2 pracovníci (12,5 %) uvedli, že vedoucí s ředitelem spíše neudělují pochvaly či odměny za dobře odvedenou práci. Je zřejmé, že ve středisku jsou rozdílní lidé, a proto každý dostává nebo nedostává pochvalu či odměnu za dobře odvedenou práci.

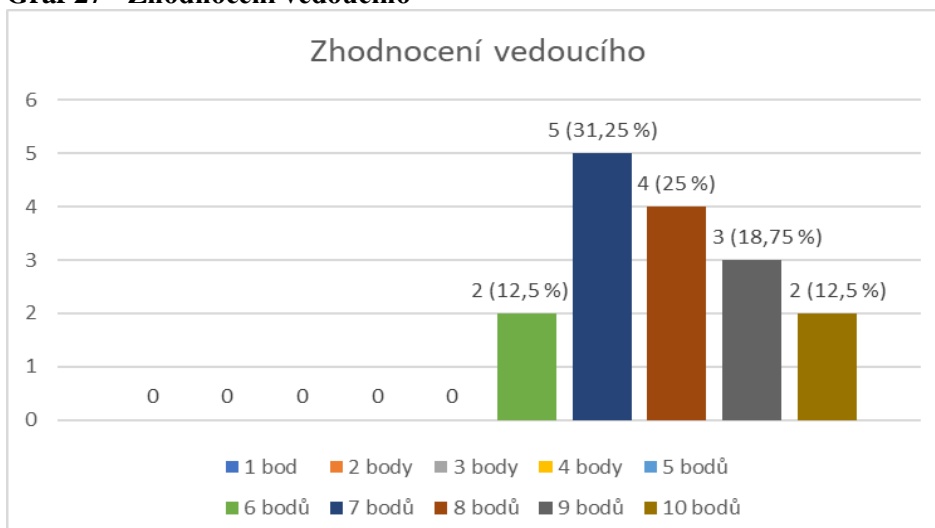
Graf 26 - Změny v Agru Posázaví, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 26 lze rozpoznat, že 16 respondentů (100 %) nechce nic změnit v Agru Posázaví, a.s. Z toho vyplývá, že všichni zaměstnanci rostlinné výroby jsou se společností spokojeni a nic by nezměnili.

Graf 27 - Zhodnocení vedoucího



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední graf č. 27 zobrazuje zhodnocení vedoucího. Nejvíce podřízení pracovníci dávali vedoucímu 7 bodů (31,25 %). Byli uděleny body od 6 do 10 bodů. Jako průměr bodů od všech respondentů vyšel 7,875. Vedoucí rostlinné výroby je hodnocen od podřízených pracovníků přibližně na 7,9 bodů. Průměr škály je 5, proto je vedoucí nadprůměrný.

5 Výsledky a doporučení

5.1 Celkové vyhodnocení výsledků

Na základě získaných informací ze strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření ve středisku rostlinné výroby v Agru Posázaví, a.s. bylo sestaveno celkové vyhodnocení výsledků. Strukturovaný rozhovor byl uskutečněn s vedoucím střediska a byl rozdělen na dvě části. Dotazníkové šetření bylo určeno pro podřízené vedoucího pracovníka a bylo rozděleno také na dvě části, na základní informace a manažerské funkce. Zhodnocení je vytvořeno na základě komparace získaných odpovědí od vedoucího a podřízených.

První část se věnovala získání základních informací pracovníků zkoumaného střediska. Ve středisku pracuje 12 mužů včetně vedoucího a pět žen. V kolektivu jsou 3 lidi ve věkové skupině od 20 do 30 let, jeden pracovník je v rozmezí od 31 do 40 let, dva pracovníci jsou od 41 do 50 let, dalších 8 zaměstnanců je ve věkové skupině od 51 do 60 let a poslední dva zaměstnanci jsou starší více jak 60 let. Vedoucí patří do věkové skupiny od 51 do 60 let. Všichni ve středisku včetně vedoucího mají středoškolské vzdělání. Další otázka byla na délku pracovního poměru ve společnosti. Více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 15 let, 1 zaměstnanec 10-15 let a čtyři potom 2-10 let. Vedoucí je zaměstnancem firmy více jak 15 let. Velké množství stálých pracovníků, je pro společnost výhodné, na zaměstnance se může spolehnout a ví že svou práci odvedou kvalitně.

Druhá část byla zaměřena na manažerské dovednosti střediska rostlinné výroby. První otázka v této části se zabývala stylem vedení nadřízeného. Respondenti uvedli, že nejvíce vedoucí používá styl participativní. Vedoucí sám potvrdil, že tento styl vedení na podřízené uplatňuje. Další otázky v dotazníkú byly zaměřeny na spolupráci a porady. Z dotazníkú vyplynulo, že podřízení spolupracují s ostatními podřízenými. Vedoucí odpověděl, že rád spolupracuje se zaměstnanci, kterým rád vypomáhá a radí. Z rozhovoru a dotazníkového šetření, je zřejmé, že porady nejsou svolávány dostatečně často. Toto tvrzení potvrdil i vedoucí střediska. S poradami souvisí i možnost vznášení připomínek, jelikož nejsou porady časté. Podle dotazníkú bylo zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců nemůže na poradách vznášet připomínky a návrhy na zlepšení společnosti. Následující otázka se zabývala hodnocením manažerských dovedností nadřízeného. Za nejlépe vykonávanou manažerskou funkci v rámci činností vedoucího podřízení vybrali

plánování. Sám vedoucí střediska v této otázce podle svého názoru odpověděl, že nejlépe plní funkci organizování, což se neshoduje s názory podřízených. Naopak nejhůře vykonávanou funkcí, jelikož ani jeden zaměstnanec ji nezaškrtl, je personalistika a komunikace. I samotný vedoucí si také myslí, že personalistiku moc nezvládá. Další otázky v dotazníku byly zaměřeny na delegování. Z rozhovoru vyplynulo, že vedoucí deleguje své úkoly podřízeným a dává jim plnou důvěru. Vedoucí střediska také uvedl, že se snaží konzultovat a poradit zaměstnancům, pokud jim nejsou stanovené úkoly zřejmé. Sami respondenti v dotazníku odpověděli, že úkoly stanovené při delegování jsou srozumitelné. Následující otázka se vztahovala k formě delegovaných úkolů. Většina respondentů odpověděla, že vedoucí deleguje úkoly hlavně ústně, jen tři zaměstnanci odpověděli telefonicky. Vedoucí odpověď od podřízených potvrdil, má rád ústní komunikaci. Další otázky byly zaměřeny na kontrolování. Respondenti dostali otázky k průběžné kontrole úkolů a kontrole úkolů po jeho splnění. Ze získaných odpovědí lze uvést, že vedoucí v průběhu úkolu kontroluje jen půlku zaměstnanců a druhou půlku nekontroluje, podobně to vyplývá i z kontroly úkolů po jeho splnění. Vedoucí průběh úkolů kontroluje třikrát za týden a splnění úkolů dvakrát do měsíce. Následující otázka se zaměřovala na vzdělávání zaměstnanců. Z dotazníků je zřejmé, že zaměstnanci rostlinné výroby mají možnost se dále vzdělávat, mají povinná školení např. na bezpečnost práce a na řidiče. Vedoucí uvedl, že má možnost se dále vzdělávat, ale jen vlastními znalostmi. Společnost nenabízí žádné manažerské programy. V oblasti motivování byla vedoucímu položena jedna otázka a respondentům tři otázky. Vedoucí uváděl, že se snaží motivovat své podřízené, jako motivační nástroje používá finanční prostředky, pochvalu či uznání. Čtyři zaměstnanci také uvedli, že motivací pro ně jsou i dobré pracovní podmínky. Pro pracovníky rostlinné výroby je důležitá motivace ze strany vedoucího a jsou spokojeni s formou motivace, která je pro ně dostatečná. Zaměstnanci dostali otázku, jestli vedoucí s ředitelem udělují pochvaly či odměny za dobře odvedenou práci. Z dotazníku vyplynulo, že větší půlka dostává pochvalu a pouze dva pracovníci spíše nedostávají pochvalu za dobře odvedenou práci.

5.2 Návrhy a doporučení

Vykonávání manažerských dovedností působí na efektivitu řízení celé společnosti, takže je důležité, aby se nezapomínalo na jejich nepřetržité zdokonalování. Vedoucí se

musí neustále zlepšovat a přizpůsobovat svým podřízeným pracovníkům, které řídí. Po zhodnocení získaných dat jsou navržena opatření pro zlepšení manažerských dovedností.

Návrhem pro společnost je zavádění školení pro vedoucí. Jelikož jsou vedoucí ve věku 51 až 60 let, nemusí každý rozumět moderním technologiím a vedení v této době. Vedoucím by tedy školení pomohlo v rozvoji manažerských dovedností a zefektivnění vykonávané činnosti. Školení přinese vedoucím základní manažerské dovednosti, způsob komunikace s lidmi z pozice manažera, zjištění elementárních chyb manažera, návod, jak motivovat svůj tým, jak řešit krizové situace a jak budovat úspěšný tým. Je navrženo školení od společnosti MBK Consulting, s.r.o. Školení na zlepšení manažerských dovedností pořádají každý měsíc, v březnu v Praze, v květnu v Brně a online v dubnu a v červnu. Tento kurz je na dva dny a stojí pro jednu osobu 7 900,- Kč.

Na základě vyhodnocených výsledků bylo zjištěno, že vedoucí kontrolování neprovádí dostatečně často. Bez kvalitní a časté kontroly plnění úkolů zaměstnanců nelze dosáhnout žádoucích výsledků práce. Problém vedoucí vidí hlavně v zimních měsících, kdy je méně náročné období. Zaměstnancům podle rozhovoru dává plnou důvěru při plnění úkolů, ale ti nevykonávají svou práci, tak jak mají, pořád odpočívají a na pracovišti neudržují pořádek. Problém nastává i při letních měsících, kdy se najímají brigádníci na pomocnou práci, je zapotřebí více kontroly nad nimi. Vedoucímu je doporučeno průběžnou kontrolu vykonávat jednou denně v průběhu pracovní doby, tato kontrola zabere max. 30 minut. Další kontrola by měla být vykonávána jednou týdně po splnění úkolů, aby mohly být dodrženy termíny a statistiky. Větší kontrola po splnění úkolů by měla zabrat okolo 1 hodiny. Pravidelná kontrola přinese vedoucímu lepší přehled nad odvedenou prací a může lidi více motivovat.

Poté byl zjištěn problém v komunikaci vedoucího s jeho podřízenými. Návrhem pro zlepšení je zavádění pracovních porad. Nejlepší je provádět pracovní poradou v úterý nebo ve středu, protože v pondělí zaměstnanci dodělávají nashromážděné úkoly z minulého týdne a na konci týdne nastává únava z celého týdne. Doporučeno bylo zavést porady pravidelně každý týden v úterý v 8:00 hodin. Ideálně porada by měla být v úseku od 30 do 60 minut. Zaměstnanci s vedoucím si řeknou úkoly, které musí ten týden provést. Když bude něco dalšího aktuálního k řešení, vyřeší se to na poradě. Při mimořádné situaci (např. covid) může být svolána další porada i v jiný den v týdnu. Kdyby zaměstnanci potřebovali něco vyřešit, musí hned kontaktovat svého vedoucího. Dále zaměstnanci nemají povědomí o cílech a vizích společnosti. Je doporučeno seznamovat lidi s ročním plánem a všem říct

krátkodobé a střednědobé cíle celé společnosti. Tyto plány a cíle by měly být řečeny na roční nebo půlroční schůzi celé společnosti. S tím souvisí, že zaměstnanci spíše nemají možnost vznášet připomínky a návrhy do společnosti nebo svého střediska, konkrétně do rostlinné výroby. Je navrženo, aby zaměstnanci dávali své připomínky nebo návrhy do truhly, která bude do střediska pořízena. Když se nějaký návrh uskuteční, vedoucí je povinen informovat podřízeného, který to navrhnul a bude odměněn bonusem 300 Kč. Tyto tři návrhy souvisí se zlepšením komunikace. Bez předchozí komunikace se neuskuteční žádná změna. Komunikace musí být otevřená a poctivá. Lidé jako součást firmy musí být informováni, aby se mohli orientovat, ale také musí být motivováni, aby mohli podávat požadované výkony.

Pro zlepšení personalistiky ve středisku rostlinné výroby je navrženo organizovat pravidelné rozhovory s podřízenými. Zaměstnancům vytvořit plán osobního rozvoje, jako je školení a kurzy. Je zapotřebí, aby vedoucí vyhodnocoval vytížení a možnosti každého pracovníka a práci rozděloval spravedlivě. Pro ty zaměstnance, kteří jsou více vytížení je potřeba zvýšit ohodnocení. S personalistikou také souvisí, že v rostlinné výrobě pracují spíše starší lidé. Je známo, že starší lidé se bojí změn. Změna vyvolává odpor, ale je potřeba konkrétní změnu vykomunikovat a jít podřízeným příkladem. Vedoucí by si měl novou změnu vyzkoušet a je potřeba lidi přesvědčit. Ve středisku rostlinné výroby pomalu vznikají personální problémy. Pracuje zde hodně starších lidí 51 a více let. Může nastat situace, že lidi začnou odcházet do důchodu. Společnosti je navrženo vypracování koncepce vznikajícího problému ve středisku rostlinné výroby. Bude potřeba nabírat nové mladé lidi, kteří ale budou chtít více zaplatit. Firmě je doporučeno vzít tento problém a návrh do úvahy a včas to vyřešit.

V rozhovoru s ředitelem Agro Posázaví, a.s., viz. příloha, bylo řečeno, že chce společnost obnovovat technologie a strojní vybavení, které bude modernější a silnější. Tato změna se musí komunikovat s lidmi, kterých se to bude týkat. Bude potřeba zaučit stávající podřízené na novém vybavení nebo přijmout nové zaměstnance. Pro tuto společnost je doporučeno si změnu rozmyslet a naplánovat případné problémy, které mohou nastat.

V tabulce níže lze vidět souhrn návrhů pro středisko rostlinné výroby. Z tabulky je zřejmé navrhované opatření, předpokládané náklady/časová náročnost, předpokládané přínosy a délka realizace.

Tabulka 1 - Souhrn návrhů

Navrhované opatření	Předpokládané náklady/časová náročnost	Předpokládané přínosy	Délka realizace
Školení pro vedoucí	7 900,- Kč / 2 dny	Rozvoj a zefektivnění manažerských dovedností, správná komunikace s lidmi, návod, jak motivovat svůj tým	Operativní řízení
Kontrola	30 až 60 minut	Lepší přehled nad odvedenou prací, zaměstnanci budou více motivováni	Operativní řízení
Porady	30 až 60 minut	Zlepšení komunikace, budou vyřešeny aktuální problémy	Operativní řízení
Povědomí o cílech a vizích	60 minut / 1x ročně	Zlepšení komunikace, zaměstnanci budou vědět co je čeká	Taktické řízení
Vznášení připomínek a návrhů	Zakoupení truhly a za uskutečněný návrh 300,- Kč pro zaměstnance	Zaměstnanci přinášejí do firmy nové nápady, psychická podpora pro zaměstnance, kteří budou pro firmu cennější	Operativní řízení
Komunikace	30 minut / 1x týdně	Podřízení budou více motivováni, budou podávat požadované výkony	Operativní řízení
Personalistika	30 až 60 minut	Pro zaměstnance vytvoření plánu osobního rozvoje – školení, kurzy	Taktické řízení
Změny pro	Změna nebude nic stát	Když jim vedoucí půjde	Taktické řízení

starší lidi	zaměstnance, jen si musí zvyknout na nové řešení	příkladem a bude s podřízenými mluvit, změna bude snazší	
Starší věková skupina	Zvýšit mzdu pro nové mladé zaměstnance	Obnova zaměstnanců, noví lidé budou umět s moderními prostředky	Strategické řízení
Obnova technologie a strojního vybavení	Pořízení technologie a vybavení	Nové modernější vybavení	Strategické/taktické řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na manažerské dovednosti ve vybrané společnosti se zaměřením na komunikaci a spolupráci mezi vedoucím střediska a jeho podřízenými. K dílčím cílům patřilo sestavení literární rešerše, dále pak představit společnost, provést strukturovaný rozhovor s vedoucím vybraného střediska a s ředitelem, dotazníkové šetření s jeho podřízenými a následně vyhodnotit získané informace.

Teoretická část byla věnována tématům management, manažer, manažerské dovednosti a manažerské funkce, a to pomocí zpracování odborné literatury. První kapitola této části bakalářské práce se věnovala definici managementu, rozdílem mezi řízením a vedením a historickým vývojem managementu. Další kapitola se zabývala manažerem, jeho osobností, vlastnostmi, znalostmi, dovednostmi a kompetencí. Ve třetí části literární rešerše byly uvedeny informace o manažerských dovednostech, na které navazovala další kapitola, která se věnovala manažerským funkcím. Tato kapitola byla rozdělena na části popisující jednotlivé sekvenční a paralelní funkce.

Druhá praktická část práce nejprve obsahuje představení společnosti a popis řídicí struktury. Další kapitoly se zabývaly strukturovaným rozhovorem s vedoucím střediska rostlinné výroby a dotazníkovým šetřením s podřízenými pracovníky. Výsledky dotazníkového šetření byly znázorněny formou grafů, jež byly slovně popsány. Poslední kapitola praktické části prezentovala celkové výsledky dvou použitých metod zkoumání.

Na základě vyhodnocení těchto metod byla navržena a doporučena zlepšující opatření, které směřují k lepší komunikaci a spolupráci mezi vedoucím a podřízenými pracovníky. Při zkoumání bylo zjištěno, že by se chtěl vedoucí dále vzdělávat. Proto byl vedoucímu navržen kurz pro rozvoj a zefektivnění manažerských dovedností. Dále byl nalezen nedostatek v kontrolování, vedoucí spíše nekontroluje své zaměstnance. Na základě toho bylo navrženo zavedení pravidelných kontrol. Další doporučení se týkalo zlepšení komunikace, s kterou souvisí pořádání pravidelných porad, lepší povědomí o cílech a vizích a zlepšení vznášení připomínek a návrhů od zaměstnanců pro vedoucího. Dále byly zjištěny problémy v personalistice. Bylo navrženo vytvoření plánu osobního rozvoje pro zaměstnance. Další doporučení se týkalo systému zavedení změn pro starší osoby a personálních problémů, převládá starší věková skupina. Posledním návrhem bylo zvážení a komunikování změn se zaměstnanci, jelikož chce ředitel společnosti obnovovat technologie a strojní vybavení.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: Co je management, Proces řízení, Obsah řízení, Manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRADBURY, Andrew. *Manažerské dovednosti jak ovlivňovat druhé*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-380-3.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2009-8.
- JANÍČEK, Přemysl, Jiří MAREK a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-7298-1.

- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2.* aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-409-0.
- TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996. Poradce podnikatele. ISBN 80-7169-347-2.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 2.*, rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Přílohy

Příloha A – Strukturovaný rozhovor s vedoucím střediska

Příloha B – Strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti

Příloha C – Dotazníkové šetření pro podřízené pracovníky

Příloha A – Strukturovaný rozhovor s vedoucím střediska

1. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání a na jaké škole?
2. Jak dlouho pracujete v Agru Posázaví, a.s.?
3. Jak se přesně nazývá pozice, ve které působíte? Jak dlouho jste v této pozici?
4. Je to vaše první zkušenost v oblasti managementu?
5. Jaké povinnosti musíte vykonávat v pozici manažera?
6. Kolik máte podřízených ve středisku RV?
7. Jaký styl vedení uplatňujete k zaměstnancům?
8. Spolupracujete s podřízenými?
9. Svoláváte porady dostatečně často?
10. Kontrolujete práci podřízených? Jak provádíte kontrolu a jak často?
11. Delegujete své úkoly podřízeným?
12. Mají podřízení možnost s vámi delegované úkoly konzultovat?
13. Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s podřízenými?
14. Motivujete své podřízené? Jestli ano, jakým způsobem?
15. Jakou manažerskou funkci podle vás zvládáte nejlépe a jakou nejhůře?
16. Snažíte se zlepšit své manažerské dovednosti? Máte možnost se dále vzdělávat?
17. Co byste celkově řekl o manažerské pozici?

Příloha B – Strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti

1. Jaké je vaše vzdělání a jaké další vzdělání bylo nutné absolvovat pro výkon funkce ředitele?
Vystudoval jsem vysokou školu zemědělskou v Praze se zaměřením na rostlinnou produkci. Toto vzdělání mi stačilo na funkci ředitele.
2. Jaký styl uplatňujete při vedení vašich zaměstnanců?
Nejradši uplatňuji styl participativní. Na poradách projednávám se zaměstnanci úkoly a řešení.

3. Jaká je Vaše vize Agra Posázaví, a.s. do dalších let?
Cílem je udržet stávající stav. Chtěl bych nové technologie a novou produkci ve Vadíně.
4. Podle kterých kritérií se při stanovení vize rozhodujete?
Rozhoduji se podle toho, co umožní legislativní rámec, finanční možnosti a nové technologie.
5. Jak s touto vizí seznamujete své zaměstnance ve společnosti?
Své zaměstnance seznamuji na poradách v nepravidelných intervalech. Nejdříve konkrétní vizi projednám s představenstvem společnosti a pak až na poradách pro zaměstnance.
6. Jaké jsou vaše krátkodobé a střednědobé plány?
Krátkodobé cíle jsou udržení stávajícího stavu, úpravy osevních postupů podle požadavků dotační agentury, obnova technologie a strojního vybavení. Ve střednědobých cílech máme zajištění dlouhodobého pronájmu pozemků, investiční výstavba – dokončení Mléčné farmy Vadín, skladovací kapacity pro produkci rostlinné výroby a stabilizaci pracovního kolektivu.
7. Jaké delegované úkoly musí vykonávat vedoucí a podřízení?
Podřízení vykonávají své náplně práce a plní úkoly na daný den nebo týden. Např. přebírání brambor, úklid, traktoristi zas jezdí na polích. Delegují se úkoly podle situace a sezóny.
Vedoucí pracovníci musí kontrolovat své podřízené, zajišťovat plnění úkolů a kontrolování, když potřebují zaměstnanci pomoc, vedoucí jim pomůže.
8. Jak motivujete své zaměstnance?
Zaměstnanci jsou motivováni finanční nebo materiální odměnou, můžou mít od společnosti životní pojištění, levnější stravování v areálu a 5 týdnů dovolené.
9. Mohou se ostatní vaši zaměstnanci podílet na chodu společnosti?
Ano, zaměstnanci se mohou podílet na chodu společnosti.
10. Jak často svoláváte porady?
Se zaměstnanci se vídáme v nepravidelných intervalech. S vedoucími středisek asi 1x za 14 dní, představenstvo usedá k jednání 1x za měsíc.
11. Řešil jste v poslední době nějaký konflikt?
V poslední době jsem neřešil žádný konflikt ani o žádném nevím.
12. Mohou se Vám zaměstnanci svěřit se svým problémem?

Ano, zaměstnanci se mohou svěřit a rád je vyslechnu.

13. Jakým způsobem kontrolujete činnost Vašich zaměstnanců?

Mám podobný způsob jako vedoucí středisek. Technici jsou kontrolováni podle GPS, poté kontroluji podle docházky. Vedoucí kontroluji v namátkových osobních kontrolách.

14. Mají možnost zaměstnanci od Vás získat zpětnou vazbu?

Ano, zaměstnanci mají možnost získat ode mě zpětnou vazbu.

15. Kontrolujete průběh plnění delegovaných úkolů na vaše podřízené vedoucí/zaměstnance?

Ano, kontroluji hlavně plnění termínů, i dotačních, a statistik.

16. Co děláte pro rozvoj dovedností a vzdělání svých zaměstnanců?

Zaměstnanci mají povinná školení, jako je bezpečnost práce, pak mají své školení řidiči a bioplynová stanice.

17. Jaký je postup při zaškolování nového zaměstnance?

Nový zaměstnanec dostane k sobě někoho staršího, zkušenějšího. Ten má za úkol ho zaškolit. Poté ho pošleme na povinná a potřebná školení.

18. Jakým způsobem Agro Posázaví, a.s. prezentujete směrem k veřejnosti?

Máme webové stránky, dáváme sponzorské dary, např. podpora dobrovolných hasičů v rámci podniku, prezentace a spoluúčast na společenských akcích, dále to jsou akce jako Babická neckyáda nebo Novoveská bramboriáda.

19. Jak probíhá komunikace zaměstnanců s vedoucími?

Rád se zaměstnanci komunikují osobně.

20. Které funkce manažera společnosti považujete za nejdůležitější?

Za nejdůležitější považuji plánování a organizování, protože se tu děje hodně věcí.

Příloha C – Dotazníkové šetření pro podřízené pracovníky

Vážená paní, Vážený pane,

dotazník, který se Vám dostal do rukou, je důležitým podkladem pro zpracování mé bakalářské práce, která se nazývá „Manažerské dovednosti“. Dovoluji si Vás požádat o jeho vyplnění, které Vám zabere max. 10 minut.

Dotazník je anonymní a výsledky budou sděleny 3. osobám pouze v rámci bakalářské práce a jako souhrn dat pro praktickou část bakalářské práce.

Předem děkuji za váš čas a ochotu.

Michaela Šimánková, 3. ročník, Provozně-ekonomická fakulta, ČZU Praha

1. Jste muž nebo žena?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Kolik Vám je let?
 - a. 20-30
 - b. 31-40
 - c. 41-50
 - d. 51-60
 - e. 60 a více
3. Jak dlouho pracujete v Agru Posázaví, a.s.?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 2-10 let
 - c. 10-15 let
 - d. Více jak 15 let
4. Jste spokojen se svou prací v Agru Posázaví, a.s.?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
5. Jaký styl vedení vedoucí uplatňuje?
 - a. Autokratický styl vedení (není prostor pro vlastní rozhodování zaměstnanců, vedoucí předává příkazy)
 - b. Participativní styl vedení (projednávají se úkoly a řešení v přítomnosti ostatních zaměstnanců, společně připravují řešení situací a problémů, zaměstnanci mají větší možnost samostatné práce)

- c. Liberální styl vedení (zaměstnanci mají větší volnost, samostatně pracují, podřízení či kolegové dohromady převyšují kvalifikaci samotného vedoucího)
6. Jste spokojen(a) s tímto stylem vedením?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Je podle Vás vedoucí dobrým manažerem?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Jste obeznámen(a) s cíli Agra Posázaví, a.s. a její vizí?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. Máte jasně stanovené úkoly, které máte vykonávat?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Spolupracujete s ostatními podřízenými?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Jsou podle Vás porady svolávány dostatečně často?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

12. Máte možnost na poradách vznášet připomínky a návrhy na zlepšení chodu společnosti?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
13. Jakou manažerskou funkci podle Vás vedoucí vykonává nejlépe?
- a. Plánování
 - b. Organizování
 - c. Personalistika
 - d. Vedení
 - e. Kontrola
 - f. Komunikace
14. Jsou úkoly od vedoucího delegovány srozumitelně?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
15. Je možnost delegované úkoly s vedoucím konzultovat?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
16. Jakou formou Vám vedoucí deleguje své úkoly?
- a. Ústně
 - b. Telefonicky
 - c. Elektronicky (např. emailem)
17. Je plnění Vašich úkolů kontrolováno v průběhu?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
18. Kontroluje vedoucí daný úkol po jeho splnění?

- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
19. Je Vám vedoucí nápomocen při řešení nějakého problému?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
20. Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s vedoucím?
- a. Telefonicky
 - b. Ústně
 - c. Elektronicky (např. emailem)
21. Je pro Vás komunikace s vedoucím bezproblémová?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
22. Máte možnost se dále vzdělávat (semináře, školení, workshopy apod.)?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
23. Jak Vás vedoucí s ředitelem motivuje?
- a. Finanční prostředky
 - b. Povzbuzením na poradě
 - c. Pochvalou či uznáním
 - d. Dobrými pracovními podmínky
 - e. Nemotivují mě
24. Je pro Vás tato forma motivace dostatečná?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne

d. Ne

25. Uděluje vedoucí s ředitelem pochvaly či odměny za dobře odvedenou práci?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

26. Je podle Vás něco, co byste chtěli v Agru Posázaví, a.s. změnit?

a. Ne

b. Vlastní odpověď

27. Zhodnocení vedoucího – bodové hodnocení 1 – nespokojen, 10 velmi spokojen
(napište)