

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Tereza Cibulková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Cibulková

Ekonomika a management

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodné postupy rozvoje manažerských dovedností vedoucí ke zlepšení úrovně řízení v podniku. Dílčím cílem je vytvořit literární rešerši obsahující základní pojmy z oblasti managementu, manažerských dovedností a funkcí. Dalším cílem je provedení analýzy manažerských dovedností ve vybraném podniku, jejich zhodnocení a případné navržení zlepšujících opatření.

Metodika

Teoretickou část tvoří literární rešerše, která je souhrnem poznatků z odborné literatury. Náplní rešerše jsou hlavní informace o managementu, jeho funkcích a rolích. Praktická část využívá techniku dotazníkového šetření, které je mířeno k zaměstnancům podniku nejen na manažerských pozicích. Pozorování chodu firmy a dotazníky jsou významnou oporou k tvorbě využitelných návrhů ke zlepšení problematiky, ale také ke zhodnocení schopností manažerů a jejich vlivu na podřízené zaměstnance.

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
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2021
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2021
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2022
5. Finální úpravy textů – únor 2022
6. Kompletace a odevzdání – březen 2022

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažerské dovednosti, management, manažerské funkce, role manažera, leadership.

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.
- KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80- 247-3902-1.
- NĚMEČEK, P. ZICH, R. Základy podnikového managementu. Brno: NC Publishing, 2009. ISBN 978-80-903858-7-0.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WEIHRICH, H. KOONTZ, H. Management : A global perspective. Singapore: McGRAW-HILL, 2005. ISBN 007-123946-4.

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 13. 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2022

Tereza Cibulková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za trpělivost, ochotu a odborné rady. Dále bych ráda poděkovala manažerům a jejich podřízeným firmy Laufen CZ v Bechyni za poskytnuté informace, vyplnění dotazníků a věnovaný čas pro strukturovaný rozhovor.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Za správným a fungujícím chodem podniku stojí často dovední manažeři. Vedoucí pracovníci musí disponovat manažerskými dovednostmi, musí je efektivně ovládat, aby byl podnik úspěšný. A tímto se zabývá tato bakalářská práce, manažerskými dovednostmi. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a zabývá se manažerskými dovednostmi, funkcemi, úrovněmi managementu a řízením.

Praktická část je složená v první části z historie a charakteristiky podniku, předmětu podnikání a popisu organizační struktury. Ve druhé části je záměrem zjistit problémy vyskytující se v organizaci a následně navrhnout jejich možná řešení. Pro zjištění aktuální situace v podniku, byl předložen zaměstnancům provozu glazovna, Keramických závodů Bechyně dotazník. Dle výsledků z dotazníkového šetření jsou vytvořeny a zpracovány grafy. Součástí je také rozhovor s dvěma manažery na různých manažerských úrovních. Zjištěné informace a problémy, které vyplynuly z daných šetření jsou uvedeny v tabulce. Tabulka obsahuje řešení daných problémů, časový horizont a případné náklady. Tyto problémy a jejich řešení by měly zlepšit vztahy mezi manažery a jejich podřízenými, současně s tím také celý chod podniku.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, manažerské dovednosti, řízení, motivace, vedení, plánování, organizování, kontrola, personalistika.

Managerial skills

Abstract

Skilled managers are often behind the proper and functioning operation of a company. Managers must have managerial skills, they must master them effectively for the company to be successful. And this is what this bachelor's thesis deals with, managerial skills. The theoretical part is based on the study of literature and deals with managerial skills, functions, management and levels of management.

The practical part consists of the first part of the history and characteristics of the company, the subject of business and a description of the organizational structure. In the second part, the intention is to identify the problems that occur in the organization and then suggest possible solutions. To find out the current situation in the company, a questionnaire was submitted to the employees of the operation of the glazing plant, Laufen CZ Bechyně. Graphs are created and processed according to the results of the questionnaire survey. It also includes an interview with two managers at different management levels. The information found and the problems that emerged from the surveys are given in the table. The table contains solutions to the problems, time horizon and possible costs. These problems and their solutions should improve the relationship between managers and their subordinates, as well as the entire operation of the company.

Keywords: Management, manager, managerial functions, managerial skills, motivation, planning, organizing, control, human resources, leadership

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	8
2.1 Cíl práce.....	8
2.2 Metodika.....	8
3 Teoretická východiska	10
3.1 Management	10
3.1.1 Management jako proces řízení.....	10
3.1.2 Management jako řídicí pracovníci	10
3.1.3 Management jako soubor poznatků.....	11
3.1.4 Úrovně managementu	11
3.2 Time-management	13
3.2.1 Metody řízení času	13
3.3 Manažer	15
3.4 Manažerské dovednosti	16
3.5 Manažerské funkce	18
3.5.1 Plánování	20
3.5.2 Organizování	21
3.5.3 Personalistika	24
3.5.4 Vedení	25
3.5.5 Kontrola.....	26
3.6 Motivace	31
4 Vlastní práce	38
4.1 Historie podniku	38
4.2 Charakteristika podniku.....	38
4.3 Organizační struktura	40
4.4 Dotazníkové šetření	41
4.5 Závěrečné návrhy na opatření.....	54
4.6 Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření.....	57
5 Závěr	59
6 Seznam použitých zdrojů	60
7 Přílohy	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerská hierarchie	12
Obrázek 2 Time-management čtvrtá generace	14
Obrázek 3 Osobnost člověka	15
Obrázek 4 Vztah mezi dovednostmi a managementem	18
Obrázek 5 Funkcionální organizační struktura	22
Obrázek 6 Divizní produktová organizační struktura	22
Obrázek 7 Divizní zákaznická organizační struktura	22
Obrázek 8 Divizní geografická organizační struktura	23
Obrázek 9 Procesní organizační struktura	23
Obrázek 10 Kontroly	28
Obrázek 11 Hierarchie potřeb	32
Obrázek 12 Porovnání Maslowovy a Herzbergerovy teorie motivace	33
Obrázek 13 Model tří kruhů J. Adaira	35
Obrázek 14 Organizační struktura Laufen CZ	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 Špatně řízený čas	13
Tabulka 2 Význam a časová náročnost činnosti	14
Tabulka 3 Navrhovaná opatření	55

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců	41
Graf 2 Věková struktura	41
Graf 3 Styl vedení manažera	42
Graf 4 Spokojenost se stylem řízení manažera	42
Graf 5 Ovlivnění výkonu stylem řízení	43
Graf 6 Srozumitelnost zadaných úkolů	44
Graf 7 Úkoly nad rámec pracovního zařazení	44
Graf 8 Rozdělení úkolů nadřízeným	45
Graf 9 Názor při rozhodování	45
Graf 10 Kontrola při plnění úkolů	46
Graf 11 Znalost motivačního programu	47
Graf 12 Srozumitelnost motivačního programu	47
Graf 13 Pracovní výkon a motivace	48
Graf 14 Motivace nadřízeným	49
Graf 15 Ohodnocení za dobře odvedenou práci	49
Graf 16 Spokojenost s pozicí	50
Graf 17 Podpora očkování podnikem	50
Graf 18 Spokojenost s plněním funkcí	51
Graf 19 Spokojenost s motivačním programem	51
Graf 20 Hodnocení forem motivace	52
Graf 21 Překážky v zaměstnání	53
Graf 22 Motivací k lepším výsledkům	53

1 Úvod

Manažerské dovednosti jsou velmi důležitou součástí každého manažera. V každém podniku se objevuje pozice manažera. Pro správný chod podniku si musí každý manažer uvědomit, co je jeho náplň práce a co všechno musí pracovně zvládnout, řídit, vést, či delegovat. Manažerskými dovednostmi se zabývá tato bakalářská práce, je to klíčový prvek k vedení podniku. Každý manažer má trochu jinou náplň své práce, ale podstata zůstává stejná, jelikož manažer nemá zodpovědnost jen za svou práci, ale i za odvedenou práci svých podřízených zaměstnanců, ale současně i chod podniku. Mezi nejdůležitější funkce, které musí každý manažer splňovat patří organizování, plánování, personalistika, vedení a kontrola podřízených zaměstnanců. Manažer ovlivňuje nejen chod společnosti, ale i vzájemné vztahy na pracovišti. Některé manažerské pozice vyžadují opravdu rychlé jednání, například na různé změny na trhu, proto je tato pozice často časově, ale i psychicky náročná, a ne každý by na místě manažera obstál. Manažer musí mít schopnost vést lidi, být týmovým hráčem, umět komunikovat, být disciplinovaný, spolehlivý a zodpovědný. Také se musí umět rozhodovat a být férový. Proto za úspěšným podnikem stojí úspěšný manažer. Bakalářská práce je zaměřena na podnik Laufen CZ v Bechyni, konkrétně na úsek glazovna.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je nalézt a navrhnout vhodné opatření, které by zlepšily manažerské dovednosti, vztahy a chod v organizaci. Navrhovaná řešení mají za úkol snížit počet chyb, vylepšit manažera a jeho výkon na pracovišti.

Jako další cíl je zpracovat literární rešerši, nastudovat odbornou literaturu, pomocí které jsou charakterizovány manažerské dovednosti a funkce managementu společně s charakteristikou podniku. Teoretická část dopomůže k prohloubení informací dané problematiky a tím podpoří zhotovení praktické části.

Dalším cílem této bakalářské práce je realizace strukturovaného rozhovoru s dvěma manažery na rozdílných úrovních managementu. Následně vytvořit a předat dotazníkové šetření podřízeným zaměstnancům. Z výsledků dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru nalézt nedostatky nebo eventuální vylepšení a vybrat vhodné řešení daných problémů.

2.2 Metodika

Součástí metodiky této bakalářské práce jsou metody analytické a syntetické, které se promítají ve dvou částech (teoretická a praktická).

V teoretické části jsou zpracovány informace o dané problematice, které jsou čerpány z odborné literatury. V první části rešerše je popsán management, proces řízení, řídicí pracovníci a management jako soubor poznatků, součástí jsou také úrovně managementu (liniová, střední a vrcholová). Dále je definován time-management a různé druhy metod řízení času. Jako další je popsán manažer jeho osobnost a vlastnosti. Velmi důležité manažerské dovednosti a funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola) jsou také součástí teoretické části. V poslední části rešerše je definována motivace, na kterou je soustředěna z velké části i praktická část.

V praktické části je zpracována analýza zkoumané problematiky v dané firmě, nalezení návrhu a zlepšení. Nejprve je charakterizován podnik, jeho historie, organizační struktura, předmět podnikání, nabízené a vyráběné výrobky. Ke zpozorování problémů, ale i jejich

možné řešení, ve firmě bylo použito dotazníkové šetření pro podřízené zaměstnance a rozhovor s manažery. Manažeři byli na různých úrovních stupních managementu.

Strukturovaný rozhovor je zrealizován s vedoucím úseku glazovna a plant managerem. Oba rozhovory byly provedeny v kancelářích manažerů v Bechyni. V rozhovoru měli manažeři stejné, ale i rozdílné otázky, jelikož nejsou na stejné úrovni managementu. Plant manager měl celkem patnáct otázek. Vedoucí úseku glazovna, na který je tato bakalářská práce zaměřena obdržel celkem deset otázek.

Dotazníkové šetření bylo předáno padesáti podřízeným zaměstnancům z úseku glazovna. Každý zaměstnanec v dotazníku musel vyplnit dvacet dva otázek, otázky byly nejen otevřené ale i uzavřené. Otázky, které obdržely zaměstnanci, byly zaměřeny na jejich přímého nadřízeného a jeho plnění manažerských funkcí, ale i spokojenost, znalost a srozumitelnost motivačního programu. Také o motivaci, jakým způsobem se jim dostává od jejich nadřízeného a zdali je dostatečná. Díky současné době, která je ovlivněna nemocí Covid-19, je zařazena otázka v dotazníkovém šetření i na toto téma. Následné výsledky jsou vyobrazeny výšečovými a sloupcovými grafy, které byly vytvořeny pomocí MS Excel. Při tvorbě grafů bylo využito i průměrování výsledků.

Nalezená zlepšující opatření slouží k zefektivnění chodu ve firmě, vylepšení vztahů se zaměstnanci, tím jejich vyšší spokojenosti a celkového zlepšení chodu v podniku. K těmto opatřením bylo dospěno nejen dotazníkovým šetřením, ale i rozhovorem s manažery, kteří se téměř shodli na možném navrhovaném postupu, jež má vést ke zlepšení. Daná opatření byla proto navržena na základě analýzy pracovního prostředí a manažerských znalostí. Zkrácený přepis dvou strukturovaných rozhovorů s manažery je uveden v příloze této bakalářské práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Výraz management je z anglického výrazu „to manage“, po přeložení do češtiny má toto slovo význam jako spravovat, řídit nebo ovládat. Management má velké množství definic ve světové literatuře (Bělohlávek a kol., 2006). Management dle Dědiny a Cejthamra (2010) popisuje, jak vedoucí pracovníci dosáhnou podnikových cílů manažerských funkcí. Manažerské dovednosti nepatří pouze do ekonomického sektoru, nedílnou součástí jsou i v technickém, biologickém, právnickém a v mnoha dalších. Být manažersky způsobilým je výhodou v profesním a současně i osobním životě. Schopnost řídit ostatní a sebe je podmíněno výchovou, vzděláním, praxí i okolím ve kterém se člověk pohybuje. Management je rozdělen do tří důležitých částí: proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014).

3.1.1 Management jako proces řízení

Pojem řízení má mnoho významů. Ale management v řízení se pohybuje v socio-ekonomické sféře, kdy jde o řízení jednotlivců a skupin. Blažek ve svém díle říká: *„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který je řízen, tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány“*. Definice managementu je nepřehledné množství, přesto není žádná, která by ho formulovala zcela úplně.

Řídicí cyklus je složen ze 3 do sebe zapadajících činností: rozhodování, ovlivňování, kontrolování. (Blažek, 2014)

3.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Řídící (vedoucí) pracovník je člověk, který je na manažerské pozici. Jde o počestlý výraz slova manažer. Manažer má starosti zaměstnance, musí docílit toho, aby vše mělo hladký průběh, správně je delegovat, ale také jim dát prostor pro to, být samostatný. Podřízení musí tento prostor plnit správně a efektivně, proto je manažer musí kontrolovat, zda jde vše dle jeho představ. Práce manažera je velmi náročná na čas i jeho dovednosti a schopnosti. Dle stupňů řízení se pozice manažera dělí na první linii, střední a vrcholové. V první linii jde o vedoucí pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s podřízenými. Jde například o mistra ve výrobním podniku, primáře, vedoucího pracovníku v obchodě. Střední manažeři jsou na pomyslné hranici mezi první linií a vrcholovými manažery. Do vrcholového (top) managementu se řadí manažeři, kteří jednají za firmu i externě, reprezentují ji navenek, setkávají se s dodavateli, odběrateli apod. V menších firmách jde současně i o ředitele firmy. (Blažek, 2014).

3.1.3 Management jako soubor poznatků

Management lze brát jako vědu, a to mezi ostatními ještě relativně mladou. Řízení je zde již od počátků let, ale management je situován do začátku dvacátého století. Rozvoj managementu způsobilo také rozšiřování firem. Poklady byly z praxe, ale také psychologie, vztahy mezi lidmi, ekonomie, práva a dalších. (Blažek, 2014).

3.1.4 Úrovně managementu

Manažeři jsou v řízení firmy bráni za rozhodující zaměstnance, proto je velmi důležitý výběr dané osoby na tuto pozici. Problematika, kterou manažeři řeší, vyžaduje zejména řízení ostatních členů podniku. Avšak každý problém či úkol má různou obtížnost. Rozdíl náročností jsou primární pro výběr požadavků a dovednosti ke splnění a dosažení cílů na dané rozlišovací úrovni. Manažeři se proto dělí na liniové, střední a vrcholové. (Bělohlávek a kol., 2006)

Obrázek 1 Manažerská hierarchie



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláščíka (2015)

Nižší manažeři

V první linii jde o nejnižší postavení v manažerské hierarchii, který zodpovídá pouze za činnost základní pracovní skupiny (tým na jednom pracovišti, na jedné dílně atd.). Manažeři v první linii nemají na starosti jiné vedoucí pracovníky, jejich podřízení jsou výkonní (řadoví) zaměstnanci. Úkolem nižších manažerů je konkretizace plánovaných úkolů, hodnocení práce a kontrola činnosti a výrobků. Tuto pozici zaujímá převážně mistr, směnový mistr, vedoucí referátu, oddělení apod. (Pauknerová, 2012)

Střední manažeři

O stupeň výš nad první linií je střední management. Společný název obou tříd je výkonný management. Primárními body středních manažerů je určit strategické cíle, organizovat práci a vést tým. Tyto úkoly zahrnují téměř polovinu pracovní povinnosti manažera středního stupně (Veber a kol., 2009). Do této třídy patří vedoucí prodeje, personalistiky či střediska (Bělohlávek a kol., 2006).

Vrcholoví manažeři

Top manažeři, kteří dosahují vrcholu pyramidy, tato pozice zahrnuje z celé pyramidy nejnižší počet manažerů, mohou to být například generální a odborní ředitelé, ředitelé divizí či náměstci (Bělohlávek a kol., 2006). Top management vedou firmu jako celek a jsou jejím externím reprezentantem. Podnik reprezentují nejen pro nadřízené orgány, ale i pro zákazníky, dodavatele, stát, banky atd. Na rozdíl od velkých podniků, v menším podniku

může být vlastníkem a vrcholový manažer personální identita, jedna a ta samá osoba (Blažek, 2014).

3.2 Time-management

Time management neboli řízení vlastního času je proces, o kterém musí přemýšlet všichni manažeři. Jde o efektivní využití času, při kterém člověk zvládne nejen svou práci, ale má čas i na své zájmy či rodinu. Jde tedy o to, jak si správně časově rozložit svůj den. Jelikož při nezvládnutí tohoto procesu začne být člověk přetížený, což může vést až ke zhroucení nebo poškodit celoživotní bilanci.

Tabulka 1 Špatně řízený čas

Příznaky špatně řízeného času
Nedostatek času na rodinu a zájmy
Nejasnosti v prioritách a cílech
Přehnaný perfekcionalismus
Stres
Strach z delegování
Nedodržení termínů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lojdy (2011)

Řízení času pomůže k eliminaci či aspoň identifikaci prokrastinace a dát člověku alespoň šanci se tomu bránit. Při prokrastinaci se člověk věnuje jiným činnostem, aby se vyhnul své hlavní a smysluplné práci, kterou musí splnit (Černý, 2016).

3.2.1 Metody řízení času

Řízení času podle cílů

V tomto případě se manažer řídí dlouhodobými cíli podniku a svou funkcí v něm. V nalezení jeho odpovědnosti mu může napomocť myšlenková mapa, kdy si ujasní vlastní cíle a priority, jak splnit efektivně dané cíle a roztřídit je dle důležitosti. Pokud si cíle správně roztřídí, je pro něj lehké určit činnost, kterou může odložit či se jí již nezabývat (Lojda, 2011).

Paretovo pravidlo

Při užití Paretova pravidla se používá poměr 80 : 20 % (20 % produktů poskytuje 80 % zisku). Z toho vychází, že 20 % vloženého úsilí přinese 80 % výsledků. V případě, že se podaří určit 20 % činností, lze dosáhnout 80 % očekávaných výstupů (Lojda, 2011).

Pravidlo ABC

Časová analýza ABC je podobná Paretovo pravidlu, jelikož si zakládá na poměru 15 : 65. To znamená, pokud manažer vynaloží 15 % úsilí, přinese to 65 % výsledku. Proto je 15 % v podniku naprosto nepostradatelných a definují úspěch. K úspěchu organizace naopak spíše nepřispívá 35 %. Posledních 50 % je tvořeno činnostmi, která není rozhodující, ale napomáhá k úspěchu.

Tabulka 2 Význam a časová náročnost činnosti

Získaná hodnota	65 %	20 %	15 %
	Velmi důležité úkoly	Důležité úkoly	Nevýznamné úkoly
Časová náročnost	15 %	20 %	65 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lojdy (2011)

Eisenhowerův princip

Tento princip se jinak také nazývá time managementem čtvrté generace. Rozdělení činností spočívá v urgentních (činnost, která se musí splnit ihned) a důležitých (není nutné je splnit ihned) (Lojda, 2011).

Obrázek 2 Time-management čtvrtá generace

Důležité	Kvadrant I Hořící termíny, problémy, krizové situace	Kvadrant II Prevence, nové vztahy, nové příležitosti, plánovací činnosti, odpočinek
Nedůležité	Kvadrant III Oblíbené činnosti, některá pošta, hlášení nebo návštěvy	Kvadrant IV Část pošty nebo telefonátů, příjemné činnosti, nepodstatné záležitosti
	Urgentní	Neurgentní

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lojdy (2011).

3.3 Manažer

Lojda říká: „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“.

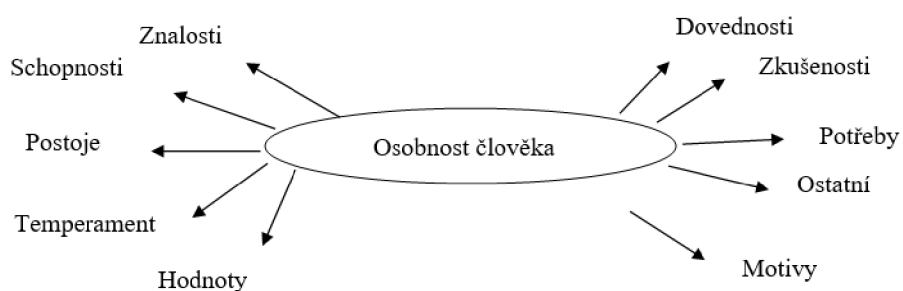
V podniku má nejvyšší míru odpovědnosti za své rozhodování a fungování procesů manažer. Proto musí své myšlení cílit do budoucnosti, s tím souvisí, že manažer musí být dobrým vizionářem a umět rychle reagovat na změny, ovládat manažerské techniky a dovednosti (Lojda, 2011)

Osobnost manažera

Osobnost daného manažera je blízka s chodem firmy. Manažerova aktivita by se měla prolínat s mezilidskými vztahy, pracovními výkony a úspěchy firmy. Za úspěchem firmy stojí úspěšný manažer.

Manažer by měl být empatický, rozumět lidem, motivovat je příkladem i neformální autoritou. Součástí správného manažera je charisma a síla osobnosti, nestrannost, správné vymezení cílů, jasné a přesné vyjádření svých přání, příkazů, umět rozhodovat ve složitých situacích. Taktéž by měl umět zvládat zátěž a jednat čestně a mít dobré vztahy se zaměstnanci, kteří svou práci zvládají dobře (Mikuláščík, 2015).

Obrázek 3 Osobnost člověka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lojdy (2011)

Vlastnosti manažera

V definici manažerských vlastností nejsou autoři sjednoceni, objevují se rozličné přístupy. Několik vlastností, které patří mezi nezbytné:

- Umět rozhodovat a řídit.
- Umět komunikovat, naslouchat

- Být odolný vůči stresu.
- Být kreativní, mít fantazii.
- Umět se přizpůsobit změnám.
- Mít morální odpovědnost.
- Mít analytické schopnosti
- Umět najít příležitost
- Umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je (Mikuláščík, 2015).

Vlastnosti popisují relativně stálý způsob chování člověka. Některé vlastnosti má každému jednotlivci, některé jsou individuální nebo se vyvíjí dle sociálního prostředí. Soubor vlastností tvoří charakter osoby.

Charakter se může rozlišovat jako morální a volní. Volní vlastnosti jsou součástí vůle daného jedince, lze jimi formulovat cílené či záměrné vedoucí k dosažení cílů, dopomáhají k překonání překážek. Náleží k nim např.: sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost. Morální vlastnosti jsou obecně mravním kodexem. Jde o postoj a hodnotovou orientaci jedince. Dělí se do čtyř kategorií: vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci a vztah k hodnotám a ke světu.

3.4 Manažerské dovednosti

Dle Lojdy (2011): „*Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm*“.

Dovednost je získána individuálním procesem, cvikem nebo praxí, jde o praktický návyk. Aby člověk získal dovednost, trvá to dlouhou dobu a jde o blízké spojení s jeho schopnostmi. V manažerských činnostech je zaměřeno na následující dovednosti:

- Dovednost osobního charakteru (reflexe, sebereflexe).
- Dovednost koncepčního charakteru (plánování, využívání příležitosti).
- Dovednost v řízení lidských zdrojů (motivovat, vést, delegovat, vyjednávat).
- Dovednost technického rázu (manažerské techniky, odbornost).

Manažerské dovednosti se dělí na tvrdé (hard skills) a měkké (soft skills) (Lojda, 2011).

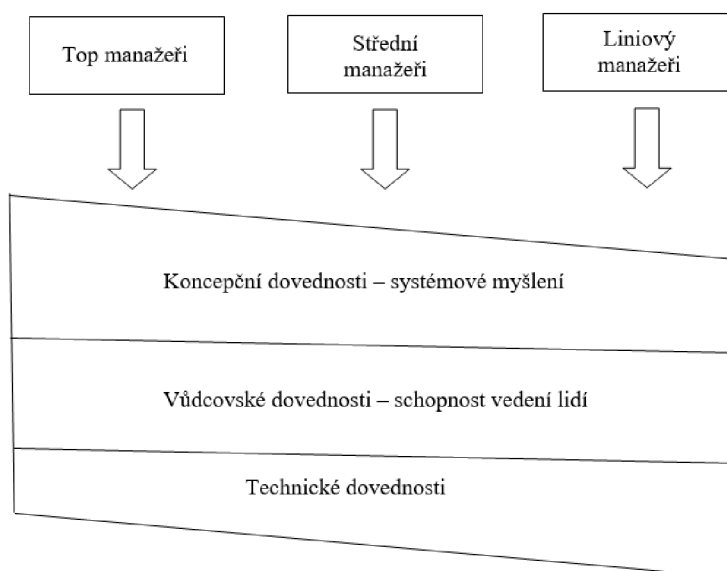
Tvrdé dovednosti jsou lépe měřitelné a označují technické znalosti (práce se stroji či nástroji, výpočetní technikou), řídicí praktiky. Do těchto dovedností se zahrnuje i analýza rizik, kontrola kvality, příprava rozpočtů atd. (Kloppenborg a kol., 2012).

Měkké dovednosti jsou spojeny s vedením zaměstnanců. Jsou spojeny s vhodnou motivací, stimulací dle správně zvolených nástrojů (hmotné i nehmotné), komunikaci. Tyto dovednosti nelze měřit, jako je například empatie (Kloppenborg a kol., 2012).

Existuje jiné dělení manažerských dovedností dle Roberta L. Katze, který přišel na tři možné druhy dovedností:

- **Technické** – jde o dovednost, která má odbornou úroveň jako jsou metody a postupy při plnění určité činnosti. Nejúčinnější je v nižším managementu, naopak ve středním a vrcholovém může naopak uškodit, jelikož vtahuje manažera do detailů a jejich pozornost je od hlavních činností odvedena.
- **Lidské** – tato dovednost je důležitá na všech úrovních managementu. Jelikož každý manažer musí umět se zaměstnanci komunikovat, motivovat je nebo vést. Způsob manažerského vedení ovlivňuje vztahy a finální výsledky.
- **Koncepční** – jde o dovednost, kdy manažer vidí podnik jak celek, jež dosahuje předurčených cílů. Manažeři, kteří jsou na vyšších úrovních managementu musí být informováni o činnostech jednotlivých částí firmy a řídit je tak, aby byl mezi nimi vzájemný soulad (Vochozka a kol., 2012).

Obrázek 4 Vztah mezi dovednostmi a managementem



Zdroj: Vlastní zpracování dle Trunečka (1995)

3.5 Manažerské funkce

Jako manažerská funkce je brána charakteristická činnost nebo jednání, jež má vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat pro dosažení pozitivního výsledku jeho práce. Účinností se rozumí hospodárnost vykonávajících procesů. Účelnost lze pochopit, jako propojenost a smysluplnost odpovídající cílům a hodnotám podniku. Při dosažení daných cílů je naplněna veškerá manažerská práce a vyváženost manažerských funkcí. Koncentrovat se pouze na jednu manažerskou funkci na úkor ostatních je nesprávným krokem, dodržovat vyváženost manažerských funkcí je velmi důležité (Vodáček a kol., 2013).

Manažerské myšlení se postupem času stále mění a vyvíjí, díky tomu má koncept manažerských funkcí a jejich klasifikaci v literatuře definuje různě. Jako jedna z populárních klasifikací je od H. Koontze a H. Weihricha (1993):

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

Samostatnou manažerskou funkcí se zmiňuje koordinace, na kterou by měl být pohled jako na samotnou podstatu manažerství. Díky její potřebnosti k dosažení kontinuity mezi snahou jedinců a dostat se k cíli (Weihrich a kol., 1993).

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) se manažerské funkce dělí na sekvenční a paralelní funkce.

Sekvenční funkce mají logickou návaznost čili sekvenci. Funkce se navzájem prolíná s paralelními funkcemi. Náleží sem: plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků (organizování), vedení spolupracovníků a kontrola.

Paralelní funkce jsou popisem manažerského chování a součástí je:

- **Analyzování řešených problémů**

Této paralelní manažerské funkce jsou součástí metody pro realizaci předchozích sekvenčních manažerských funkcí. Každou sekvenční funkci postupuje jednotlivě jednu za druhou.

- **Rozhodování**

Ekonomika je složitý systém s vazbami a jejich chování představuje řád. Proto je nutné pro správné rozhodování využívat nejnovější poznatky a výpočetní techniku. Mezi procesy rozhodování se ve firmách používá procesní přístup, který je zakládán na pochopení dané činnosti, psychologicko-sociální přístup, který vzniká mezilidskými vztahy, kvantitativní přístup, který vychází z matematických metod a výpočetní technice, systémové přístupy, ve kterých jde o komplexní chápání dílčích úkolů a jako poslední je empirický přístup, který je založen na praxi. Při rozhodování může manažer použít různé nástroje a pomůcky (programové prostředky, konzultanty atd.), jež mohou být při rozhodování nápomocné, ale stále za své rozhodnutí bere následky. Rozhodování může probíhat za jistoty, nejistoty a neurčitosti (Dostál a kol., 2005).

Schopnost rozhodování u manažerů je podložena informačním systémem, který musí být velmi dobře propracovaný. To znamená, že musí být schopný kvantifikovat a kvalifikovat informace, rychle získat a zpracovat.

V závěru má manažer k dispozici spolehlivý a efektivní informační systém řízení, který mu usnadní schopnost rozhodovat (Thaddeus, 2007).

- **Implementace**

Implementace je uzavření sekvenční manažerské funkce, díky tomu všechny předešlé konání dosáhnou svého zhodnocení v komplexní manažerské práci. Implementaci předchází analýza řešení problému a rozhodování. U sekvenčních manažerských funkcí znázorňuje implementace proces tvůrčí syntézy, předcházející analytické práci a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace. Komunikační dovednosti a koordinace jsou z velké části složkou implementace (Vodáček a kol., 2013).

3.5.1 Plánování

Plánování je výchozí bod, jež předchází výkonu všech ostatních manažerských jednání (Bělohlávek a kol., 2006). Plánování je také jakousi podobou prevence před nadcházejícími překvapivými a nečekanými situacemi, které by mohli ovlivnit chod (Žůrková, 2007). Prvotně jde o představu, od které se formuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a varianty jejich dosažení, rozvrhy činnosti, určování priorit, vzájemné uspořádání úkolů a určení pořadí jejich realizace tak, aby dosáhly zdárného cíle těmi nejzpusobilejšími cestami. Plánování by se měli zúčastnit manažeři všech stupňů úrovně řízení. Manažeři by jednotlivě měli rozhodovat o způsobu dosažení jejich cíle. Cíle musí být stanoveny co nejlépe a nejsrozumitelněji, volba optimální varianty cesty, která vede, k jehož dosažení, jelikož to ovlivňuje zvyšování efektivity organizačních činností. Plánování je potřebnou součástí k potenciálnímu rozvoji manažera. Primárně musí manažeři při plánování vztahovat své rozhodnutí k výsledkům. Proto musí přemýšlet o současnosti, budoucnosti, přijímat permanentnost změn, vyhledávat a řešit problémy, které se vyskytnou. Tyto povinnosti také rozvíjí úroveň manažera. Druhy plánů dělíme dle stupně obecnosti na: úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty, a podle délky plánovacího období na: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé (Bělohlávek a kol., 2006).

Proces plánování:

- východiska
- stanovení cílů
- přijetí plánovacích předpokladů
- produkce alternativních postupů
- hodnocení alternativ
- výběr postupů

- formulování návazných plánů
- realizace a sledování
- příjem nápravných opatření
- vyhodnocení (Bělohlávek a kol., 2006)

3.5.2 Organizování

Organizování je proces, při kterém se podnikoví zaměstnanci dosahují firemního cíle. Jde zvláště o to, aby byli rozděleni zaměstnanci do skupin či jednotlivých subjektů a práce společně s úkoly byla rozdělena mezi ně.

Jinak lze organizování také brát jako vytváření struktury systému, jde o definici prvků systému a jejich vzájemných vztahů. Hlavním cílem je vytvořit organizační schéma, které odpovídá realitě v podniku a je v něm správně vyobrazená struktura organizace, tak aby byly ve struktuře jasné vzájemné vazby podřízený a nadřízený. Také tam náleží dělba prací, způsob koordinace či případná komunikace mezi organizačními jednotkami (Růčková a kol., 2012).

Charakteristiku procesu organizování popisuje OSCAR:

- Objective – vyhrazený cíl podniku
- Specialization – specializace dělbou práce
- Coordination – koordinace na jednotlivých činnostech
- Authority – pravomoc k přikazování
- Responsibility – zodpovědnost za přiřazené úkoly

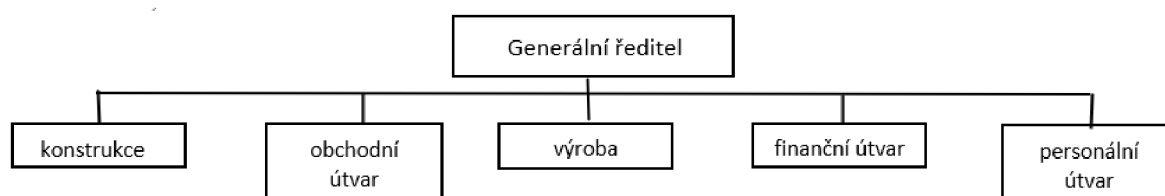
(Cimbálníková, 2009).

V organizační struktuře musí být práce rozdělena mezi příslušníky organizace, aby byl cíl dosažen účinným způsobem. Dle tvaru se dělí organizační struktura na funkcionální, divizionální, smíšenou a maticovou strukturu (Bělohlávek a kol., 2006).

Typy organizačních struktur:

- Funkcionální organizační struktura – tato organizační struktura sdružuje každou specializovanou funkci do organizačních jednotek (útvárů). Je zde uplatňována hierarchie a specializace, více nadřízených má pod sebou své podřízené, tím vznikne vícenásobná podřízenost zaměstnance. Vedoucí podřízených jsou odborníci na dané úkoly. Útvary v organizaci jsou formované dle konkrétních úkolů (Vochozka a kol., 2012).

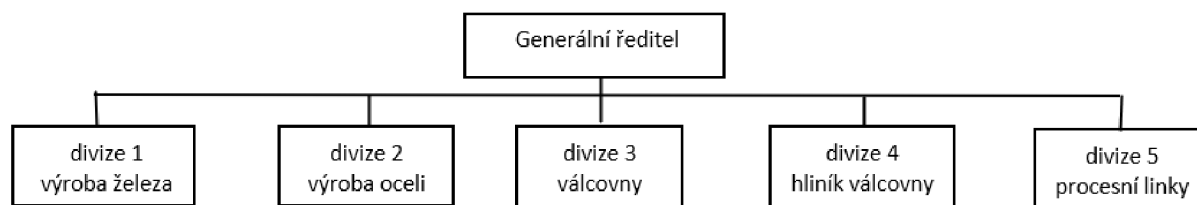
Obrázek 5 Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbana (2004)

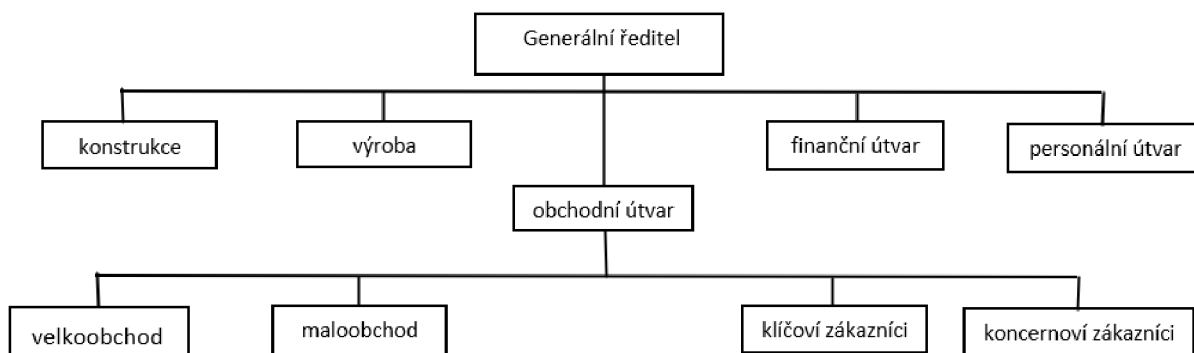
- Divizní organizační struktura – divizní struktura je složena z divizí (menší organizační jednotky). Divize mají na starost výrobu, prodej daného výrobku, výrobu a prodej na určitém území či výrobu a prodej danému odběrateli. Tímto se odlišuje divizní produktová organizační struktura, divizní geografická organizační struktura a divizní zákaznická organizační struktura. Toto rozdělení má tedy na starost decentralizovat rozhodování a zmenšit zátěž nejvyššího vedení (Vochozka a kol., 2012). Každá divize má svůj vlastní finanční, obchodní a provozní úsek (Bělohlávek a kol., 2006).

Obrázek 6 Divizní produktová organizační struktura



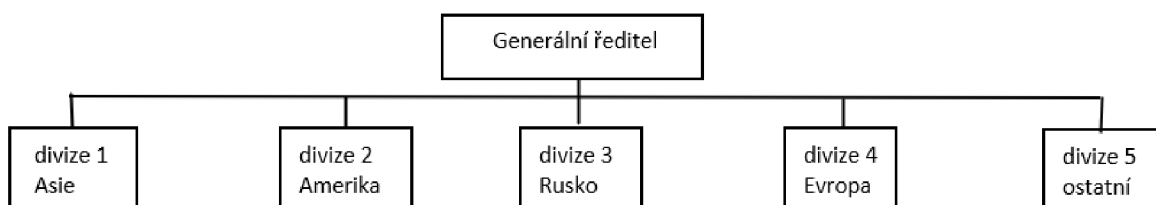
Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbana (2004)

Obrázek 7 Divizní zákaznická organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbana (2004)

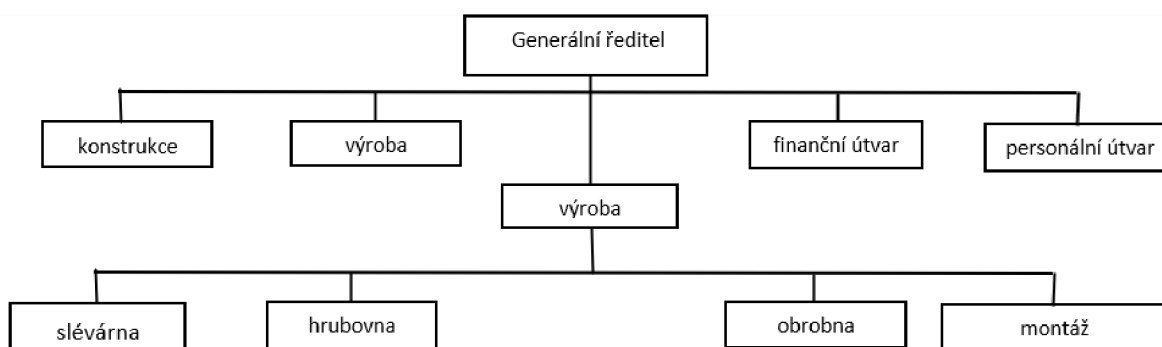
Obrázek 8 Divizní geografická organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbana (2004)

- Procesní organizační struktura – rozdělení této organizační struktury spočívá v jednotlivých organizačních jednotkách a jejich technologických procesů, fázích zhotovování výrobku nebo prodejších. Výsledkem práce daných organizačních jednotek jsou polotovary či subdodávky (Bělohlávek a kol., 2006).

Obrázek 9 Procesní organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbana (2004)

- Maticová organizační struktura – sdružením uvedených struktur vznikne smíšená organizační struktura, která má jako hlavního představitele maticovou organizační strukturu (Vochozka a kol., 2012). „Maticová organizační struktura vychází ze snahy minimalizovat slabé a maximalizovat silné stránky funkcionální a produktové organizační struktury“ (Donelly a kol., 2004). V maticové struktuře má každý zaměstnanec dva nadřízené, kterým se zodpovídá: odborného vedoucího a vedoucí tým (Bělohlávek a kol., 2006)

Organigram

Organigram může být nejen jednoduchá, ale i složitá tabulka, která má za úkol informovat o pozicích a kdo na nich je. Kdo má kolik nadřízených a podřízených. Organigramem se zaměstnanci dostane grafického znázornění místa ve firmě.

Znázornění v organigramu určuje formální organizační vztahy, podřízenost, nadřízenost, funkční i odbornou příslušnost.

Organigramem jsou znázorněny i nežádoucí jevy:

- Příliš široký záběr řízení.
- Překrývání pracovních činností.
- Chybnou řídicí strukturu.
- Dlouhé hierarchické řetězce.
- Nelogické vztahy podřízenosti a nadřízenosti.
- Neobsazené funkce.

Mezi omezení organigramu patří: staticčnost, vztahuje se k datu pořízení, nevyjadřuje rozdíly ve významu pozic na totožné hierarchické úrovni, není schopen popsat efektivitu práce zaměstnance ani delegování pravomocí (Cejthamr a kol., 2010).

3.5.3 Personalistika

Manažeři musí mít mnoho personálních schopností. Jelikož personalistika udržuje obsazené pozice v podniku. Dělá se to dle požadovaných kritérií na určitou pozici. Personalistika má za úkol nábor, výběr, umístění, propagaci, školení a rozvoj zaměstnanců budoucích, ale i stálých (Koontz a kol., 1993).

Nábor se dělí na interní a externí. Interní nábor je brán za snadnější typ, informace jsou v ústní nebo dokumentové podobě, dle kterých je rozhodnuto o přijetí nebo nepřijetí. Externí nábor je složitější typ při náboru nových pracovníků, často je používán jako přijímací řízení.

Hodnocení zaměstnanců je definováno jako poznání a racionální využití kvalifikace zaměstnanců. Termín zvyšování klasifikace je definován jako odborná kompetence, která není stálá a může se v časovém rozmezí změnit. Je velmi důležité, aby bylo posouzené nezbytné navyšování kvalifikace, či rekvalifikace pracovníků. Povýšení a sestup ve funkci, jsou přesuny, jež nejsou pouze trvalé, ale mohou být i dočasné, jsou podmíněny ze strany

zaměstnance i podniku. Pozitivní důsledek má pouze kvalifikační povýšení, naopak sestup je hodnocen negativně (Vodáček a kol., 2013).

3.5.4 Vedení

Vedení je založeno v rozhodování, ovlivňování aktivit podřízených pracovníků, komunikaci s nimi a jejich správném motivování. Lze rozeznat tři základní typy stylu vedení: autokratický, participativní a liberální (Blažek, 2014).

- Autokratický styl

V tomto stylu vedení dostávají podřízení od svého vedoucího informace ve formě rozkazů. Naopak nadřízený dostává od podřízených hlášení. Motivace zaměstnanců je založena na autoritě. Zaměstnanci nejsou informováni pouze o odměnách, ale jsou náležitě poučeni i o možných hrozbách při nesplnění úkolu. Autokratický styl je uplatňován hlavně v případě, kdy je značný rozdíl v kvalifikaci podřízených (méně kvalifikovaní) a nadřízeným. Tento styl vedení se využívá i v případě, pokud se vyžaduje v krizových situacích koordinovaný a rychlý zásah, jako je například záchrana lidské života či materiálních hodnot (Blažek, 2014).

- Participativní styl

Tento styl je založen na skupinovém rozhodnutí. Zaměstnanci jsou součástí rozhodování stejně jako manažer a společně dojdou k řešení. Manažer přenechává veškerou důvěru v podřízených a nabídne jim tím možnost realizace daného úkolu (Veber a kol., 2009).

- Liberální styl

V případě liberálního stylu je poskytnuta kolegům velká autonomie. Nadřízený má na starosti pouze základní cíle a řízení daného kolektivu jako celek. Stále svá přípravná rozhodnutí ale projednává s týmem. Vedoucí má tedy hlavní roli ve zprostředkování důležitých informací, pomoci při překonání určitých překážek, které podřízení nejsou schopni sami vyřešit a v podpoře práce spolupracovníků. Tento styl vedení je často

používán v kolektivu kvalifikovaných zaměstnanců, vykonávající velmi tvůrčí plán (Blažek, 2014).

Je velké množství definic vedení. Lze ho brát jako užití autority při rozhodování, docílit u zaměstnanců, aby následovali manažera nebo zpracovávali ochotně zadané úkoly. Může být založeno na kategorii chování nebo jako působení osobnosti. Je možné sledovat konání vedoucího a jeho schopnost docílit u zaměstnanců určitý výkon (Dědina a kol., 2010). Vedení je jednou z velmi důležitých funkcí manažera, její podstat je v přesvědčování a podněcování podřízených vedoucím pracovníkem, tak aby dosáhli cíle. Pro dnešní pojetí managementu jsou největším kapitálem lidé, proto musí být správně a náležitě motivováni. Pojmem motivace se myslí převážně snaha, tužby, potřeby a přání. Korektní motivaci směřovanou od manažerů k zaměstnancům, vede k dosažení těchto potřeb.

Koučování je způsob vedení, který byl převzat ze sportu. Na tuto variantu lze pohlížet jako na poradenství, kdy je pro manažery přítomen kouč, který je nápomocný při řešení problému nebo nesrovnalostí. Cílem je zvýšit výkonnost celého týmu. Jako další styl vedení je zmocňování, tento způsob vedení je založený na jisté míře volnosti a samostatnosti zaměstnanců při výkonu v organizaci. Jako posledním je týmová práce. Předkládají se dvě možnosti u týmů a týmové práce. První tým je složen jako pracovní stálice, která vykonává i úplně běžné zadání. Druhý tým je tvořen za účelem řešit jeden daný problém (Veber a kol., 2009).

3.5.5 **Kontrola**

Kontrola se dělí na:

- interní
- externí

Interní kontrola je vnitřní kontrolou, realizuje se zejména řídicími zaměstnanci uvnitř podniku. Tato kontrola má být dělána jednou ročně, a to s tím, že se jí podrobí prioritní části firmy, ale i ty rizikové.

Externí kontrola je vnější kontrolou a vykonávají ji subjekty, jež nejsou v organizaci. Podoba může být smluvní nebo zákonná. Smluvní podoba poskytne realitu činnosti a jejich úspěchů či

neúspěchů. Zákonná podoba je právní formou, oprávnění vykonávat kontrolu státními orgány (Veber a kol., 2009).

Úkolem auditu je včasné a nákladově efektivní posouzení, rozbor a aplikace zjištění odchylek, které v průběhu času popíší rozdíl mezi původním plánem a jeho realizací. Kontrola blízce souvisí s plánováním (Vodáček a kol., 2013).

Kontrola se definuje jako zcela kompletní posouzení reálnosti záměru s cílem zjistit, zda bylo dosaženo shody mezi plánem a finálním výsledkem. K tomu slouží ověřování a přezkoumání. Ověřování je verifikací a poskytnutí důkazů, že požadavky byly splněny. Přezkoumání je hodnocení, které vede k posouzení způsobilosti a v případě potřeby k identifikaci problémů. Audit čili prověrka, je nezávislým a systematickým zkoumáním, které má hlídat dodržení standardů, zákonů, účinné užívání zdrojů či výsledek daných cílů. Pokud se vyskytne problém, je v zájmu podniku si určit opatření, jimž je reakce na danou překážku s východiskem vyřešit ji. Jako předběžné opatření, aby se problém již znovu nevyskytl, je nápravné opatření (Veber a kol., 2009).

Členění kontrolních procesů

Klasifikace těchto procesů je dle:

- a) obsahové náplně
- b) úrovně řízení
- c) charakteru provádění

Obsahovou klasifikací rozumíme kontrolní procesy, kterými měříme kvalitu činností podniku. Ku příkladu může jít o účelnost, souměrnost s plánem a jeho správnost.

Zdali je kontrola činností konána na vrcholové úrovni řízení, jež se často nazývá „strategické kontrolní procesy“, zjišťuje úroveň řízení. Úroveň řízení není jen u vrcholového řízení, ale i u nižších úrovních, které se nazývají „podněcovací a příkazovací kontrolní procesy“ a v případě další úrovně „operativní kontrolní procesy“ (Vodáček a kol, 2013).

Strategická kontrola se zabývá interním prostředím podniku a je založena na strategické analýze organizace, zaobírá se silnými a slabými stránkami firmy, změnami ve výrobě, struktuře zaměstnanců a finančních zdrojích. Cejthamr a Dědina (2005) říkají: „Zaměřuje se na celkové výsledky hospodaření podniku (majetková bilance, rozpočty podniku), plnění poslání a podnikatelské strategie, vyplývající ze základního rozhodování vlastníků podniku, respektive jejich zastupitelských orgánů (například dozorčí rady).“ Strategická kontrola bývá

v delším časovém úseku, má převážně agregované hodnotové vyjádření a zaměřuje se hlavně na kvalitu vrcholového rozhodování k podniku (například banky, věřitelé a dlužníci, daňové úřady, hlavní dodavatelé a zákazníci, konkurence).

Operativní kontrola se zaměřuje na určité dílčí činnosti organizace (průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními a jinými zdroji).

Operativní kontrola je časově kratší než strategická a kontrolní ukazatel využívá konkrétní vyjádření.

Operativní kontrola se zabývá periodickou časovou řadou. Nasbíraná data z podniku napomáhají procesu řízení. Součástí této kontroly je také přijetí opravných nařízení a odměňování různých úseků firmy.

Podněcovací a příkazovací kontrola (manažerská) je zaměřena převážně na samostatnost, iniciativu a plnění úkolů zaměstnancem. Manažerská kontrola spravuje individuální úkoly a výkony, součástí je například kontrola organizačního řádu a povinností zaměstnanců. Tento typ kontroly má podpořit dokonalost průběhu při plnění úkolu, lze využít i donucovací prostředky.

Podněcovací a příkazovací kontrola má krátký časový úsek a informace jsou konkrétní a kvantitativní (Cejthamr a kol., 2005)

Obrázek 10 Kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodáčka a Vodáčkové (2013)

System kontroly

Pro efektivnost kontrolního procesu musí být připravena každá jeho dílčí část. Jako první a velmi důležitou částí je stanovení cíle kontroly. Kontrola porovnává stav plnění úkolu reálný a plánovaný, musí být stanoveny jisté standardy, dle kterých se bude stav porovnávat.

V případě nedodržení plánu nastávají dva případy odchylek a to: významné (musí se vytvořit nápravné opatření) a bezvýznamné (malé odchylky od určeného standardu).

Pokud se musí použít nápravné opatření, které má opravit nesrovnalosti, pak jímž může být například přepracování celého plánu, změna cíle, změna zaměstnanců či nová organizační struktura.

Rozdělní kontrolního procesu v pěti fázích:

- Získávání a výběr informací – informace se dělí na primární (přímé sledování situace) a sekundární (ostatní zdroje: statistické hlášení, zprávy atd.)
- Ověřování správnosti informací – formální i věcná stránka
- Hodnocení – porovnání reálné situace se stanovenými standardy, a to v různých časových obdobích a jednotlivých úsecích či srovnání s konkurencí
- Návrhy a opatření – v případě že skutečnost odpovídá standardům, není nutné vytvářet nová opatření. V opačném případě je nutno přijmout nové opatření.
- Zpětná kontrola – kontrola správnosti stanovených opatření a zhodnocení účinnosti kontroly (Beránek, 2013).

Manažer si musí stanovit fáze kontroly, jež by mu umožnily v případě odchylky od původního cíle, pomohly rychleji reagovat na daný problém. Manažer by se měl vyvarovat duplicitní kontrole a být připraven na jakousi nejistotu, jelikož nemůže být u celého pracovního postupu, vedoucím k cíli. Jako nejefektivnější kontrola je nečekaná namátková kontrola i při běžném reportování. K efektivnosti kontroly dopomůže i neformální rozhovor (neformální reportování) manažera s jeho podřízeným zaměstnancem, jenž nepomůže k rychlejšímu přenosu informací o daném problému, jež nastal v průběhu plnění úkolu. V případě formálního reportování, které musí být realizováno hlavně v případě velkých firem, jelikož je zde vyšší míra byrokracie. Při formální reportingu však nastává riziko zkreslení informací, jelikož podřízení usilují o to, aby podali sdělení o průběhu, jež očekává management, a ne jaký doopravdy je.

Účinná kontrola průběhu plnění cílů je přímá účast manažera „v terénu“ nebo reporty od důvěryhodného zdroje (např. podřízený zaměstnanec). Manažer však mít stále pojem o průběhu plnění úkolu, aby si mohl ověřit případné nelogické informace.

Při kontrole může manažer využít „řízení výjimkou“, což znamená, že pokud podřízeným zaměstnancům nic při jejich plnění práce nevytkne, je spokojen. V případě že manažer není spokojen s postupem, tak se aktivně zapojí a s odpovědným zaměstnancem tento problém začne řešit. Po této situaci manažer vyžaduje pravidelnější reporty. Pokud se problémová situace stále nezlepšuje, manažer musí znovu prověřit a probrat postup plnění úkolu a jeho řešení s vedením nebo majitelem podniku. V případě že plán se stále neplní, manažer stanoví provizorní nebo krizové řešení.

Správné nastavení fázi kontroly náleží k velmi důležitým manažerským dovednostem. Jako nejefektivnější přístup ke kontrole se však řadí preventivní opatření a předběžná kontrola před započítím plnění delegovaného úkolu. Preventivní kontrola souvisí nejen s manažerskou schopností předvídat, ale pomůže i s výběrem pracovníka, jenž bude odpovědný za postup plnění úkolu (Cipro, 2009).

Fáze preventivní kontroly je dle Cejthamra a Dědiny (2005):

- získávání a výběr informací pro kontrolu,
- ověřování správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů
- závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt,
- zpětná kontrola

Reporting

Reporting je jednou z důležitých částí kontroly. Jde o předání získaných informací o tzv. reporty.

Reporting se dělí na:

- externí
- interní

Externí reporting své reporty předává nadřízeným organizacím (pobočky nebo vztah mezi mateřskou a dceřinou firmou). Tento typ reportingu není tak častý.

U interního reportingu se interní reporty předávají pouze vně firmy (majitel podniku, management, jiný úsek) (Žůrková, 2007).

3.6 Motivace

Velmi důležité jsou při motivaci motivační nástroje, jimiž se vedoucí pracovník snaží docílit určitého efektu u svého podřízeného. Jako motivační nástroj může být odměna, pojištění, pochvala nebo zaměstnanecký benefit (Bělohlávek a kol., 2006).

Motivace je vloha manažera, umět ve svých spolupracovnících vzbudit aktivní zájem o práci na přiděleném úkolu v prosperitu organizace. Jde o spojení osobního zájmu s potřebami podniku. Existuje nejen motivace pozitivní, kdy je zaměstnanec náležitě odměněn za výkon, a to například finanční odměnou. Naopak negativní motivací je zaměstnanec pokárán za svou špatně odvedenou práci, a také následuje vhodný trest, kterým může být například snížení odměn, platu či špatné osobní ohodnocení (Vodáček a kol., 2013).

Díky změnám v přístupu k motivaci pracovníků v průběhu let, vznikl vývoj motivačních koncepcí.

Jako první je koncepce **racionálně ekonomického** chování člověka. Pojednává o pojetí přístupů minulého století v období taylorismu, kde hlavní myšlenky vytváří východiska, kde na člověka působí ekonomické stimuly, základem lidské povahy je negativní přístup práci a averze ji dělat, což nutí vedoucího pracovníka danou osobu kontrolovat a negativně motivovat.

Druhá je **sociální koncepce**, přístup dvacátých let minulého století. Tato koncepce se zabývá tím, že člověk je motivován více sociálními potřebami nežli fyzickými. Podřízení reagují na sdělení od vedoucího pracovníka, ve kterých má ohled na jejich sociální potřeby.

Jako poslední je koncepce uspokojování potřeb. Hlavním bodem této koncepce je touha lidí po uspokojení své potřeby, jež v souladu s nimi reaguje na určité podněty. (Veber a kol., 2009).

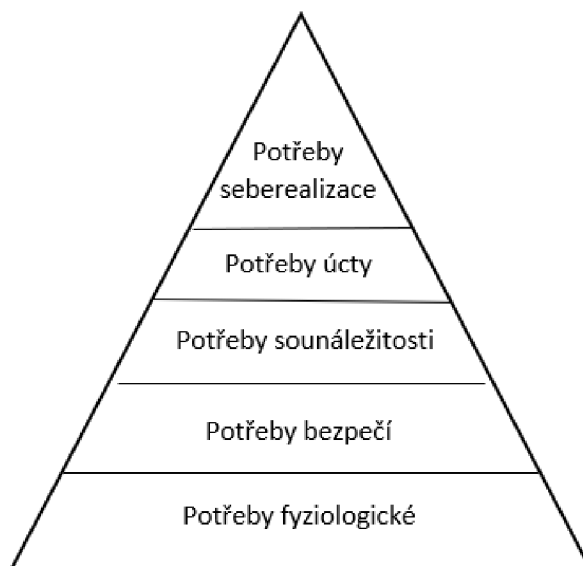
Jako poslední koncepcí je **uspokojování potřeb**. Podstata uspokojení potřeby je založená na tom, že každý člověk vyžaduje uspokojení své individuální vnitřní potřeby, jež se stále vyvíjejí a reaguje na určité podněty, které jsou s nimi v souladu (Veber a kol., 2009).

Maslowova teorie potřeb

Tato motivační teorie je jedna z nejoblíbenějších, jedná o Maslowově poznání, že to, co řídí chování lidí, je jejich potřeba. Dle toho, jak daná potřeba ovlivňuje člověka, tak získala své místo v pyramidě potřeb. Lidé chtějí nejdříve ukojit své vlastní fyziologické potřeby a potřeby svých blízkých včetně bezpečí, v případě naplnění těchto potřeb, vznikne

dotyčným potřebám sociální jistoty. Nejvyšší příčku v Maslowově pyramidě obsadila seberealizace, která může uplatnit jedincovo schopnosti a dovednosti (Veber a kol., 2009).

Obrázek 11 Hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažka (2014)

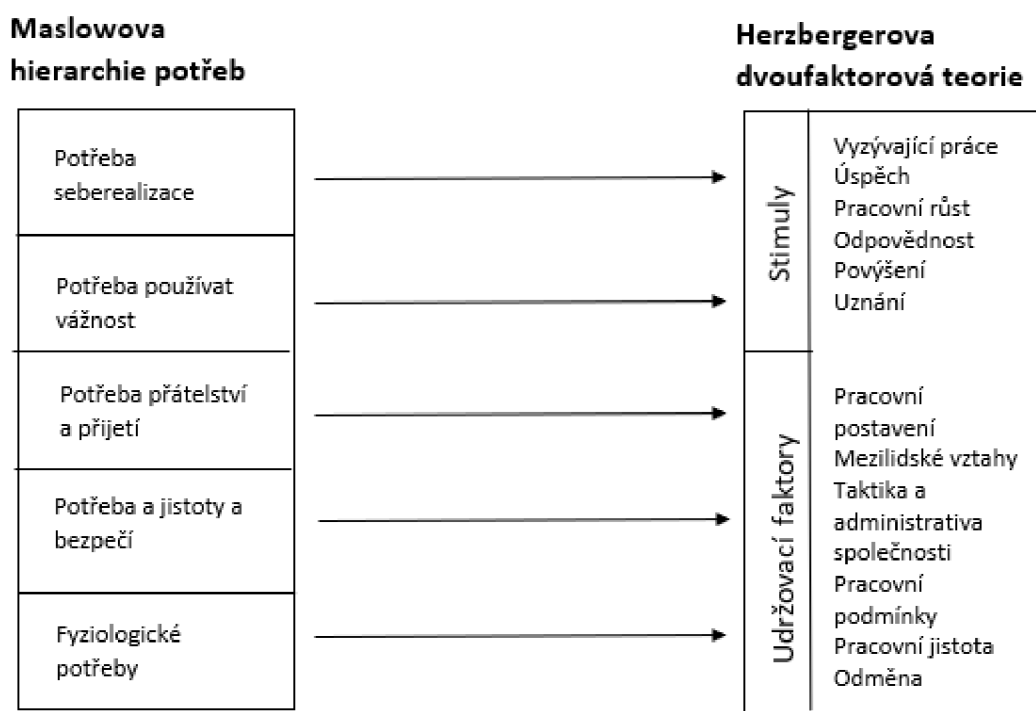
Hierarchie potřeb

- 1) Fyziologické potřeby – fyziologická potřeba je základní a její dosažení je pro život nezbytné. Její součástí je jídlo, pití, spánek, vzduch a tak dále.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí – součástí je fyzické, duševní a emocionální bezpečí. V místě, ve kterém je jedinec zaměstnán jde například o dobrou vyhlídku daného podniku, jež má zajistit člověku zaměstnání do budoucna.
- 3) Sociální potřeby – lidé mají potřebu se sdružovat, patřit do určitého kolektivu, být součástí skupiny. Pociťovat emoce, jako je například láska.
- 4) Potřeba uznání – jde o ocenění druhými, tím může být finanční bonus, ale také pochvala. Jedinec potřebuje cítit důvěru od ostatních, respekt či úctu.
- 5) Potřeba seberealizace – jde o splnění smyslu své práce, jež souvisí i se smyslem života dané osoby. Tato potřeba je brána jako neuspokojitelná, jelikož při naplnění, začne opět narůstat (Bělohávek, 2008).

Herzebergrova teorie dvou faktorů

Tato dvou faktorová teorie je modifikací Maslowovy teorie potřeb. Herzbergr dal popsat 200 zaměstnancům jednoho podniku chvíle, ve kterých se necítili v práci dobře a naopak momenty, které jim byly příjemné. Závěrem bylo to, že jsou od sebe faktory velmi odlišné. Tím určil stimuly, které vedou k uspokojení a faktory udržovací či hygienické vlivy, jež mají převážně negativní vliv a vedou k diferencím. Dané stimuly, které jsou pozitivní součástí lidských potřeb, zároveň spustí i pracovní nasazení a chuť zaměstnanců o zdokonalení. Hygienické vlivy ovlivňují daného zaměstnance, jeho spokojenost či nespokojenost. Tento vliv jsou malou motivací, avšak pokud není splněn minimální požadavek, dojde k nespokojenost pracovníka a může způsobit rozpor se zaměstnavatelem. Důsledkem je nedostatečná snaha o zdokonalení pracovníka při plnění úkolů (Weihrich a kol., 1993).

Obrázek 12 Porovnání Maslowovy a Herzbergerovy teorie motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Weihricha a kol. (1993)

McGregorova teorie X a Y

Vznik této teorie se píše do 50. let minulého století, a to díky profesorovi Douglassi McGregorovi. Profesor ji zmínil v knize *The Human Side of Enterprise* (Lidská stránka podniku) a je východiskem k metodám stylu vedení lidí. Na základě dvou ideově extrémních

modelů přístupů manažerů ke svým kolegům a najít rozumnou míru mezi těmito dvěma dysfunkčními extrémy (Vodáček a kol., 2013).

V teorii X jde převážně o autoritativní ukládání úkolů podřízeným zaměstnancům, dohlížet a kontrolovat na jejich výsledky, splňovat všechny formální pravidla disciplíny pracovníků a využívat motivaci pomocí odměn a trestů za nesplněný úkol. Je to otázka vedení bez rozhodovací autonomie zaměstnanců, takže tuto teorii spojujeme s autoritativním stylem vedení (Vodáček a kol., 2013).

Teorie X nastává pokud:

- Pracovník chodí do zaměstnání pouze v případě, že chce zajistit své existencionální potřeby, díky tomu se zadaným úkolům nevěnuje tak, jak by správně měl.
- Zaměstnanec dostane plat nebo mzdu, chce mít vyšší ohodnocení, ale stejně ho tato potřeba nedonutí k pokroku ve zlepšování se.
- S podnikem a jeho pracovním prostředím není spojen se žádnou pozitivní emocionální, sociální ani osobní vazbou.
- Distancuje se od veškeré odpovědnosti, má malé ambice a není ochoten riskovat. Vyhovuje mu tedy, být ovládán svým šéfem (Blažek, 2014).

V teorii Y jde o iniciativní využití a nezávislé rozhodování od zaměstnanců. Hlavně jde o odpovědnost za rozhodnutí u zadaných nelehkých úkolů, na které jsou ale zaměstnanci plně kvalifikováni. Manažerskou zásadou v této teorii je kupříkladu to, že zaměstnanci při vykonávání a plnění určitého úkolu nejsou povinni podávat informace o každé pracovní záležitosti, také jejich individualita je při plnění úkolu mnohem drahocennější. Vedoucí pracovník také redukuje jeho kontrolu plnění práce. Využívá motivační způsoby, jež mají vyvolat větší zájem ve vykonávání úkolu, iniciativu a aktivitu, aby své dovednosti uplatnili pro svůj vlastní úspěch a úspěch v jejich pracovním prostředí. Teorie Y je spojována s participativním a liberálním stylem vedení (Cejthamr a kol., 2010).

Teorie Y nastává pokud:

- Pracovník má pozitivní přístup k práci, jež ho baví. Pracuje poctivě a podílí se při plnění cílů v podniku.
- Pracovník nechodí do zaměstnání jen kvůli tomu, aby zajistil obživu, chce zde i ukázat svůj um, dovednosti a znalosti, může se zde realizovat.

- Nejdůležitějším pracovním benefitem je pro pracovníka naplnění potřeby rozvíjet svou osobnost.
- Přijímá odpovědnost a snaží se v podniku osvědčit. Je ctižadostivý, má touhu vyniknout.

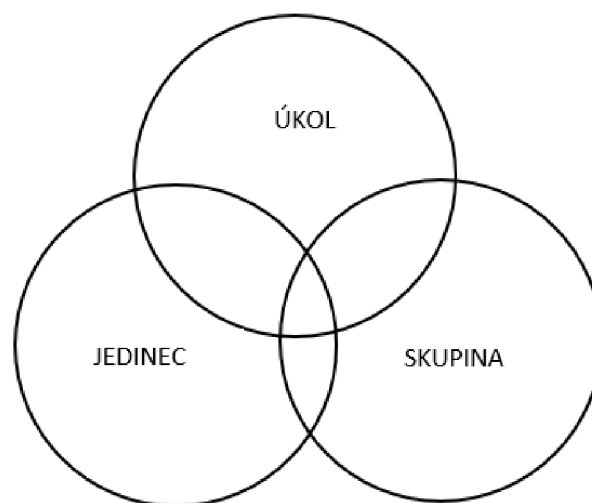
Dobry vedoucí a manažer musí najít tu správnou hranici mezi „měkkou“ a „tvrdou“ metodou vedení. Teorie X a Y je stále podkladem pro výběr metody a stylu řízení v podniku. Díky nynějším pracovním podmínkám a nárokům na kreativitu práce se začíná hranice posouvat spíše k teorii Y (Blažek, 2014).

Model tří kruhů Johna Adaira

Tento model napomáhá k uvědomění si, jaké jsou individuální potřeby, motivy a hodnoty, jež napomůžou účinnosti vnějších stimulů a zvýší vnitřní motivaci zaměstnanců daného podniku. Každý kruh disponuje svou vlastní motivační silou. V modelu se vzájemně překrývají následující potřeby (Adair, 2004):

- potřeba vykonat společný úkol,
- potřeba jednoty skupiny nebo týmu,
- potřeby, které si s sebou přináší jednotlivec.

Obrázek 13 Model tří kruhů J. Adaira



Zdroj: Vlastní zpracování dle Adaira (2004)

Model tří kruhů navrhuje různé odpovědi na otázku: Co je podstata práce, jež zaměstnancům dá kromě uspokojení i motivaci v práci? Pocitu uspokojení zaměstnanců přispívá nejen peněžní odměna, ale i sociální kontakt, společný cíl, pocit sounáležitosti a jiná aktivita, která je součástí výkonu v podniku. Někteří požadují tlak k větší spokojenosti v podniku, strukturu, jasně daný čas a místo s termínem, který udává dokdy se musí splnit úkol, musí mít specifickou roli v kolektivu. Jiné naplňují sociální vztahy a kontakty, další však požadují ukázat svůj potenciál a schopnosti nebo jim dává pocit štěstí možnost ovládnout a vést (Hospodářová, 2008).

Negativní motivace

Motivace pomocí trestu. Vedoucí na manažerských pozicích přidávají do jejich motivačního mixu při řízení i tresty. Když je potrestán správný pracovník za přesné provinění a daný trest je vhodně parametrizován, tak je tento motivační faktor opravdu efektivní formou motivace podřízeného. Při využití této motivace je ale důležité mít na mysli, že má nejen psychologické rozměry, ale i sociální, jež je nutné znát. Je těžké nalézt způsob, jak daného pracovníka potrestat, aby o tom jeho kolegové nevěděli. Z psychosociálního hlediska je nejvýznamnějším faktorem motivace trestem pro ostatní členy týmu nebo spolupracovníků fakt, že činy vedoucího nejsou brány jako motivující, ale jsou spíše interpretovány jako trestající. Díky tomu může docházet k tomu, že trest manažera ovlivňuje i na pracovníky, na které není prvotně stanoven a zároveň zpětná vazba těchto pracovníků se promítne na cílovou osobu (Bednář, 2013).

I přes vhodně navrženou a použitou motivaci trestem je možné, že se projeví v sociálním obrazu v pracovním prostředí. Trest, který je kladen na určitého zaměstnance má často jeden z těchto efektů:

- dochází k integraci kolektivu a podpoře potrestaného ostatními
- dochází k vyloučení z kolektivu

Pokud dojde k integraci kolektivu, tak se spolupracovníci postaví k dotyčnému solidárně, jsou mu podporou. V druhé variantě, jež je běžnější případ, dojde také k solidaritě vůči zaměstnanci, který byl potrestán, ale souběžně s tím dojde k vymezení se proti tomu, kdo uložil trest. Toto vzniká, pokud je potrestána neformální autorita nebo osoba, která již je součástí společenské solidarity spolupracovníků (je potrestán nemocný člověk, kolegové mu

při jeho indispozici pomáhají). Tento nevyžádaný dopad trestu bude mít v konečném výsledku opačný efekt, než plánoval manažer.

V případě ostrakizace zaměstnance, jenž byl potrestán, je kolektiv, v němž se nachází na straně managementu a podporuje jeho rozhodnutí trestu. Pro tým a kolektiv je to integrací a zvyšuje se tím soudržnost, zároveň s tím dojde v nejméně příznivém případě k vyloučení z kolektivu potrestaného, jelikož byl označen managementem. Tento efekt vzniká, pokud je zaměstnanec potrestán za kolektivní chybu a ostatní za ní nechtějí být zodpovědní. Trest konkrétní osoby však může být i motivací pro kolektiv. To však ale jen v případě specifických okolností. K potrestání konkrétní osoby si musí být manažer jistý, že v jeho případě to má smysl a používá postup, který je v dané situaci úměrný a vhodný (Bednář, 2013).

Demotivace

V případě, že se člověk snaží dosáhnout v práci určitého cíle a při jeho snaze se vyskytne překážka, která mu jeho cestu ztíží, jedinec je velmi frustrován. K této skutečnosti dojde, v případě, že zaměstnanec neovládne svůj úkol v podniku, za hotovou práci není odměněn či nedosáhne na slíbenou prémii. Reakce na frustraci mají různé podoby, to jsou: únik, energizace, agrese, sublimace, racionalizace a regrese (Bělohlávek, 2008).

- Únik – zaměstnanec ztratí zájem o svůj záměr
- Energizace – zaměstnanci se naopak zvýší úsilí
- Agrese – zaměstnanec si uvolňuje energii, která je potlačena násilím
- Sublimace – zaměstnanec naleznou další cíl
- Racionalizace – zaměstnanec se přesvědčil o jeho nedosažitelném cíli
- Regrese – zaměstnanec využívá vývojově nižší uspokojování potřeb (Bělohlávek, 2008)

Pro firmu jsou tyto odezvy při frustraci zaměstnanců nepřijatelné. Je velmi hledisek, které vedou k demotivaci a frustraci zaměstnanců. To jsou například: vedoucí pracovníci nedbají na dobré zaměstnance a jejich výsledky, nesprávná organizace úkolů, neoprávněná kritika, špatné chování k podřízeným, pochvala zaměstnance, jež byla neoprávněná či lhostejnost k nápadům podřízených (Bělohlávek, 2008).

4 Vlastní práce

4.1 Historie podniku

Společnost Laufen byla založena roku 1892 ve Švýcarsku třemi muži: Albertem Borerem, Johannem Splimannem a Josephem Gersterem – Rothem, kteří vyráběli cihly a slínku. V roce 1898 se rozšířili a postavili novou továrnu, kde vyráběli převážně tašky, cihly a drenážní trubky. Další pec byla otevřena roku 1924 a navýšil se kapitál na 1 milion švýcarských franků. Ředitel a člen dozorčí rady Laufen, Guida Gerster, založil Aktiengesellschaft für keramische Industrie LAUFEN. Tímto bylo společností umožněno, díky žarohlině, vyrábět umyvadla a dřezy. Mezi lety 1931-1933 podnik začal používat nový materiál KILVIT, který byl pevnější než žarohlina a finální produkt byl čistě bílý. Společnost nezhálela a v roce 1934 byla postavena továrna na obklady a dlažby z kamene. O téměř 50 let později v roce 1982 začali používat keramické tlakové lití, což umožnilo zvýšení kapacity a rozšíření portfolia. Roku 1999 se stala společnost Laufen součástí skupiny ROCA. Své 125. výročí oslavila keramika Laufen v roce 2017.

4.2 Charakteristika podniku

Laufen je jeden z předních výrobců sanitární keramiky, kombinují keramický průmysl se sofistikovaným designem. Laufen se zaměřuje na dvě stránky: výrobní znalost a vysoký stupeň praktického přínosu, který dokončená koupelna poskytuje zákazníkovi.

Laufen má pobočky na mnoha místech po celém světě (např. Albánie, Brazílie, Čína, Finsko, Norsko, Rakousko, Ukrajina, USA). Jejich sortiment je velmi široký, nabízí od umyvadel přes vířivé systémy po vodovodní baterie.

Výrobní závody Laufen, na které je má bakalářská práce zaměřena, se nacházejí v Jižních Čechách v Bechyni nedaleko města Tábor. V roce 1991 se závod v Bechyni spojil s provozem ve Znojmě a tím vznikla společnost Laufen CZ, jež má sídlo v Praze. Současně s tím se stal Laufen součástí španělské skupiny Roca. Nyní tedy zastupuje značky: Laufen, Jika a Roca. Ve výrobních závodech v Bechyni jsou tyto úseky:

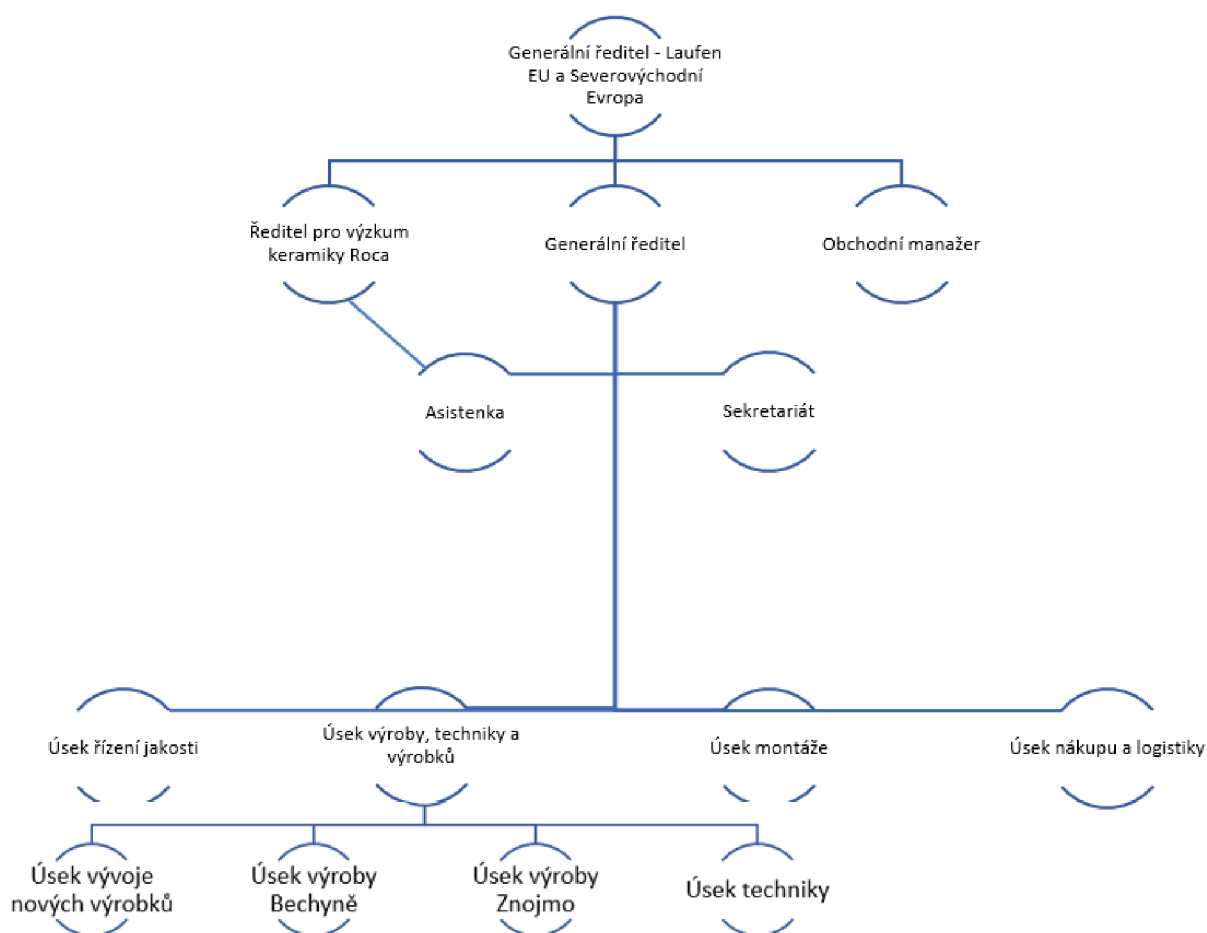
- Přípravna – navezou se suroviny kamiony: jíl, kaolín, živec, křemičité písky a voda. Z těchto surovin se vyrobí hmota a glazury, dle určitých receptur.

- FKS – oddělení, kde se nalévá licí hmota do sádrových forem. Různými technologickými postupy. Název FKS vznikl z názvu lavic: Fertigung Konstruktion. Na tomto úseku se vyrábí glazety: stojací, závěsné, nová technologie. Nyní se také začal vyrábět nový druh Rimles, který vyniká díky tomu, že je více hygienický, jelikož je vyráběn bez kruhu a lehce se omývá, tím se neusazují bakterie. Na glazety se využívá hmota Diturvit (jmenuje se po vynálezci: Ditmar, Urbach a Vitrious). Na umyvadla se na úseku využívá žárohlína. FKS získává hmotu z přípravní, odkud se přečerpá a samospádem se licí kal nalévá do lavic. Jedna lavice na FKS má 35 forem. Celkem má FKS 44 lavic. FKS vyrábí přibližně 50 druhů glazetů.
- Tlakové lití – zde jsou nalévána umyvadla ze žárohlíny. Mají 2 linky na výrobu nádrží, kde se naleje licí hmota a tlakem je vytlačena voda, poté vznikne střed, který se po vytuhnutí vyjme z formy, opracuje, vysuší a poté odešle na úsek glazovny. Tlakové lití je převážně automatické pracoviště a vyrábí: umyvadla, 2 druhy glazetů a nádrže.
- Glazovna – dochází zde k naglazování zboží, které přichází ze dvou úseků. Je nanášena slabá vrstva glazury, aby po vypálení vznikl skelný povrch. Glazura se nanáší na vysušený výrobek přibližně v síle 0,7-0,9 mm robotickým stříkáním. Po naglazování dochází k dosušení glazury a poté je výrobek poslán do pece k výpalu přibližně na 1250 stupňů Celsia. Pece jsou plynové a v bechyňských závodech jsou 3, nyní však používají z důvodu úspory nákladů pouze 2. Vypálené zboží je zasláno na úsek třídírny.
- Třídírna – zboží se třídí, aby bylo v perfektním stavu. Pokud je vše v pořádku, výrobek je poslán na montáž. Pokud ne, jde na opravu a poté k druhému výpalu v komorových pecích. Opět jdou kvalitní kusy na montáž a špatné se již vyhazují.
- Montáž – montují kusy, balí, dávají na palety a zatavují je, montují nádrž a spodek. Zabalené výrobky zasílají Pendolínem (robot, který se orientuje dle vyznačených čar na zemi) na expedici.
- Expedice – přijmou kusy a nakládají je do kamionů, které je následně zaváží odběratelům.

- Laboratoř – dělají se zde testy jako jsou například: vlastnosti surovin, kvalitu glazur a hmot, aby měli správně nastavené parametry.

4.3 Organizační struktura

Obrázek 14 Organizační struktura Laufen CZ



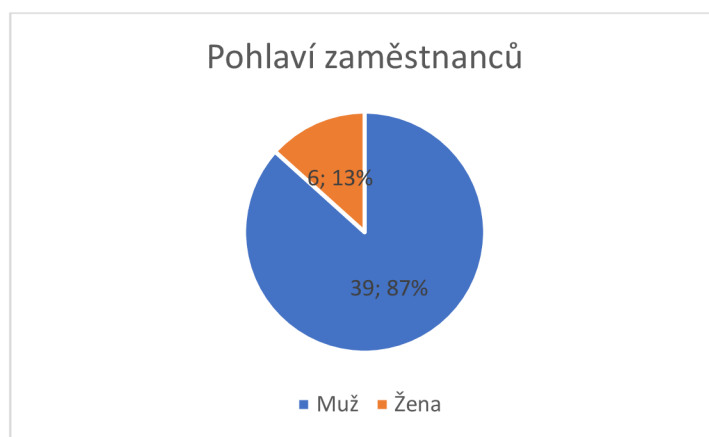
Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od manažera

Generálním ředitelem je od září roku 2017 pro společnost Laufen CZ Luis Sergio Castro. Na místo plant managera byl v roce 2010 dosazen pro závody v Bechyni Ing. Jiří Vacek, který řídí přímo 8 zaměstnanců a nepřímě 508, od roku 2021 má na starosti také Znojmo. Pro zkoumaný úsek glazovny je vedoucím Petr Cibulka, který řídí své 4 mistry a 50 dělníků.

4.4 Dotazníkové šetření

V této bakalářské práci bylo využito dotazníkové šetření a rozhovor. Dotazníky byly rozdány nižším manažerům, kteří hodnotili manažerské dovednosti středního manažera, a také dělníkům, kteří své hodnocení cílili na nižší manažery. Rozhovor byl veden s Petrem Cibulkou (vedoucí úseku glazovna) a Ing. Jiřím Vackem (plant manager provozovna Bechyně a Znojmo). Zaměstnancům bylo rozdáno 50 dotazníků, navráceno bylo 42 vyplněných dotazníků.

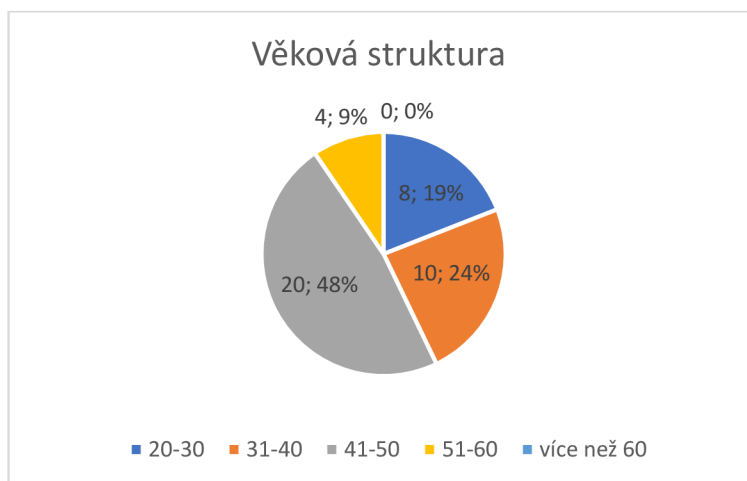
Graf 1 Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření graf č. 1 ukazuje, že se zúčastnilo celkem 42 zaměstnanců a dle pohlaví mají velkou převahu muži (87 %) nad ženami (13 %). Převaha mužů je způsobena fyzicky náročnou prací ve výrobních závodech Bechyně.

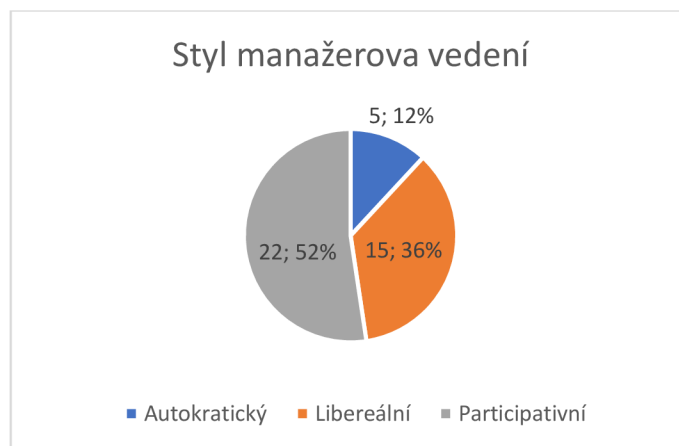
Graf 2 Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 2 je vyobrazená věková struktura zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců dosahuje věku od 41 do 50 let (48 %). Naopak v podniku již nejsou zaměstnanci starší 60 let, a to z důvodu fyzické náročnosti.

Graf 3 Styl vedení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 ukazuje názor zaměstnanců na styl vedení jejich přímého nadřízeného (manažera). Více jak polovinu zaujímá styl participativní (52 %), tudíž je zaměstnancům předán úkol a mohou využít přiměřené volnosti při výkonu. Jako druhou možností je styl liberální (36 %), kdy pobírají zaměstnanci většinu odpovědnosti při plnění daného úkolu. Posledním stylem je styl autokratický (12 %), který je založen na disciplíně a autoritě vůči nadřízenému.

Graf 4 Spokojenost se stylem řízení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 4, který se zabývá spokojeností zaměstnanců se stylem řízení jejich přímého nadřízeného (manažera) se převážná většina zaměstnanců shodla na spokojenosti s řízením (90 %). Nespokojeno bylo 10 % zaměstnanců.

Graf 5 Ovlivnění výkonu stylem řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 6 je vyobrazen průzkum, zda si zaměstnanci myslí, že je ovlivňuje styl řízení jejich nadřízeného. Zaměstnanci, kteří si uvědomují, že jsou ovlivňováni stylem řízení dosahují 43 %. Naopak zaměstnanci, kteří si nejsou vědomi ovlivnění zaujímají také 43 %. Podřízení, kteří si nejsou jisti, zda je ovlivňuje či neovlivňuje styl řízení nadřízeného, dosahují z celkového počtu respondentů 14 %.

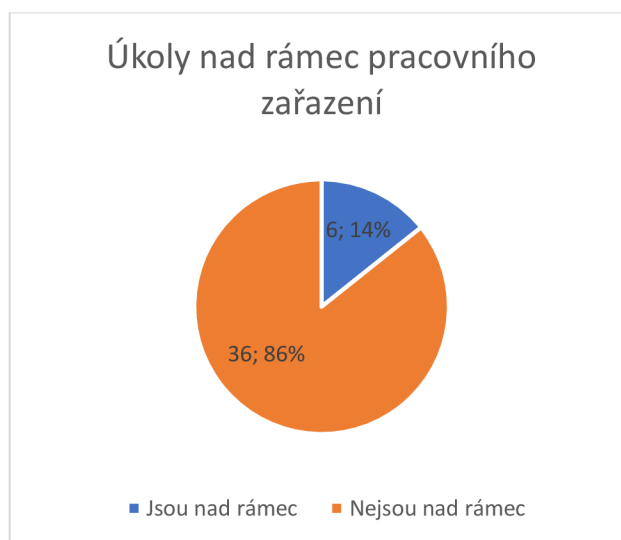
Graf 6 Srozumitelnost zadaných úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 7 je vyobrazena srozumitelnost zadaných úkolů od nadřízených. Zaměstnanci, kteří chápou zadané úkoly dosahují 95 %. Úkolům nerozumí pouhých 5 %. Dle výsledků lze usoudit, že nadřízení jsou schopni zaměstnancům správně formulovat požadované úkoly.

Graf 7 Úkoly nad rámec pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje, zdali jsou zadané úkoly od nadřízeného nad rámec pracovního zařazení zaměstnanců. Z dotazovaných si 86 % myslí, že zadané úkoly, které dostanou od

jejich nadřízeného, nejsou na rámec jejich zařazení. Naopak 14 % zaměstnanců si myslí, že jsou pracovní více vytíženi a jejich úkoly jsou nad rámec pracovního zařazení.

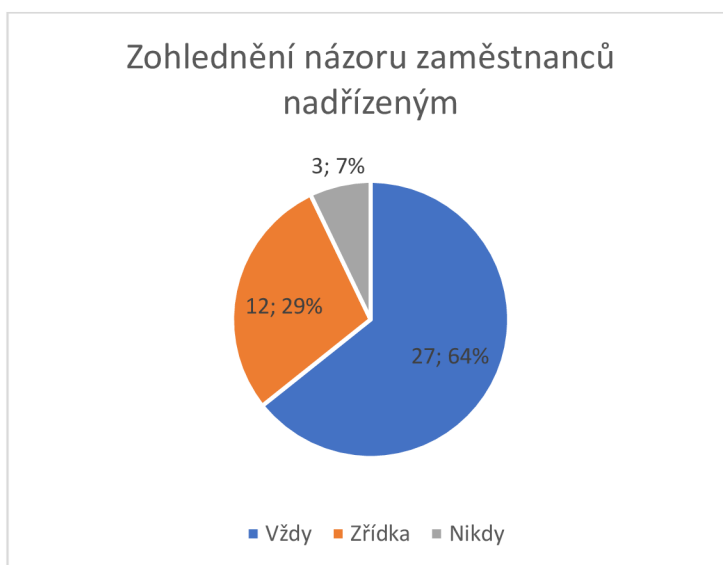
Graf 8 Rozdělení úkolů nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 9 se zaměstnanci mohli vyjádřit k delegování úkolů nadřízeným. Dle výsledků 81 % zaměstnanců považuje delegování úkolů nadřízeným za spravedlivé. Za méně spravedlivé delegování nadřízeným považuje 14 % zaměstnanců a jako nespravedlivé zadávání úkolů považuje 10 % respondentů.

Graf 9 Náзор při rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 10 se 64 % dotázaných zaměstnanců domnívá, že jejich názor je manažerem brán v úvahu. Případ kdy manažer jejich názor zohledňuje pouze zřídka označilo 29 %. Zbýlých 7 % zaškrtnulo, že jejich názor manažer nikdy nezohledňuje. Dle grafu vychází, že se manažeři pokouší se zaměstnanci řešit náležitě věci či problémy.

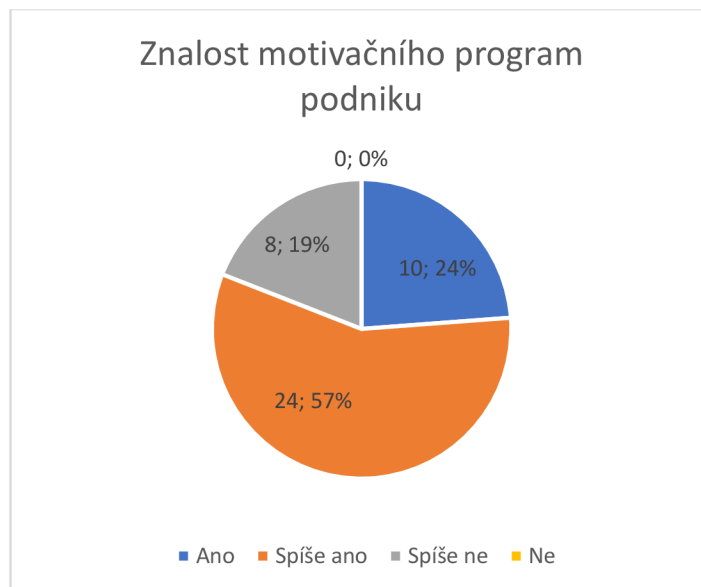
Graf 10 Kontrola při plnění úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11 se zabývá kontrolou podřízených, kteří uvedli v 62 %, že je jejich nadřízený při plnění úkolů kontroluje. Dalších 33 % respondentů uvedlo, že procházejí kontrolou zřídka. Pouze 5 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich přímý nadřízený nekontroluje. Z výsledků je proto možné posoudit, že manažeři své zaměstnance při plnění úkolů z převážné většiny kontrolují.

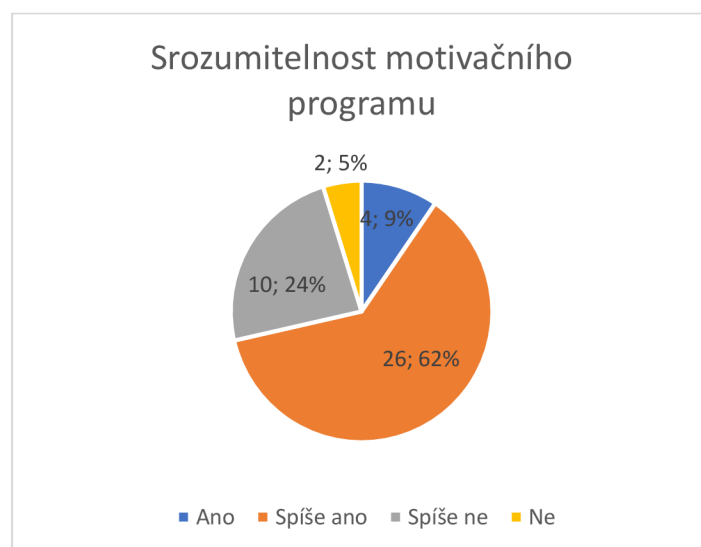
Graf 11 Znalost motivačního programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda znají zaměstnanci podnikový motivační program se znázorněno v grafu č. 12 více jak polovina zaměstnanců shodla, že spíše ano (57 %). Plně zná motivační program 24 % pracovníků. Motivační program spíše nezná 19 % respondentů. Ani jeden respondent neodpověděl, že s motivačním programem není vůbec seznámen.

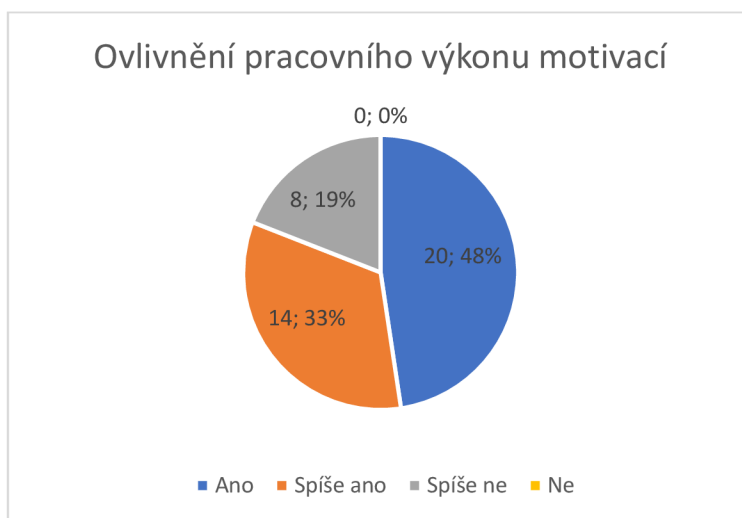
Graf 12 Srozumitelnost motivačního programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Srozumitelnost motivačního programu je vyobrazena v grafu č. 13. Zaměstnanci jsou v 62 % spíše seznámeni a rozumí motivačnímu programu podniku. Motivačnímu programu spíše nerozumí 24 % respondentů, plně je seznámeno a rozumí mu 9 %. Zbýlých 5 % dotázaných motivačnímu programu, který podnik nabízí nerozumí. Z tohoto grafu lze posoudit, že by se program mohl lépe a srozumitelněji vypracovat.

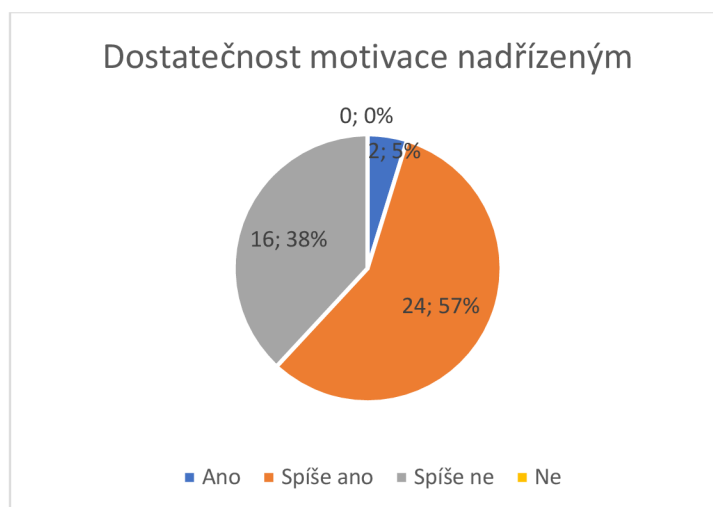
Graf 13 Pracovní výkon a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 14 se 48 % dotázaných zaměstnanců domnívá, že je jejich pracovní výkon ovlivněn motivací. Dle 33 % zaměstnanců je jejich výkon spíše ovlivněn motivací. Pracovní výkon spíše není ovlivněn u 19 %. Žádný respondent nevěděl, že jeho výkon motivace vůbec neovlivňuje.

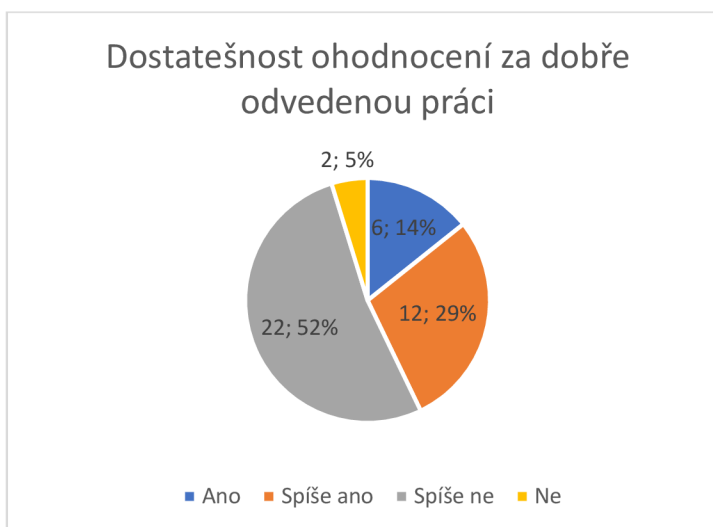
Graf 14 Motivace nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zdali je zaměstnanec dostatečně motivován jeho nadřízeným je v grafu č. 15 zobrazeno, že přes polovinu dotázaných je spíše dostatečně motivována. Naopak 38 % se domnívá, že spíše není motivováno. Pouhých 5 % je spokojeno s mírou motivace od nadřízeného. Ani jeden respondent neodpověděl, že je plně nespokojen s motivací od nadřízeného.

Graf 15 Ohodnocení za dobře odvedenou práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou respondenti dostatečně finančně ohodnoceni za provedenou práci se 52 % zaměstnanců vyjádřilo, že jejich ohodnocení spíše není dostatečné. Jako spíše dostatečné ohodnocení označilo 29 %. Pouze 14 % ohodnotilo finanční ohodnocení jako dostatečné. Zbýlých 5 % respondentů své finanční ohodnocení považují za nedostatečné.

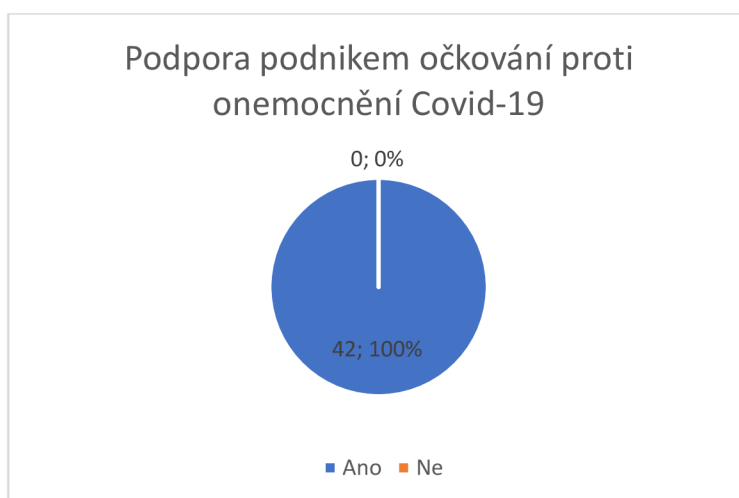
Graf 16 Spokojenost s pozicí



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 17 je vyobrazení spokojenosti s danou pozicí respondentů (zaměstnanec v úseku glazovna). Převážná většina (90 %) zaměstnanců jsou spokojeni se svou pozicí. Zbýlých 10 % je nespokojeno.

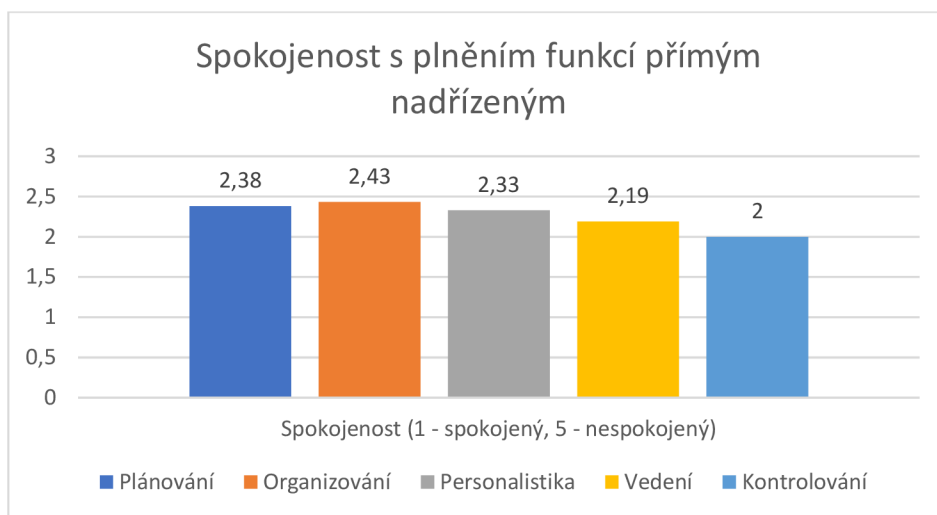
Graf 17 Podpora podnikem očkování proti onemocnění Covid-19



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 17 informuje o současném problému s onemocněním Covid-19. Každý respondent označil (100 %), že podnik usiluje o propagaci a podporu očkování.

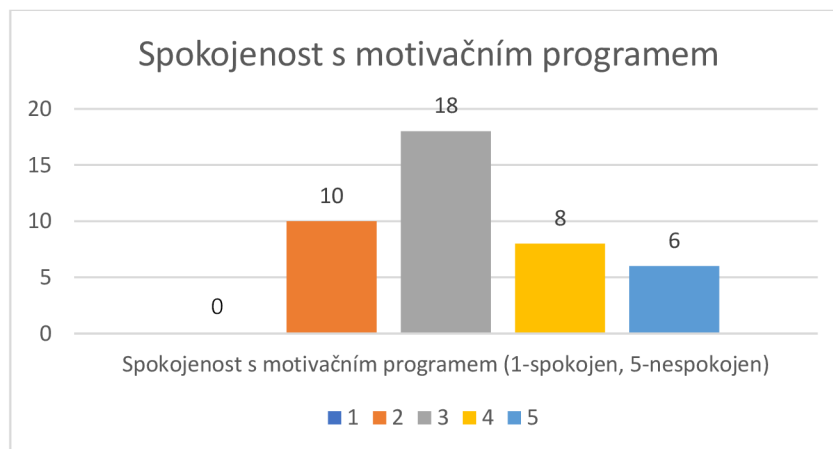
Graf 18 Spokojenost s plněním funkcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s plněním funkcí přímým nadřízeným zaměstnanců zobrazena v grafu č. 18 je hodnocena jako 1 – spokojen a 5 – nespokojen. Celkové výsledky jsou zprůměrovány, z toho lze usoudit, že si manažeři nevedou špatně, jelikož výsledky dosahují v nejhorším případě (organizování) 2,43. Jako nejlépe hodnocená funkce je kontrolování (2).

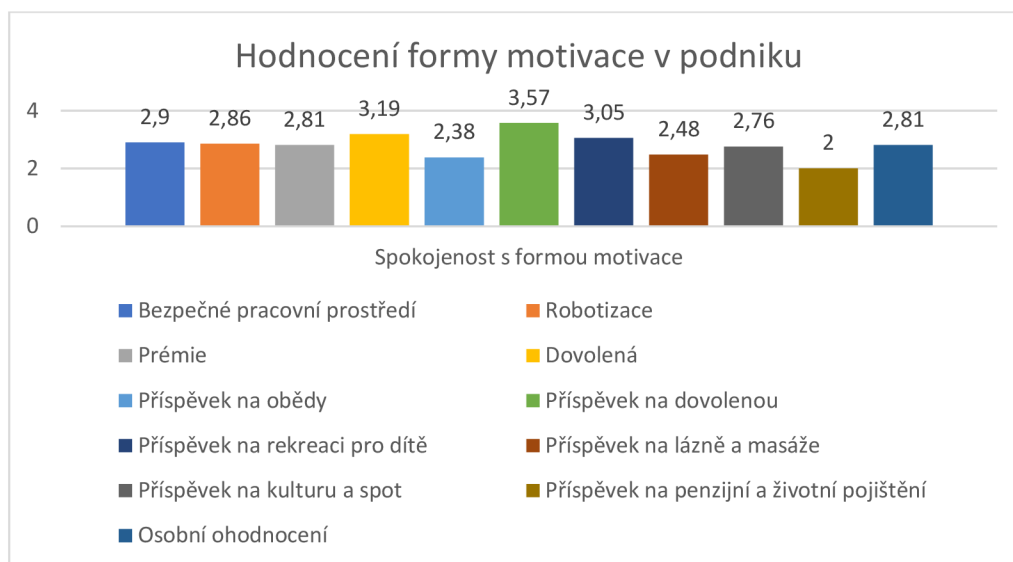
Graf 19 Spokojenost s motivačním programem



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 19, lze posoudit, že jsou zaměstnanci spíše nespokojeni s motivačním programem, tento výsledek lze již předpovídat z předchozích otázek, zaměstnanci by požadovali vyšší srozumitelnost, větší propagaci a vylepšení benefitů.

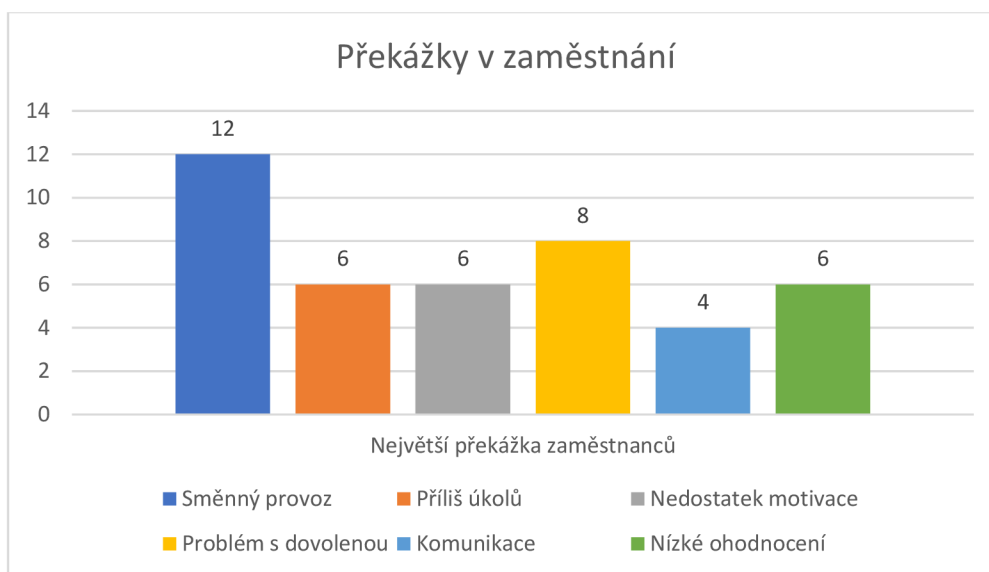
Graf 20 Hodnocení forem motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 20 se zabývá spokojeností s motivací a její formou, které se jim dostává od jejich nadřízeného. Zaměstnanci mohli ohodnotit každý bod motivačního programu (1 - spokojený, 5 - nespokojený). Poté byly výsledky zprůměrovány. Nejhůře hodnocený je příspěvek na dovolenou (3,57), tento bod také má souvislost i s dovolenou (3,19) a nemožností zaměstnanců, vybrat si dovolenou v jimi vybranými termíny. Nejlépe hodnocené je penzijní pojištění a životní připojištění známkou 2.

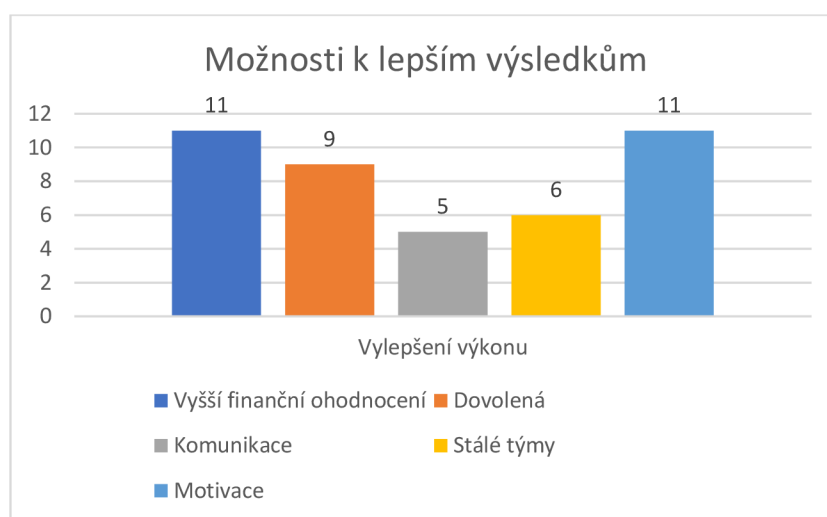
Graf 21 Překážky v zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 21 vyobrazuje největší překážky pro zaměstnance, které jim způsobují často problémy ve výkonu. Největší překážkou je dle zaměstnanců směnný provoz, kde ho jako překážku označilo 12 respondentů. Mezi problémy je nejméně zmiňovaná komunikace a to přesněji 4 pracovníky.

Graf 22 Motivací k lepším výsledkům



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 22 se zaměstnanci vyjádřili k motivaci a co by zlepšilo jejich výkon v práci. Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že by jim vyhovovalo vyšší finanční ohodnocení (11) a vylepšení celkové motivace od přímého nadřízeného (11).

4.5 Závěrečné návrhy na opatření

Jeden z problémů, které se v dotazníku ukázal je směnný provoz, kdy musí zaměstnanci chodit do práce na ranní, odpolední a noční. Současně s tím jsou zavedeny směny i o víkendech. Podnik by měl přijmout více zaměstnanců, aby se stíhaly zadané cíle a zaměstnanci nemuseli pracovat alespoň o víkendech. Laufen by měl přijmout více lidí také díky dovoleným, na které si pracovníci také stěžovali, jelikož si ji nemůžou vzít ze dne na den, či pokud potřebují a je jim přiřazena, kvůli nedostatku zaměstnanců. Práce ve výrobních závodech v Bechyni je velmi fyzicky náročná, a i přes snahu robotizovat úseky, musí být zaměstnanci fyzicky zdatní, aby tuto práci zvládli, proto by je také potěšilo vyšší finanční ohodnocení, jako například vyšší příplatky za prašné pracovní prostředí nebo vysoké teploty (práce u pecí) nebo prémie, nyní dostávají zaměstnanci příplatek 10 % za každou odpracovanou hodinu, který je ze zákona nastaven. Jako další problém, který vzniká v důsledku všech těchto negativních stránek je fluktuace a s tím související nestálý kolektiv, na který si někteří zaměstnanci také stěžují, jelikož je pro ně únavné tvořit stále dokola nový a fungující tým. Pracovníci se necítí dostatečně motivováni svým přímým nadřízeným, v tomto případě jde konkrétně o vztah mezi zaměstnancem a mistrem (nižší management). Proto by se měli mistři více soustředit na motivaci svých podřízených a snažit se pozdvihnout rozdané prémie a osobní ohodnocení pro snaživé zaměstnance. Pocit nedostatečné motivace může ale také souviset s tím, že zaměstnanci nejsou dostatečně srozuměni s podnikovým motivačním programem a nevyužijí veškeré benefity, které jim jsou nabízeny. Proto by se měl podnik více zaměřit na propagaci a obsahově zjednodušit svůj motivační program. Jako poslední problém je očkování, testování a roušky, které ztěžují zaměstnancům pracovní dny. Neočkování totiž přišli o své roční prémie a získali je jen vakcinovaní. V případě propagace očkování jedná podnik správně, ale pokud se lidé nechťejí očkovat, nedonutí je ani ztráta prémie a vyvolá to pouze vlnu nevole, proto by byla efektivnější pouze informační propagace.

Tabulka 3 Navrhovaná opatření

Návrhy na opatření	Plán zavedení	Náklady	Předpokládaný výsledek	Časový horizont
Komunikační dovednosti	Nižší management by se měl zúčastnit jednodenního kurzu úspěšná komunikace, řešení konfliktů a asertivita.	4 900 Kč / osoba	Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a nižším managementem.	Krátkodobý
Vylepšení náboru zaměstnanců	Výrobní závody musí přijmout více zaměstnanců, aby snížili vytíženost zaměstnanců.	Hrubá mzda	Redukce problémů s výběrem dovolené a směnným provozem. Celkové snížení vytíženosti.	Střednědobý
Robotizace	Přikoupit technologii, která umožní lidem rychleji pracovat a snížit fyzickou zátěž.	Cca 450 000 Kč	Snížení fyzického zatížení zaměstnanců a zrychlení jejich práce.	Krátkodobý
Vyšší benefity za práci ve ztíženém pracovním prostředí	Dát zaměstnancům vyšší finanční odměnu a zvýšit příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (fyzická zátěž, prašnost, vysoká teplota)	Zvýšení personálních nákladů	Při vyšším finančním ohodnocení budou zaměstnanci více spokojeni a sníží se fluktuace.	Krátkodobý
Motivace	Pro zlepšení atmosféry na pracovišti a tím i vyšší výkon v práci je důležité, aby byli zaměstnanci motivováni hlavně pochvalami a finanční odměnou, případně dovolenou.	4 500 Kč / osoba	Zvýšení výkonu zaměstnanců, lepší atmosféra na pracovišti.	Krátkodobý
Motivační program	Podnik by měl upravit svůj motivační program, který je	-	Zlepšení spokojenosti	Krátkodobý

	pro zaměstnance nepřehledný a často nepochopitelný. Měla by se podpořit i jeho propagace, jelikož někteří zaměstnanci ani neví, jakých benefitů by mohli využít.		zaměstnanců, vyšší motivace při plnění zadaných úkolů.	
Souhrn návrhů	Management by měl přemýšlet nad možnou změnou dle daných návrhů a tím snížil fluktuaci, jelikož díky ní se zaměstnancům často mění kolektiv, dochází k chaosu a nepřehlednosti.	-	Snížení fluktuace, zlepšení chaotické a nepřehledného prostředí.	Dlouhodobý

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka obsahuje návrhy na opatření, popsany plán zavedení, náklady na jednotlivé návrhy, předpokládaný výsledek a časový horizont trvání daného opatření.

4.6 Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zkoumání manažerských dovedností ve výrobních závodech Bechyně. Výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením a rozhovorem. Dotazník byl rozdán zaměstnancům, kteří jsou na pozici dělník a hodnotili nižší management (mistry). Dotazníků bylo rozdáno 50 a navraceno 42 řádně a správně vyplněných.

Rozhovory byli provedeny s vedoucím úseku glazovna Petrem Cibulkou, který dosahuje svou pozicí na střední management a druhý rozhovor byl proveden s Ing. Jiřím Vackem, který je na pozici plant manager (top management).

Na úseku glazovna je převaha mužů, 50 zaměstnanců kteří pracují na pozici dělník, jsou pouze muži, 5 mistrů, kteří jsou také jen muži. Administrativní práci mají na starost 3 ženy a celý úsek má na starosti muž.

Věková struktura tohoto úseku je téměř z poloviny ve věku 41-50, jako další početně největší věková skupina je 31-40. O něco méně početnější věkovou skupinou je 20-30 let. Nejméně početnější skupinou je věková skupina 51-60 a to v počtu 4 osob. Ve věkové skupině 60+ na úseku glazovna nikdo nepracuje.

Další část dotazníku je zaměřena na styl řízení manažera. Vybírali si mezi participativním, který je založen na autoritě a tvrdé disciplíně. Liberálním, ve kterém zaměstnanci mají při plnění úkolu na sobě velkou část odpovědnosti a participativním, při kterém dostanou pracovníci přiměřenou míru volnosti v plnění úkolu. Více jak polovina respondentů (22) vybrala styl participativní. Liberální styl si vybralo 15 osob a autokratický 5 dotazovaných. Spokojeno se stylem řízení svého nadřízeného je 38 osob, což odpovídá 90 %. Nespokojeni jsou pouze 4 zaměstnanci. Styl řízení manažera ovlivňuje pracovní výkon 18 respondentů, naopak neovlivňuje jich také 18. Zbýlých 6 respondentů neví, zdali jsou nebo nejsou ovlivněni stylem řízení svého nadřízeného.

Další část dotazníku je zaměřena na úkoly a jejich rozdělování a plnění. Srozumitelnost úkolů je hodnocena kladně, jelikož 40 dotázaných odpovědělo, že jim rozumí. Pouze 2 respondenti odpověděli, že daným úkolům nerozumí. Zadané úkoly manažerem z převážné většiny ani nejsou nad rámec pracovního zařazení, odpovědělo tak 36 respondentů. Naopak 6 zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený jim přiřazuje úkoly nad rámec jejich

pracovního zařazení. Úkoly jsou také rozdělovány spravedlivě, s rozdělováním úkolů je spokojeno 34 zaměstnanců. 6 zaměstnanců odpovědělo, že jejich manažer zřídka kdy rozděluje spravedlivě úkoly. Pouze 2 zaměstnanci se domnívají, že jejich přímý nadřízený rozděluje úkoly nad rámec jejich pracovního zařazení. Kontrolu při plnění úkolů manažeri provádí, pouze 2 respondenti odpověděli, že je jejich přímý nadřízený nekontroluje. Manažeri také z velké části zohledňují názor svých podřízených, negovali to pouze 3 podřízení.

Další část dotazníkového šetření je založena na motivačním programu a motivaci. Co nabízí podnik ve svém motivačním programu ví 34 respondentů. S motivačním programem není dostatečně srozuměno 8 zaměstnanců. Motivačnímu programu rozumí 30 zaměstnanců. Naopak 12 zaměstnancům motivační program podniku není jasný. Motivace ovlivňuje pracovní výkon 34 respondentům. Naopak 8 dotázaných se domnívá, že motivace na jejich výkon nemá vliv. Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svým nadřízeným se 26 pracovníků shodlo, že jsou s motivací od nadřízeného spokojeni. Spíše nespokojených s motivací jejich nadřízeného je 16 zaměstnanců.

V poslední části jde o celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku. Za práci si myslí 18 zaměstnanců, že je dostatečně dobře ohodnoceno. Zbýlých 24 zaměstnanců není spokojeno s ohodnocením jejich pracovního výkonu. S pozicí je ale spokojeno 38 respondentů. Pouze 4 jsou nespokojeni. V případě bezpečí zaměstnanců v podniku se firma snaží podporovat očkování, pouze v tomto případě se zaměstnanci shodli a všichni jsou si vědomi, o co se Laufen snaží.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla problematika manažerských dovedností. Jako jeden z hlavních cílů bylo dotazníkové šetření, dle kterého byly odvozeny nedostatky a problémy, a následně nalezena zlepšující nová opatření.

Teoretická část je zpracována z informací, které jsou čerpány z literárních pramenů na dané téma. Tématem je management, jeho funkce, manažerské funkce jako je vedení, plánování, organizování, personalistika a kontrola. Součástí je i definice manažerských dovedností nebo time-managementu. Praktická část se zabývala společností Laufen CZ, konkrétně výrobním závodem v Bechyni. Nejprve byly uvedeny informace o podniku jako historie, charakteristika a organizační struktura. Poté byly provedeny s manažery 2 rozhovory, vytvořeno a také předáno 50 dotazníků pro podřízené zaměstnance. Zjištěné informace byly zpracovány do grafů a slovně okomentovány.

V poslední části této bakalářské práce bylo vyhodnocení informací, které byly získány z dotazníku a rozhovorů. Mezi největší nedostatky a problémy patří fyzická zátěž, nedostatečné ohodnocení za ztížené podmínky v práci, špatný motivační program a neuspokojivá motivace od nadřízených. Hlavními návrhy jsou kurzy a školení pro manažery, zabývající se motivací a komunikací, robotizace pracoviště a vylepšení motivačního programu.

6 Seznam použitých zdrojů

- BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-802-5122-358.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2010. 2 vyd., Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- ČERNÝ, Michal. Jak učit sám sebe: s myšlenkovými mapami, kreativními technikami a online nástroji. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0519-8.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1
- KLOPPENBORG, Timothy J. a Laurence J. LANING. Strategic Leadership of Portfolio and Project Management: Bridging the Gaps Between Setting and Executing Strategy. Ohio: Business Expert Press, 2012. ISBN 9781606492956.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

TRUNEČEK, Jan. Management I. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-707-9929-3.

VEBER, J. a kol. Management. 2. vyd. Praha: Management Press. 2009. ISBN 978- 807261-2000.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. 2013. Moderní management v teorii a praxi. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEIHRICH, H. a KOONTZ, H. 1993. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85608-45-7

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. Finanční řízení. ISBN 9788024718446

7 Přílohy

Příloha A - Přepis rozhovoru

Rozhovor proběhl v Bechyni ve výrobních závodech Laufen CZ, s. r. o. a kanceláři plant managera Ing. Jiřího Vacka.

Dobrý den, děkuji Vám, že jste souhlasil se schůzkou.

Dobrý den, nemáte zač, rád Vám pomohu.

Povíte mi prosím něco o sobě?

Je mi 41, mé nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské (Ing.). Mám 9 přímých podřízených a 508 nepřímo podřízených. Na manažerské pozici jsem od roku 2012. Řídím chod výroby a techniky společnosti Laufen CZ, jsem zodpovědný za kvalitu a kvantitu výroby sanitární keramiky, výrobní náklady, plnění zakázek, za plánování výroby, za plánování a realizaci investic, bezpečnost práce na pracovišti a technický stav zařízení.

Účastníte se během roku školení pro manažery?

Ano, ale nepravidelně.

Myslíte si, že je Váš způsob motivace dostatečný?

Nemyslím si, že je zcela dostatečný. Řekl bych tak na 50 %.

Myslíte si, že je motivační program podniku dostatečný?

Určitě není.

Myslíte si, že jiný způsob motivace by mohl snížit fluktuaci?

Je to jedna z možností, které by tomu mohla dopomocť.

Využíváte negativní motivaci?

Ano, využívám, srážka z osobního ohodnocení (2000 CZK max), ústní nebo písemné napomenutí, většinou vidím kladné výsledky.

Podporuje podnik očkování?

Ano podporujeme, je to svobodná volba zaměstnanců, ale motivujeme je k očkování a rovněž nabízíme očkování přímo ve fabrice.

Popište mi ideálního zaměstnance na nižší manažerské pozici

Schopnost vést lidi, týmový hráč, komunikativní, disciplinovaný, spolehlivý a zodpovědný, schopný dělat rozhodnutí, férový.

Popište mi ideálního zaměstnance na střední manažerské pozici

Je jedno na jaké jste úrovni, vždy vedete menší nebo větší tým pracovníků, menší nebo větší oddělení, manažer by měl mít vždy stejné vlastnosti. Schopnost vést lidi, týmový hráč, komunikativní, disciplinovaný, spolehlivý a zodpovědný, schopný dělat rozhodnutí, férový.

Jaké jsou podle Vás vlastnosti dobrého manažera?

Stejně jako jsem již vyjmenoval. Teamplayer, teamleader, komunikativní, disciplinovaný, spolehlivý a zodpovědný, schopný dělat rozhodnutí, férový

Má manuální práce v podniku věkové omezení?

Nemá

Jste spokojen s Vašimi podřízenými?

Ne zcela, chybí jim některé vlastnosti, které ovšem lze vytrénovat

Jaká je Vaše vize budoucnosti výrobních závodů v Bechyni?

Automatizace a robotizace, eliminace manuální práce a fyzické zátěže, vytvořit atraktivní a bezpečné pracovní prostředí bez hluku, prašnosti a nadměrného tepla

Spolupracujete se zahraničím? Pokud ano, vnímáte jazykovou bariéru?

Ano, spolupracujeme například se Španělskem a mnoho jinými zeměmi. Jazyková bariéra mi nedělá problém.

Jak ovlivňuje růst inflace výrobní závody v Bechyni?

Zvyšují se nám náklady na výrobu

Příloha B - Přepis rozhovoru 2

Rozhovor proběhl v Bechyni ve výrobních závodech Laufen CZ, s. r. o. a kanceláři vedoucího oddělení Petra Cibulky.

Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

Vystudoval jsem střední průmyslovou školu. A před 3 lety jsem si chtěl rozšířit své znalosti a vystudoval jsem střední keramickou školu.

Jak dlouho jste na manažerské pozici?

Na manažerské pozici jsem více než 10 let.

Účastníte se během roku školení pro manažery?

Ano, účastním se několikrát do roka.

Jak jsou pro Vás důležité následující manažerské funkce: plánování, vedení, organizování, personalistika a kontrolování?

Všechny manažerské funkce mají pro mě stejnou důležitost, manažer by měl být v každé z nich dobrý.

Jakým stylem vedení vedete Váš tým?

Kombinace autokratického a participativního

Myslíte si, že je Váš způsob motivace dostatečný?

Pokud by bylo více nástrojů, bylo by to lepší. Nástroj – budget na odměny - vyšší, dovolenou rozdat, kdy potřebují (nelze rozdávat, kvůli tomu, že je málo lidí), lepší prostředí - robotizace, automatizace, jelikož je velká fyzická zátěž, prach a hluk

Myslíte si, že je motivační program podniku dostatečný?

Není, lidé nemají místo na parkování, největší problém v nepřetržitém provozu a ve volných víkendech, chybí 13. a 14. plat – dostanou na konci roku výplatu navíc nebo v půlce roku

Myslíte si, že jiný způsob motivace by mohl snížit fluktuaci?

Ano, ale díky tomuto provozu je to nemožné (volné víkendy, směnnost)

Podporuje podnik očkování? Pokud ano, očekáváte díky tomu problémy ze strany zaměstnanců?

Podporuje, problémy ze strany zaměstnanců byly např. nechtěli se testovat, vymýšleli si. S fluktuací to ale nemá nic společného

Jste spokojen s Vašimi podřízenými?

S přímými podřízenými ano, jsem spokojen, možná bych očekával větší samostatnost a lepší delegování. U dělníků jsem spokojen pouze s 2/3, zbytek je na danou pozici nevyhovující.

Příloha C – Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

Jaké je Vaše pohlaví?

Muž / Žena

Jaký je Váš věk?

20-30

31-40

41-50

51-60

více než 60

Uveďte spokojenost s plněním funkcí Vaším nadřízeným (1-velmi spokojený, 5-nespokojený)

Plánování 1 2 3 4 5

Organizování 1 2 3 4 5

Personalistika 1 2 3 4 5

Vedení 1 2 3 4 5

Kontrolování 1 2 3 4 5

Jakým stylem vede Váš manažer?

Autokratický (založeno na autoritě a tvrdé disciplíně)

Liberální styl vedení (samostatná volba cesty pracovníků k vyřešení problému)

Participativní styl vedení (rozvoj týmové práce)

Jste spokojen se stylem vedení Vašeho manažera? Pokud ne, co byste změnil/a?

Ano

Ne, napište prosím, co byste uvítali za změnu:

Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

Ano

Ne

Nevím

Rozumíte vždy zadání úkolů od Vašeho nadřízeného?

Ano

Zřídka

Ne

Jsou zadane úkoly od Vašeho nadřízeného nad rámec Vašeho pracovního zařazení?

Ano

Ne

Rozděluje Váš nadřízený zadání úkolů mezi zaměstnance spravedlivě?

Ano

Zřídka

Ne

Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Vždy

Zřídka

Nikdy

Kontroluje Vás Váš nadřízený při plnění pracovní činnosti?

Ano

Zřídka

Ne

Znáte motivační program podniku?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Rozumíte motivačnímu programu:

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem podniku? (1-velmi spokojen, 5-nespokojen)

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte formu motivace v podniku? (1-velmi spokojený, 5-nespokojený)

Bezpečné pracovní prostředí	<u>1</u> 2 3 4 5
Technologie ulehčující fyzickou práci	<u>1</u> 2 3 4 5
Prémie	<u>1</u> 2 3 4 5
Dovolená	<u>1</u> 2 3 4 5
Příspěvek na obědy	<u>1</u> 2 3 4 5
Příspěvek na dovolenou	<u>1</u> 2 3 4 5
Příspěvek na rekreaci pro dítě	<u>1</u> 2 3 4 5
Příspěvek na lázně či masáže	<u>1</u> 2 3 4 5
Příspěvek na kulturní nebo sportovní akce	<u>1</u> 2 3 4 5
Příspěvek na penzijní pojištění, životní pojištění	<u>1</u> 2 3 4 5
Osobní ohodnocení	<u>1</u> 2 3 4 5

Jiné:

Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Jste spokojen se svou pozicí?

Ano

Ne

Podporuje podnik očkování proti onemocnění Covid-19?

Ano

Ne

Co je pro vás v práci největší překážkou:

Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům: