

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí**

**Zbyněk Čech**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zbyněk Čech

Provoz a ekonomika

Název práce

**Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí**

Název anglicky

**Managerial Functions with a View to Leadership**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Employee Reward Management and Practice. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4962-9.
- ARMSTRONG, M. How to Manage People. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5241-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FAERBER, Y., STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2016

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Praze dne 23. 3. 2016

---

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Martině Fejfarové, Ph. D., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, ochotu a vstřícný přístup během zpracování diplomové práce. Zároveň děkuji za spolupráci jednatelem firmy ČECH-ODPADY s.r.o. panu Vratislavu Čechovi.

# **Manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí**

---

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

### **SOUHRN**

Diplomová práce se zabývá manažerskými funkcemi se zaměřením na vedení lidí. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit způsob vedení lidí v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje shrnutí poznatků z odborné literatury v oblasti manažerských funkcí s důrazem na vedení lidí. Praktická část zahrnuje konkrétní výzkum, včetně komentářů k výsledkům. K získání potřebných informací pro výzkum byly použity následující techniky sběru dat: pozorování, rozhovor a dotazníkové šetření. V závěru práce je zhodnoceno vedení lidí v podniku, které je na velmi dobré úrovni, a dále jsou navržena doporučení pro zajištění další prosperity podniku. Navrhovaná opatření zahrnují účast vedoucích pracovníků na manažerských kurzech, častější využívání pochvaly, větší delegování a soustavné dodržování důslednosti.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Manažerské funkce, manažer, vedení lidí, styl řízení, delegování, motivace, stimulační.

### **SUMMARY**

The thesis deals with the managerial functions with a view to leadership. The main objective of the thesis is to evaluate the way of leadership in the company ČECH-ODPADY s.r.o. based on analysis. The thesis consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical one is focused on summary of findings from professional literature in the field of managerial functions with a view to leadership. The practical part deals with research specific for the above stated company, including comments of the results. To obtain the necessary information were used techniques of data collection:

observation, interview and questionnaire. The conclusion is evaluated leading people in the company, which is at the very good level, and the recommendations are designed to ensure further prosperity. The proposed measures include the participation of executives in management courses, more frequent use of praise, greater delegation and continuing compliance with consistency.

### **KEYWORDS**

Managerial functions, manager, leadership, management style, delegation, motivation, stimulation.

# Obsah

1. ÚVOD .....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA .....	11
2.1 CÍL .....	11
2.2 METODIKA .....	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	14
3.1 MANAGEMENT PODNIKU .....	14
3.1.1 Charakteristika a význam managementu.....	14
3.1.2 Styly řídicí práce a úrovně řízení .....	15
3.1.3 Manažer.....	17
3.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	19
3.2.1 Plánování.....	19
3.2.2 Rozhodování.....	20
3.2.3 Organizování .....	21
3.2.4 Koordinace .....	23
3.2.5 Delegování .....	23
3.2.6 Komunikace .....	24
3.2.7 Motivování .....	26
3.2.8 Vedení .....	27
3.2.9 Kontrola.....	28
3.3 MANAŽERSKÉ VEDENÍ .....	30
3.3.1 Vedení podniku .....	30
3.3.2 Vedení skupin.....	33
3.3.3 Vedení lidí .....	34
4. PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
4.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE A VEDENÍ LIDÍ VE SPOLEČNOSTI .....	39
4.3 VYHODNOCENÍ OSOBNÍHO ROZHOVORU .....	44
4.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	46



5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ .....	65
5.1 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	65
5.2 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ.....	70
6. ZÁVĚR.....	73
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	74
8. SEZNAM PŘÍLOH .....	77

# 1. Úvod

V současné době silné konkurence se prakticky žádný podnik neobejde bez kvalitního řízení. Jeho cílem je plné využití potenciálu zaměstnanců, které vede k rozvoji celého podniku. Pracovníci jsou to nejcennější, co podnik má, představují konkurenční sílu a výhodu podniku. Ten nemůže existovat bez jejich know-how, schopnosti pečovat o zařízení a úsilí zvyšovat výkonnost podniku. Neexistuje univerzální postup, proces nebo návod, jak do podniku nejlepší lidi získat, plně využít jejich potenciál a dlouhodobě je udržet. Každý manažer si musí najít svoji cestu sám. Důležité je vycházet z potřeb zaměstnanců, naslouchat jim a předvídat. Klíčový je soulad priorit zaměstnance a zaměstnavatele. Úspěšný manažer nechává lidem prostor pro nápady, kreativitu a návrhy řešení. Očekává od nich invenci, nadšení a odpovědnost. Klade důraz na transparentní komunikaci. Pro kvalitního manažera je důležité, aby zvládal analyzovat různé situace a uměl hledat řešení. Neměla by mu chybět energie.

Jedním z problémů v oblasti řízení lidí je to, že pozornost je většinou upřena na velké podniky, které vytvářejí určité systémy, metody a nástroje, které nejsou bezprostředně přenosné na malé podniky. Malý podnik například nemůže používat systémy hodnocení práce, protože má v každé kategorii pouze jedno pracovní místo. To je výzva pro manažery malých a středních podniků, kteří musí vytvářet nové nápady a myšlenky, což je velmi obtížné.

Každý podnik má svoji specifickou podnikovou kulturu a řízení je vždy náročné. Nejtěžší ze všeho jsou pracovní vztahy. Pro týmovou práci je důležitá spolupráce všech. Navíc musí existovat osobnost, která má určitou vizi a pro tu získá tým. Mezi členy týmu by měla být důvěra, jeden musí spoléhat na druhého. Manažer by měl vidět prostředí podniku vždy realisticky a být připraven vypořádat se s překážkami, které současné vnitřní i vnější prostředí neustále přináší.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí v podniku ČECH-ODPADY, s.r.o. Podle výsledků získaných z provedeného výzkumu doporučit vhodná opatření k zajištění rovnováhy priorit společnosti a jejich zaměstnanců a tím i jeho další prosperity.

Dílčí cíle práce:

- zpracovat literární rešerši k dané problematice,
- charakterizovat podnik ČECH-ODPADY, s.r.o.,
- realizovat osobní rozhovor,
- vytvořit dotazníky a provést dotazníkové šetření,
- zhodnotit výsledky a navrhnout doporučení.

### **2.2 Metodika**

Pro získání informací byly použity následující techniky sběru dat:

- analýza dokumentů,
- pozorování,
- osobní rozhovor,
- dotazníky.

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

Teoretická část se zabývá rozбором odborných zdrojů, je zaměřena na obecné pojmy týkající se managementu podniku, manažerských funkcí, především vedení lidí. To vše tvoří východisko pro praktickou část.

Na začátku praktické části je stručně charakterizován vybraný podnik, dále následuje analýza manažerských funkcí s důrazem na vedení lidí. Rozbor je proveden na základě výzkumu v podniku.

Pozorování probíhalo po celou dobu praxe, v přirozených podmínkách. Bylo dlouhodobé, nestandardizované, zúčastněné a skryté. Pozorování se týkalo chování manažerů i podřízených pracovníků. Zjištěné informace byly průběžně písemně zachycovány a následně použity pro analýzu.

S hlavním manažerem byl veden osobní rozhovor, který obsahoval 14 otázek. Rozhovor se uskutečnil na začátku listopadu 2015. Otázky byly předem připravené, standardizované (příloha 1). Odpovědi byly okamžitě písemně zaznamenávány a využity pro další zpracování.

Dotazníky byly sestaveny dva. Jeden byl určen pro manažery (příloha 2). Jeho úkolem bylo zjistit, jak manažeři vedou své podřízené zaměstnance. Druhý dotazník vyplňovali zaměstnanci, přímí podřízení příslušného manažera (příloha 3), byl zaměřen na zjištění, jak zaměstnanci vnímají a hodnotí vedení svého nadřízeného. Oba dotazníky byly strukturované, obsahovaly dvacet otázek, z toho většina byla uzavřených, na každou bylo možné vybrat jen jednu odpověď. Pouze poslední otázka byla otevřená s prostorem pro vlastní komentář. Respondenti na otázky odpovídali písemně do vytištěného formuláře.

Oba dotazníky obsahovaly následující části:

- První část, ve které byl respondentům vysvětlen účel dotazníku, byli ujištěni, že účast je dobrovolná, anonymní a získané informace nebudou zneužity. Úvodní část obsahovala i stručné pokyny k vyplnění dotazníku a k jeho odevzdání. Nedílnou součástí bylo poděkování za ochotu a čas strávený při vyplňování dotazníku.
- Druhou část, jež obsahovala identifikační údaje o respondentech.
- Třetí část, která byla zaměřena na výzkum týkající se manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí v konkrétním podniku.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v polovině listopadu 2015 a trvalo pět dnů. Dotazníky byly respondentům distribuovány podle řídicí struktury podniku. Pro zachování anonymity byl na vrátnici jednotlivých provozů umístěn sběrný box, kam byly dotazníky po vyplnění odevzdány. Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků, u manažerů byla návratnost stoprocentní, u zaměstnanců se vrátilo 90,9 % vyplněných dotazníků.

Získané informace z empirického výzkumu byly zpracovány, analyzovány a prezentovány slovním komentářem, pomocí grafů a tabulek.

Závěr práce je věnovaný shrnutí výsledků provedené analýzy a návrhům doporučení pro další rozvoj podniku.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Management podniku

Management podniku je náročný proces, neboť lidé jsou klíčovým zdrojem podniku a jeho výkon v rozhodující míře závisí právě na nich.

#### 3.1.1 Charakteristika a význam managementu

Definovat management je celkem složité. Management pochází z anglického slova „to manage“, v překladu má několik významů, např. vést, řídit, mít vedoucí funkci, ovládat, vědět si rady, mít úspěch, dosáhnout cíle apod. V českém jazyce se velmi často používá původní anglický výraz nebo se překládá jako řízení. Slovem management je také někdy označována skupina řídicích pracovníků podniku.

Stejně tak, jak pro slovo „to manage“ existuje mnoho jazykových překladů, má i pojem **management** velké množství různých definic. Například Hayes (2002) říká, že management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí. Armstrong (2008) a Hayes (2005) se téměř shodují, Armstrongova (2008) definice je širší. Tvrdí, že management znamená v podstatě rozhodnout, co dělat, a uskutečnit to prostřednictvím lidí. Trochu jiný pohled nabízí Weihrich a Koontz (1993), kteří uvádějí, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Vodáček a Vodáčková (2006) definují management jako soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace. Další autoři prezentují management jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů podniku (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Management neboli řízení podniku je tedy souhrn činností, které vedou k dosažení žádoucího cíle. Řízení je obtížné a náročné hlavně proto, že je vždy zaměřeno na lidi a jejich prostřednictvím lze působit na ostatní činitele. Člověk není nikdy pasivní, zaujímá vůči podnětům vždy aktivní postoj, samostatně určuje své chování a jedná.

Význam managementu je pro každý podnik obrovský, neboť řízení podniku rozhoduje o jeho celkové výkonnosti. Podnik je výkonný, pokud je ziskový a společensky odpovědný. Využívání materiálových a finančních zdrojů ovlivňují lidé, ti jsou rozhodující při vytváření konkurenčního postavení podniku. Lidská složka je klíčová v celém chodu podniku a rozhoduje o jeho efektivitě.

Efektivita podniku podle Armstronga (2008) závisí na:

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

### 3.1.2 Styly řídicí práce a úrovně řízení

Styl řízení vyjadřuje způsob jednání řídicího pracovníka ve vztahu k řízeným skupinám i jednotlivcům. Veber a kol. (2000) vymezil styly řídicí práce takto:

**Byrokratický styl řízení** vychází z toho, že manažer se svou řídicí činností opírá o směrnice a nařízení “shora“, jež rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly rozpracované úkoly splněny.

**Autoritativní styl řízení** je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování.

Pracovník má omezenou pracovní motivaci a nedostatečnou možnost rozvíjení. Tento styl je vhodný v situacích, kdy je potřeba rychle rozhodnout a není čas se radit s týmem spolupracovníků.

**Demokratický styl řízení** je charakteristický tím, že vedoucí spolupracuje s podřízenými, zapojuje je do procesu rozhodování, deleguje jim část svých pravomocí. Manažer si však

ponechává prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Má přirozenou autoritu, vytváří pracovní klima, které se vyznačuje vzájemnou důvěrou.

**Liberální styl řízení** se vyznačuje svobodou v jednání podřízených. Skupina pracuje sama a manažer ji ovlivňuje co nejméně, nepoužívá přímé řídicí příkazy, neprovádí kontroly. Tento styl je vhodný pro týmy tvůrčích pracovníků, kteří díky plné volnosti získají vysokou vnitřní motivaci k práci a provádí vlastní kontrolu.

Podle Blažka (2011) manažer uplatňuje v běžné praxi takový styl, který je pružnou reakcí na nejrůznější, často předem těžko předvídatelné situace. Schopný vedoucí by měl správně rozpoznat danou situaci, přiřadit k ní adekvátní styl a ten realizovat. Daigeler (2008) upozorňuje, že stálým znakem manažerského stylu řízení by mělo být uznání, které uspokojuje psychosociální potřeby pracovníků.

Manažer by měl přizpůsobit styl řízení samozřejmě svým individuálním charakteristikám, týmu a jeho jednotlivým členům, ale hlavně požadavkům konkrétního podniku.

Podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího období dělí Mikuláščík (2007) řízení v podniku na tři základní úrovně řízení:

**Strategické řízení** odpovídá vrcholovému managementu. Formuluje podnikové cíle a jeho strategii, provádí nejdůležitější rozhodnutí a vede podnik k realizaci jeho cílů. Integruje podnik do jednoho celku. Provádí řízení rozvoje podniku z hlediska relativně dlouhého časového horizontu.

**Taktické řízení** probíhá především na střední úrovni řízení. Navazuje na strategické cíle, dovádí zvolenou strategii do praxe tím, že stanovuje a řídí postupy a prostředky, které vedou k realizaci strategie podniku.

**Operativní řízení** vykonává nejnižší management. Zajišťuje splnění velmi konkrétních pracovních úkolů, které mají být provedeny v krátkém čase konkrétními pracovníky. Jde o detailní rozpracování úkolů strategického a taktického řízení.

K dosažení základních cílů podniku vede pouze vzájemná návaznost a propojení jednotlivých úrovní řízení. Toto rozdělení úrovní řízení vyhovuje velkým firmám. V malých firmách většinou střední úroveň řízení chybí.



### 3.1.3 Manažer

**Manažer** je řídicí pracovník podniku zodpovědný za dosahování jeho cílů, zabývá se řízením spolupracovníků a vykonává jednotlivé funkce managementu.

Manažer je samostatná profese, kdy dotyčný aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které má odpovídající způsobilosti, pravomoci a odpovědnosti (Veber a kol., 2009). Stýblo (2008) charakterizuje manažera jako nadřízeného, který zná a oceňuje vlastnosti, kvality i zvláštnosti svých zaměstnanců a stále se učí, jak nejlépe integrovat kvality jednotlivců do uceleného programu činností.

Podle Armstronga a Stephensa (2008) jsou manažeři pro podniky důležití proto, že řídí ostatní tak, aby jak podřízení zaměstnanci, tak sami manažeři vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí. Jejich úkolem je zdárně hospodařit se zdroji, které jim jsou přiděleny. Jsou jistotou, že bude uděláno vše, co má být uděláno. Sledují, řídí a podněcují změny, které mohou vést ke zlepšení výkonu.

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

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

Být dobrým manažerem znamená mít určité **dovednosti**. Podle Robbinse a Coultera (2004) existují tyto základní dovednosti manažera:

**Technické dovednosti** využívá hlavně nižší a střední management. Jedná se především o technické a technologické znalosti a schopnosti, specifické postupy v určitých konkrétních oblastech.

**Lidské dovednosti** jsou důležité pro manažery na všech stupních řízení. Jde hlavně o porozumění jiným lidem, umění komunikovat a motivovat své spolupracovníky, tak aby bylo efektivně dosahováno cílů podniku.

**Koncepční dovednosti** využívá především vrcholový management, jehož hlavním úkolem je vidět podnik jako systém, který je nutno usměrňovat tak, aby dosáhl strategických cílů. Jde o pochopení vztahů jednotlivostí k celku, umět integrovat a koordinovat zájmy a aktivity v rámci podniku.

Při vykonávání své práce vystupuje manažer v řadě rolí. Členění manažerských rolí podle Mintzberga:

**Interpersonální role** značí, že manažer působí jako představitel podniku, zastupuje a reprezentuje ho, dále jako lídr, který motivuje podřízené, sjednocuje úsilí zaměřené k dosažení cílů a nakonec jako spojovací článek, který udržuje všestranné kontakty.

**Informační role** je o získávání a přenášení informací. Manažer vystupuje jako příjemce informací, kdy sbírá podněty, sleduje informační toky, dále jako šířitel, který informace získané uvnitř podniku i v jeho okolí rozšiřuje mezi své spolupracovníky a jako mluvčí, který předává informace mimo podnik.

**Rozhodovací role** spočívá v tom, že manažer se chová jako podnikatel, tedy navrhuje strategii, dále jako řešitel problémů, když zvládá krizové situace, které se vyskytují mimo běžný rámec, zvládá i úlohu alokátora zdrojů, který rozhoduje o rozmístování zdrojů a současně funguje jako vyjednaváč (Kociánová, 2012).

Výše uvedené manažerské role na sebe navazují, doplňují se, případně se vzájemně překrývají. Podobně, i když v jiném názvosloví, vymezuje manažerské role Ellis (2005). Manažer je pozorovatel, vůdce, organizátor, ředitel, spolupracovník, moderátor, trenér a inovátor.

## 3.2 Manažerské funkce

**Manažerské funkce** jsou činnosti, které řídící pracovník vykonává při své práci a pomocí nich dosahuje cílů podniku. Existuje mnoho různých pojetí a klasifikací manažerských funkcí. Například:

Mezi klasické funkce, které tvoří náplň činnosti manažera, lze řadit rozhodování, plánování, kontrolování a organizování. Do kategorie práce s lidmi lze zahrnout komunikaci, motivování, řízení kariéry apod. V řízení musí manažer splňovat i roli lídra, což znamená, že při uplatňování moci musí umět využít své osobnostní vlastnosti, jako je charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout apod. (Veber a kol., 2009).

Weihrich a Koontz (1993) rozdělují management do pěti funkcí, okolo nichž mohou být seskupeny další znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny. Jedná se o tyto funkce: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Naplnění hlavního smyslu manažerské práce podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) přepokládá vzájemný soulad při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti při realizaci některé z uvedených manažerských funkcí je škodlivá. Platí to i o nezbytné vyváženosti struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí.

### 3.2.1 Plánování

**Plánování** je činnost, při níž se formulují cíle, vytvářejí úkoly a stanovují prostředky k jejich dosažení. Začíná před započítím každé činnosti. Výsledkem plánování je plán.

Weihrich a Koontz (1993) tvrdí, že plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. K dosažení podnikových cílů je potřeba správný výkon všech manažerských funkcí, plánování tomu logicky předchází. Manažeři na všech stupních řízení musí plánovat. Existují různé typy plánů, od celkových tendencí, až po nejpodrobnější plány jednotlivých činností. Stejný názor vyjadřuje i Daigeler (2008), který říká, že plánování není všechno, ale bez plánování podnik efektivně nemůže fungovat.

**Cílem plánování** podle Armstronga a Stephens (2008) je včasné splnění úkolů bez navyšování zdrojů. Dobré plánování včas upozorní na možnou krizi. Je třeba vytvářet plány, které lze měnit podle potřeby. Plán, který nepřipouští změny, je špatný.

**Efektivita plánů** je dána stupněm dosažení vytyčených cílů. Plán je efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů, které ovšem nejsou vyjádřeny pouze v peněžních jednotkách, ale i mírou uspokojení jednotlivců i skupin (Wehrich, Koontz, 1993).

Většina plánování, které manažer při řízení podniku dělá, je věcí hlavně systematického myšlení a zdravého rozumu. Každý plán, jak uvádí Armstrong (2008), má **tři základní složky**:

1. **Cíl** – inovace nebo zlepšení, kterých se má dosáhnout.
2. **Program činnosti** – konkrétní kroky potřebné k dosažení žádaného cíle.
3. **Finanční dopad** – účinek akce na prodej, obrat, náklady a na zisk.

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

**Prognóza** – jaký druh práce bude třeba provádět, kolik a kdy.

**Programování** – posloupnosti a časový rozvrh činností.

**Personální obsazení** – kolik a jaký typ zaměstnanců bude potřeba.

**Stanovení směrných čísel** – pro výstupy, prodej, časy, kvalitu, náklady apod.

**Plánování postupů** – jak by měla být práce prováděna, konkrétní činnosti.

**Plánování spotřeby materiálů** – jaké materiály a jejich zajištění v odpovídajícím čase.

**Plánování použitých zařízení** – jaká zařízení, nářadí, prostory apod. budou třeba.

**Rozpočtování** – převod očekávaného vývoje do finančních údajů.

### **3.2.2 Rozhodování**

**Rozhodování** je důležitá součást řízení podniku, prostupuje všemi funkcemi managementu. Nejčastěji je chápáno jako proces volby správného řešení z více možných řešení. Bývá označováno za jádro manažerské práce, manažer ho provádí při všech manažerských činnostech.

Rozhodování je proces, jehož výsledkem je rozhodnutí. Manažerská rozhodnutí můžeme dělit na rutinní a specifická. **Rutinní rozhodnutí** se zabývají jednoduchými problémy, vyznačují se použitím běžného, opakovaného postupu. Zpravidla se uplatňují na nižších úrovních řízení. **Specifická rozhodnutí** řeší problémy, které jsou nové, zpravidla i mimořádně významné a složité, existuje zde i větší počet variant řešení. Vyžadují rozsáhlé znalosti a zkušenosti, tvůrčí přístup a často i manažerskou intuici. Jsou charakteristická většinou pro vyšší úrovně řízení (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Dobry manažer by neměl činit rozhodnutí sám. Před důležitým rozhodnutím je téměř vždy třeba poradit se s jinými lidmi, a to zvláště tehdy, když se jich dané rozhodnutí týká. Jednak je dobré, získat jejich názor a jednak budou motivováni a budou se více angažovat pro dané rozhodnutí (Jay, Templar, 2004).

**Rozhodovací proces** je složitý výběr optimální varianty z více možných variant řešení daného problému podniku. Veber a kol. (2000) ho rozdělil do čtyř etap:

1. **Analýza okolí** zahrnuje identifikaci problémů a stanovení jejich příčin.
2. **Návrh řešení** se zaměřuje na hledání, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti.
3. **Volba řešení** znamená vybrat správnou variantu určenou k realizaci.
4. **Kontrola výsledků** se orientuje na hodnocení skutečně dosažených výsledků vybrané varianty.

Nedílnou součástí rozhodování je **riziko**, to může být spojeno s dosažením velmi dobrých hospodářských výsledků nebo naopak s nebezpečím podnikatelského neúspěchu. Důležitý je postoj manažera k riziku, ten je následující:

**Averze k riziku.** Manažer dává přednost variantám, u kterých má značnou jistotu úspěchu.

**Sklon k riziku.** Řídící pracovník volí rizikové varianty, může dosáhnout lepší výsledky.

**Neutrální postoj k riziku.** Averze i sklon k riziku jsou v rovnováze (Fotr, Švecová, 2010).

Ideální pro podnik je samozřejmě neutrální postoj, proto je výhodné, když rozhoduje více manažerů, kteří společně vyberou optimální řešení pro rozvoj podniku.

### 3.2.3 Organizování

**Organizování** je uspořádání zdrojů, především lidí, kteří uskutečňují plány podniku. Výsledkem organizování je určitá vnitřní organizace podniku.

Armstrong (2008) říká, že organizovat v podstatě znamená stanovit, kdo co dělá. Je třeba určit odpovědnosti, vytvořit struktury a stanovit vztahy. Hlavním prvkem jsou lidé – co dělají a jak společně pracují. Organizování, jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2006), je proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů. Vychází ze společenské dělby práce. Pomocí organizování se hospodárně zajišťují potřebné úkoly, jejich vzájemné vazby, stanovují pravomoci a odpovědnosti za vymezené okruhy činností.

Podle Wehricha a Koontze (1993) je organizování ta část řízení, která zahrnuje vybudování účelné organizační struktury podniku. Účelnost je chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu pro přidělení všech potřebných činností pro dosažení cílů podniku, a pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je plnit nejlépe. Navrhnout efektivní organizační strukturu není snadným manažerským úkolem.

Podnik se organizuje pomocí stanovených orgánů a daných směrnic. Orgán je řídicí složka podniku, kterou představuje např. ředitel, vedoucí útvarů, dílen apod. Dále se určuje organizační struktura podniku, kterých existuje několik typů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Existuje mnoho faktorů, které působí na organizační strukturu podniku, Veber a kol. (2000) mezi klasické řadí:

**Strategie.** Strategie a struktura podniku spolu úzce souvisí, neboť organizační struktura má vždy vliv na dosažení podnikových cílů.

**Velikost podniku.** S růstem velikosti podniku roste potřeba změny organizační struktury, dochází k větší dělbě práce, k růstu specializace apod.

**Technologie.** Organizační struktura musí být přizpůsobena typu použité technologie, např. u nerutinní výroby bude lépe vyhovovat flexibilnější organizační struktura.

**Míra stability prostředí.** Tento faktor podnik sám není schopen ovlivnit, přesto má vliv na organizační strukturu a manažeři by ho měli respektovat.

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

### 3.2.4 Koordinace

**Koordinace** úzce souvisí s organizováním, navzájem se podmiňují. Koordinace je sladování činností řízených složek k uskutečnění stanovených cílů podniku.

Armstrong (2008) tvrdí, že koordinace neoznačuje konkrétní soubor operací, ale všechny operace, které vedou k určitému výsledku. Je nutná z důvodu potřeby synchronizace individuálních činností. Některé musí vzájemně následovat po sobě, jiné činnosti musí běžet současně, aby skončily společně. Na rozdíl od Armstronga Weihrich a Koontz (1993) vnímají koordinaci zcela jinak, uvádějí, že koordinace je harmonizování cíle jednotlivců s cíli podniku.

Smyslem koordinace je dosáhnout takového fungování podniku, které lze označit jako optimální průběh. Koordinace má vést k minimu odchylek a chyb od plánovaného stavu. Čím větší nároky jsou kladeny na podnik z hlediska kvalitativního, časového i ekonomického, tím větší jsou i na koordinaci (Veber a kol., 2000).

Předpokladem dobré koordinace je přimět lidi k dobré vzájemné spolupráci, to znamená integrovat jejich činnosti, dosáhnout dobré vzájemné komunikace a vybudovat tým (Armstrong, 2008).

### 3.2.5 Delegování

**Delegování** patří k nejtěžším věcem, které manažeři musí dělat. Problém je v rovnováze: nedelegovat příliš mnoho ani příliš málo (Armstrong, 2008).

Podle Mikuláščíka (2007) delegování vyžaduje od manažera schopnost rozeznat správné lidi (jejich schopnosti, důvěryhodnost, spolehlivost apod.), na které může úkoly delegovat. Úkoly by měly být delegovány jako celky a přesně, aby se nevytvářela nepřehledná situace a chaos. Delegování má velký vliv na pracovní výkon a efektivitu podniku. Pokud je delegování prováděno správně, je výhodné jak pro manažera, tak pro podřízené pracovníky (Urban, 2003). Koubek (2007) tvrdí, že skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím.

Armstrong (2008) tvrdí, že **delegování** přináší následující **výhody**:

1. Zbaví manažera rutiny a méně závažných úkolů.
2. Poskytne řídicímu pracovníkovi čas na důležitější práci.
3. Rozšíří řídicí kapacitu vedoucího.
4. Zmenší prodlevy v rozhodování.
5. Umožňuje rozhodovat na úrovních, kde jsou nejlépe známy detaily.
6. Rozvíjí schopnosti zaměstnanců rozhodovat, plnit úkoly a přebírat odpovědnost.

**Proces delegování** podle Weihricha a Koontze (1993) zahrnuje:

1. Určení výsledků, které jsou očekávány.
2. Vymezení úkolů pro danou pozici.
3. Předání pravomoci pro splnění úkolů.
4. Výběr osoby, která odpovídá za splnění úkolů na dané pozici.

Pravidla **postupu** pro úspěšné delegování vymezil Armstrong (2008) následovně:

- 1. Správný výběr úkolů.** Pro delegování jsou vhodné rutinní, opakující se práce a úkoly pro specialisty.
- 2. Volba vhodného pracovníka.** Vybraný člověk by si měl s úkolem poradit, měl by tedy mít odpovídající znalosti, zkušenosti i charakterové vlastnosti.
- 3. Zadání práce.** Manažer musí zaměstnanci srozumitelně vysvětlit přidělené úkoly. Podřízený by měl znát potřebné informace, např. proč je třeba danou práci udělat, kdy to má mít hotové, jakou má pravomoc při rozhodování apod.
- 4. Rozvíjení schopností pracovníků.** Instrukce, školení a osobní rozvoj jsou součástí procesu delegování.
- 5. Sledování výkonů.** Zpočátku je nutná důkladná průběžná kontrola pracovníků, později stačí sledovat postup jejich práce neformálně.

Většina manažerů chápe důležitost delegování, ale ve skutečnosti ho nevyužívá, což vede k jejich přetížení.

### **3.2.6 Komunikace**

**Komunikace** je dorozumívání lidí. Existuje mnoho způsobů dorozumívání, nejčastějším je řeč, dále např. mimika, gestikulace, pohyby těla apod. Komunikace je výměna informací všeho druhu mezi dvěma a více lidmi.



Komunikace je pro manažera velmi důležitou součástí jeho práce. Je to jediný způsob, jak mohou být předávány informace a jak lze udržovat funkčnost podniku na základě propojení a vzájemné spolupráce (Mikuláščík, 2007). Podle Weihricha a Koontze (1993) komunikace sjednocuje veškeré činnosti podniku, vzájemně propojuje lidi a účelným využíváním informací dochází k dosažení cílů. Podobný názor vyjadřuje i Koubek (2007), když říká, že komunikace přispívá ke vzájemné informovanosti o práci a jejích okolnostech, k přebírání zkušeností ale i k zlepšování sociálních vztahů a ke zvyšování pocitů sounáležitosti s podnikem.

Komunikace je nezbytná pro všechny fáze manažerského procesu. Mezi lidmi, kteří si navzájem předávají informace, může existovat podle Armstronga (2008) celá **řada bariér:**

**Tendence slyšet jen to, co chceme slyšet.** Hovoří-li k nám někdo, pak to, co chápeme z jeho řeči, se z velké části zakládá na našich dosavadních znalostech a zkušenostech.

**Ignorance konfliktní informace.** Člověk má sklony ignorovat nebo odmítat informace, které jsou v rozporu s jeho míněním.

**Vnímání osobnosti druhého.** Není snadné oddělit to, co slyšíme, od pocitů, které v nás vyvolává osobnost člověka sdělujícího nám danou věc.

**Vliv skupiny.** Skupina, s níž se ztotožňujeme, ovlivňuje naše postoje a pocity. Co skupina vnímá, závisí na jejích zájmech.

**Slova mají pro různé lidi odlišný význam.** Nelze předpokládat, že to, co má určitý význam v pojetí jedné osoby, bude mít stejný význam pro jinou osobu.

**Nonverbální komunikace.** Někdy nám řekne o skutečném významu sdělení více takzvaná řeč těla (výraz očí, mimika obličeje, gestikulace apod.) než použitá slova.

**Šum.** Jedná se o šum v přeneseném slova smyslu, tedy o zavádějící nebo zmatené informace, které zatemňují nebo zkreslují význam.

**Objem komunikace.** Čím větší a složitější je podnik, tím větší je i problém komunikace.

**Komunikační bariéry** je nutné **překonat**, jinak dojde ke zkreslení předávaných informací, k tomu lze využít například tyto **možnosti**, které popisuje Armstrong (2008):

**1. Přizpůsobení se světu adresáta.**

**2. Využití zpětné vazby.**

3. Používání osobní komunikace.
4. Přímé a jednoduché vyjadřování.
5. Snižování objemu komunikace.

K dobré mezilidské komunikaci je nezbytné i **umění naslouchat**, to zajistí manažerovi i jeho spolupracovníkům možnost získat více informací a navázat lepší kontakt s ostatními osobami (Armstrong, 2008).

### 3.2.7 Motivování

**Motivace** je vnitřní podnět, který vede člověka k určitému jednání. Základními zdroji lidské motivace jsou potřeby. V praxi se k usměrňování lidí používá stimulace, což je vnější působení na člověka prostřednictvím motivace.

Weihrich a Koontz (1993) říkají, že motivace je obecný pojem, který zahrnuje různá snažení, tužby, potřeby, přání apod. Manažeři motivují své podřízené tak, že dělají takové věci, které vedou k naplnění tužeb, přání a potřeb podřízených a tím je přimějí k žádoucím aktivitám pro podnik. S výstižnou charakteristikou přichází Armstrong (2008): motivace je to, co nutí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednají nebo se chovají. Podle Plamínka (2011) motivace spočívá v nalezení souladu mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl dělat pro podnik.

Motivování neboli schopnost nadchnout a inspirovat zaměstnance je v současné době velmi důležité pro řízení skutečně úspěšného podniku (Urban, 2003).

Motivace začíná potřebami, které existují u všech lidí. Nejznámější **klasifikaci potřeb** formuloval Abraham **Maslow**. Uvádí, že existuje pět hlavních kategorií potřeb obecně platných pro všechny lidi, které začínají základními fyziologickými potřebami, dále jsou potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby sebeúcty až po nejvýše stojící potřeby seberealizace (Armstrong, 2008). Jiný, takzvaný dvoufaktorový **model potřeb lidí v práci**, vypracoval Friederick **Herberg**. Jedna skupina faktorů se týká potřeb pracovních úspěchů jako zdroje osobního růstu, což zahrnuje potřebu úspěchu, odpovědnosti a uznání. Druhá skupina je spojena s potřebou spravedlivého přístupu v odměňování, dozoru, pracovních podmínkách a organizačních postupech (Armstrong, 2008).

Mikuláščík (2007) uvádí, že **motivace** je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu jednotlivce a tím i úspěšnost podniku. Není vždy snadné najít za některými činy konkrétní motivy, neboť mohou být skryté i nevědomé. Motivovaní lidé dělají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní lidé jsou neteční, neaktivní.

Manažer by měl umět správně motivovat své zaměstnance. Motivace je individuální, takže by měl vědět, jaký motiv je pro každého jednotlivce ten nejvýhodnější.

Existuje množství faktorů, které ovlivňují motivaci, například:

1. Systém odměn.
2. Schopnosti jednotlivce.
3. Představy člověka o práci.
4. Vliv ostatních lidí.
5. Práce sama (Armstrong, 2008).

Plamínek (2011) tvrdí, že **motivaci** je nezbytné pečlivě odlišovat od **manipulace**. Motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného. Manipulace zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozují.

### **3.2.8 Vedení**

**Vedení** bývá v činnosti manažera považováno za podstatné, úzce souvisí s motivací a styly řídicí práce manažera (viz podkapitola 3.1.2). Vedení je účinné využívání schopností, dovedností a umění spolupracovníků při tvorbě a realizaci cílů podniku.

Vedení lidí je umění přimět podřízené k dobrovolné a efektivní práci (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001). Wehrich a Koontz (1993) podobně uvádějí, že vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní podniku a napomáhali dosahování skupinových cílů. Vedení je nezbytné, protože někdo musí ukázat cestu a zajistit, aby se všichni po ní vydali. Efektivita podniku závisí na kvalitě vůdcovských schopností (Armstrong, 2008).

Obecným záměrem vůdce je něco úspěšně provést s pomocí své skupiny. Ke splnění záměru potřebuje dosáhnout těchto dílčích cílů, které popsal Armstrong (2008):

1. Angažovanosti, odpovědnosti a spolupráce svého týmu.
2. Přimět tým k činnosti zaměřené na žádoucí cíle.

3. Co nejlépe využít zkušenosti, energii a talent týmu.

Cílem vůdce je, aby lidé dělali práci, kterou od nich chce, na základě ochoty a vzájemné součinnosti, a nikoli aby se s nechutí podřizovali (Armstrong, 2008).

Manažer je především vedoucím kolektivu lidí a právě práce s lidmi je v moderním managementu považována za hlavní náplň jeho činnosti. Lidé tvoří nejdůležitější kapitál úspěšných podniků. Platí to jak o vedoucích pracovnících, tak i o jim podřízených kolektivech (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Vedení podniku je ovlivňováno řadou faktorů, které budou dále rozebrány v samostatné kapitole „Manažerské vedení“.

### 3.2.9 Kontrola

**Kontrola** je porovnání dosaženého stavu s původním cílem a zhodnocení zjištěného výsledku. Kontrola je proces, který umožňuje zjistit odchylky skutečného stavu od stavu žádoucího a podle toho navrhnout opatření.

Robbins a Coulter (2004) tvrdí, že kontrola je monitorování činností, jehož cílem je zjistit, zda byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky. Armstrong (2008) jde ještě dále a říká, že kontrola má za cíl ochránit plány podniku před působením negativních vlivů, objevit včas kritická místa, zabránit možným nehodám. Prevence je vždy lepší než náprava. S další charakteristikou přicházejí Weihrich a Koontz (1993) a říkají, že kontrola je měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Kontrolováním se zabývá každý manažer.

Základem kontroly je měření. Závisí na přesné informaci o tom, jakých výsledků se dosahuje. Dobrá kontrola také identifikuje odpovědnost a ukazuje, kam zaměřit další činnost. Účinná **kontrola** má podle Armstronga (2008) tyto **části**:

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

Každá **kontrola** se dá rozdělit do **dílčích činností**:

1. Určení předmětu kontroly.
2. Získání a výběr informací.
3. Ověření správnosti získaných informací.
4. Hodnocení kontrolovaných procesů.
5. Závěry a návrhy opatření.
6. Zpětná kontrola (Veber a kol., 2000).

V podstatě je třeba kontrolovat dvě věci, vstupy, výstupy a poměr mezi nimi, což je produktivita a výkony. Rozbory ekonomické efektivnosti jsou základními součástmi kontrolního procesu (Armstrong, 2008).

Pro měření výkonnosti podniku se používá řada metod, nejznámější je finanční analýza podniku. Lze využít i novější systémy měření výkonnosti podniku, a to například systém Balanced Scorecard (BSC), který vychází ze strategie podniku a staví na čtyřech oblastech: finance, interní obchodní procesy, zákazníci, učení a růst (Kaplan, Norton, 2006).

Weihrich a Koontz (1993) zdůrazňují, že dobrý kontrolní systém by měl odhalovat selhání a to, kdo je za ně odpovědný, aby bylo jisté, že budou uplatněny korektivní aktivity.

Správný manažer by neměl kontrolu podceňovat ani přeceňovat. Kontrola posiluje pocit odpovědnosti pracovníka za vykonanou práci. Naopak bezmyšlenkovitá kontrola čehokoliv nepřináší žádoucí efekt.

### 3.3 Manažerské vedení

Manažerské vedení je tvůrčí činnost, která je do určité míry předurčována osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být vedení účinné, musí zohledňovat konkrétní situaci, to znamená pracovníky, kteří jsou vedeni a cíle, kterých má být dosaženo (Blažek, 2011).

#### 3.3.1 Vedení podniku

Většina podniků je zakládána s představou, že budou dlouhodobě úspěšné. Pokud chce být manažer úspěšný při vedení podniku, potřebuje se v něm vyznat, tedy potřebuje vědět, co se v něm děje a proč (Plamínek, 2011).

Podle Plamínka (2011) je nutné pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti podniku splnit **čtyři podmínky**:

- 1. Užitečnost.** Podnik, který není nikomu užitečný, nemá v tržním prostředí žádnou budoucnost. Vedoucí pracovník musí neustále uvažovat o prospěšnosti pro subjekty (majitelé, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, stát, konkurenti, investoři, média apod.), jejich potřeby a o produktech, které potřeby naplňují.
- 2. Efektivita.** Základem efektivity je, aby podnik byl při vytváření produktů srovnatelně účinný nebo ještě lépe účinnější než jeho přímí konkurenti.
- 3. Stabilita.** Úspěšné řešení užitečnosti a efektivity dostává podnik do rovnováhy. Ta je nastavena k určitému okamžiku a může být kdykoliv porušena, protože se neustále mění podnik i trhy. Pod tlakem změn musí podnik hledat a nacházet nové rovnovážné stavy.
- 4. Dynamika.** Podniky, jež dosáhly stability, by měly začít předvídat a ovlivňovat budoucí vývoj. To se nejlépe daří v podnicích, kde lidé podnikové myšlenky aktivně spoluvytvářejí.

Pro manažera, který vede úspěšný podnik, je dle Armstronga (2008) důležité:

1. Zvolit dobrý nápad.
2. Zpracovat podnikatelský záměr (zdroje, přehled nákladů a výnosů apod.).
3. Zapojit ostatní lidi - vybudovat tým pro další rozvoj nápadu.

Podstatou vedení podniku je vytváření a prosazování strategických myšlenek (Plamínek, 2011).

Dobře vedený podnik by měl být flexibilní. **Flexibilita podniku** je schopnost podniku neustále se přizpůsobovat trhu a zákazníkům. Pružnost, v současné době velmi ostré konkurence, často rozhoduje o úspěšnosti podniku. Flexibilní podnik uplatňuje pružnost ve všech činnostech podniku, od vývoje nových výrobků a služeb přes nákup a výrobu až po distribuci a prodej. Nezastupitelnou úlohu má flexibilita vedení a flexibilita zaměstnanců, samozřejmě jde i o pružnost v zaměstnávání lidí.

Koubek (2011) tvrdí, že **malé a střední podniky** by měly být **více flexibilní** než velké podniky, a to z důvodu, aby snadněji a operativněji pokryly potřeby trhu a využily šance, které se jim nabízejí a o které velké podniky nemají zájem nebo na něž nedokážou operativně zareagovat.

Armstrong (2008) říká, že změna je jedinou věcí, která je v každém podniku. Manažeri musí být schopni zavádět a zvládat změny a získávat k tomu pro spolupráci své pracovní týmy. Hayes (2002) zdůrazňuje, že v prvotřídních podnicích se vyskytují prvky zajišťující pevnost i flexibilitu současně a tím se dává zaměstnancům maximální osobní nezávislost.

Při vedení flexibilního podniku je třeba věnovat zvýšenou pozornost pracovním a mezilidským vztahům. **Pracovní vztahy** zejména v menším podniku mají pro jeho existenci a úspěšnost klíčový význam. Pracovní vztahy definuje Koubek (2011) jako všechny vztahy mezi lidmi a jejich skupinami, které vznikají v souvislosti s vykonáváním práce. Korektní a **harmonické** pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální i podnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. **Nezdravé** pracovní vztahy vytvářejí v podniku prostředí, v němž se nesebevědomě předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž se častěji vyskytují konflikty, stížnosti, porušování kázně všeho druhu, nedůvěra mezi pracovníky a vedením a další negativní jevy (Koubek, 2011).

V zájmu každého podniku je **věnovat pracovním vztahům mimořádnou pozornost** a soustavně se snažit o jejich zlepšování a harmonizování. Podle Koubka (2011) k tomu může manažer přispět například následujícím:

1. Důsledně dodržovat zákony, smlouvy, dohody i pravidla slušnosti.
2. Respektovat pracovníka jako rovnoprávného partnera.
3. Uskutečňovat jasnou a spravedlivou politiku hodnocení a odměňování pracovníků.
4. Soustavně informovat pracovníky o všech záležitostech podniku.
5. Vytvářet a udržovat příznivé pracovní podmínky.
6. Pečovat o pracovníky.
7. Důsledně eliminovat projevy diskriminace.

Při vytváření zdravých pracovních vztahů je třeba soustavně rozpoznávat potenciální **zdroje konfliktů** a snažit se je odstraňovat. Zdroje konfliktů dle Koubka (2011) mohou spočívat např.: v osobnosti a sociálním chování jednotlivců, ve stylu vedení podniku, v nedorozumění, v nedostacích personální práce, ve způsobu formování pracovních skupin, ve změnách techniky, technologie, organizace práce a organizačních struktur, v umístění pracoviště a pracovních podmínkách, v příčinách nacházejících se mimo firmu apod.

Armstrong (2008) konstatuje, že konfliktu se nedá v žádném podniku uniknout. Přichází nevyhnutelně, protože cíle, stupnice hodnot, potřeby a zájmy skupin nebo jednotlivců uvnitř podniku nejsou spolu vždy v souladu. Neustálá shoda ve všech otázkách by byla nepřírozená. Je třeba nevyhýbat se názorovým střetům, které se týkají pracovních úkolů. Konflikt doprovází pokrok a změnu, pokud je problém efektivně vyřešen, dokonce otevírá cesty k diskusi a kooperativní činnosti. Naopak konflikt se může projevit jako přítěž, když pramení z osobních neshod.

Armstrong (2008) vymezil **tři hlavní způsoby řešení konfliktu:**

- 1. Mírová koexistence.** Cílem je urovnat spory a zdůraznit společný základ.
- 2. Kompromis.** Problém se řeší vyjednáváním a ani jedna strana nevyhrává nebo neprohrává.
- 3. Řešení problému.** Konfliktní situaci lze s výhodou využít k vhodnému vyřešení problému.

Owen (2005) se domnívá, že řešení problémů je klíčové v práci manažera. Důležité je definovat problém, pak je řešení často snadné. Plamínek (2011) zdůrazňuje, že o podobě



a účinnosti řešení konfliktů mezi lidmi rozhoduje zejména to, do jaké míry mají účastníci konfliktů vliv na způsob a výsledek řešení.

### 3.3.2 Vedení skupin

V podnicích jsou lidé částmi celku a očekává se, že společně dosáhnou více, než by dosáhli jednotlivě (Plamínek, 2011). Armstrong (2008) vyjadřuje názor, že manažer stráví mnoho svého času vedením týmů a jednáním s členy různých skupin. Je velmi důležité přimět lidi ke společné práci. Cílem manažera je vytvořit vzájemnou důvěru a pocit vzájemné závislosti mezi členy skupiny lidí. Dobrý tým cítí společnou odpovědnost za výsledky své práce.

Uvnitř podniku mohou existovat **dva typy skupin**, jak definoval Elton Mayo:

**Formální skupiny**, které ustavil podnik ke splnění konkrétních úkolů.

**Neformální skupiny**, vytvořené spontánně členy podniku, které k sobě něco přitahuje.

Ideální situace nastává, jestliže formální i neformální skupiny jsou v souladu a uspokojují potřeby jak podniku, tak jednotlivých členů skupin (Armstrong, 2008).

Hlavní **charakteristiky** dobře zavedené **skupiny** dle Armstronga (2008) jsou:

1. Skupina je **soudržná**. Členové zaujímají jednotný postoj vůči těm, kdo stojí mimo skupinu.
2. Členové skupiny jsou vzájemně na sobě závislí. Spoléhají na **vzájemnou podporu** při úsilí dosáhnout svých cílů.
3. Členové skupiny mají sklon **sdílet** společné hodnoty a přesvědčení. Skupina vytváří svou vlastní ideologii.
4. **Celek** je něčím **více než součtem** jeho částí. Dobře sestavená skupina může jako celek vyvíjet větší vliv, než by byl celkový vliv jejích členů, kdyby pracovali samostatně.

Plamínek (2011) definuje **tým** jako skupinu lidí, která je sehraná a podává dobré, nebo dokonce výjimečné výkony. Základním tmelem týmu jsou sdílené myšlenky. Díky sdílení jsou možné spontánní dohody o pravidlech, jimiž se budou vztahy v týmu řídit. Dohody mohou působit i tehdy, když nebyly napsány, dokonce ani vysloveny.

Existuje mnoho klasifikací, podob a druhů týmů. Hayes (2002) uvádí:

**Produkční tým** funguje většinou relativně nezávisle na vedení podniku.

**Realizační tým** je vysoce specializovaný, kde role každého člena je jasně definovaná.

**Projektový tým** bývá často sestaven za účelem jediného projektu.

**Poradní tým** má za cíl přijít s nápady, doporučeními, návrhy apod.

**Efektivní tým** je soudržný, vzájemně se podporuje a ví, kam míří. Podle Armstronga (2008) jeho hlavní **rysy** jsou:

1. Atmosféra je spíše neformální, příjemná, uvolněná.
2. Hodně se diskutuje a každý se diskuse zúčastňuje.
3. Členové dobře rozumí úkolu skupiny a přijímají ho za svůj.
4. Členové si vzájemně naslouchají.
5. Rozpory zde existují. Skupina se nesnaží ovládnout opozičníka silou, ale hledá řešení.
6. K většině rozhodnutí se dospívá nějakým druhem konsensu.
7. Kritika je zde častým jevem, je upřímná a relativně klidná.
8. Lidé mohou volně vyjadřovat své pocity a myšlenky týkající se problémů a práce týmu.
9. Na začátku každé činnosti jsou přiděleny a přijaty jasné úkoly.
10. Vedoucí neovládá skupinu mocí, ona se mu přehnaně nepodrobuje.

Vedoucí skupiny je odpovědný za to, aby skupina projevovala vlastnosti, které jsou v dané situaci třeba. Členové schopného týmu spolupracují stejně dobře spolu i se svým vedoucím. Manažer může uplatnit značný vliv tím, že projevuje zájem, jak tým pracuje (Armstrong, 2008).

Owen (2005) popsal hlavní rysy chování vedoucího skupiny takto:

1. Schopnost motivovat jiné lidi.
2. Mít vizi.
3. Čestnost, upřímnost, poctivost.
4. Rozhodnost.
5. Schopnost zvládat krize.

### **3.3.3 Vedení lidí**

Úspěch podniku je do značné míry závislý na velmi nejistém a rizikovém faktoru, a to na chování lidí uvnitř i vně podniku (Plamínek, 2011). Různé přístupy k vedení lidí

vyplývají v podstatě ze dvou krajních podob vztahu člověka k práci, které popsal Bělohlávek (2008):

**Teorie X** přepokládá, že člověk má vrozenou nechuť k práci, je líný a snaží se práci vyhýbat. Pracuje pouze proto, aby si zajistil obživu. S podnikem ho nespojují žádné pozitivní vztahy. Takový pracovník chce být veden, nechce přebírat odpovědnost, musí být kontrolován, nemá žádné ambice apod.

**Teorie Y** vychází z opačného předpokladu a to, že člověk má k práci přirozený sklon a práce ho baví. Pracovní činnost je zdrojem jeho seberealizace. Má dobrý vztah k podniku, ztotožňuje se s jeho cíli, je k němu loajální. Ochotně provádí sebekontrolu. Rád přijímá odpovědnost, dokonce se chce účastnit tvůrčí aktivity.

Výše uvedené teorie představují dva extrémní chování podřízených a jim odpovídající působení vedoucího pracovníka. V praxi je však každý člověk jiný, a proto vedoucí musí hledat určitý kompromis pro jednotlivé podřízené.

Při vedení lidí je důležitá **orientace v lidské osobnosti**, je vhodné mít o lidech přehled. Jak uvádí Plamínek (2011) mezi lidmi lze rozlišit **čtyři typy** podle toho, zda chtějí a umí dělat to, co se od nich očekává:

- 1. Umí, ale nechce.** Lidé, kteří jsou zároveň schopní a neochotní, obvykle představují pro podnik naléhavý problém. Ostatní je totiž mohou napodobovat. Manažer by se měl co nejdříve postarat o příznivou změnu jejich postojů.
- 2. Umí a chce.** V kategorii schopných a ochotných by manažer rád viděl všechny lidi, kteří pro něj pracují. To oni se stávají pozitivními vzory pro ostatní. Manažer má důležitý úkol pečovat o tuto skupinu.
- 3. Chce, ale neumí.** Snaživí, ale neschopní lidé představují pro podnik obecně nejmenší problém, nejsou-li příliš aktivní. Nemají příliš obdivovatelů. Manažer by jim měl pomoci změnou schopností nebo změnou požadavků.
- 4. Neumí a nechce.** Tito lidé nejsou napodobovanými vzory. Manažer se může rozhodnout, že je propustí (to však nemusí být vždy snadné, například vzhledem k síle odborů) nebo jim pomůže péčí o postoje a rozvojem schopností.

Armstrong (2008) vyzdvihuje, že **vedení lidí je komplexní proces**, protože se zabývá komplexem situací a komplexem lidských bytostí. Lidé potřebují cítit, že je někdo vede

správným směrem. Chtějí být informováni o tom, kam jdou a proč, co se bude dít dále a co to pro ně bude znamenat a že to vše je k něčemu užitečné.

Při vedení lidí hraje nezastupitelnou roli podniková kultura. **Podniková kultura** je souhrnem sdílených postojů, názorů, přesvědčení, domněnek a očekávání, které nebývají nikde oficiálně zaznamenány, ale utvářejí způsob jednání lidí v podniku a podporují pracovní činnosti. Obsahuje dominantní ideologie podniku a její vyjádření lze nalézt v podnikových mýtech, příbězích, rituálech a legendách (Armstrong, 2008). S další podobnou charakteristikou přichází Plamínek (2011). Podniková kultura je systém vztahů v podniku (včetně těch, jež směřují z podniku směrem ven k zákazníkům, dodavatelům a dalším subjektům), přičemž dva typy vztahů mají výsadní postavení, a to vztahy lidí k podnikovým myšlenkám a vztahy lidí mezi sebou. Trochu odlišně definuje podnikovou kulturu Halík (2008), podle něj jde o soubor psaných a řečených pravidel, jak bude firma postupovat v obdobných případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy, atmosféra apod.

Armstrong (2008) zdůrazňuje, že podniková kultura může pomáhat podniku tím, že vytváří prostředí, které přispívá k zlepšování výkonů a k zvládnutí změn. Naopak může také pracovat proti podniku vytvářením bariér (odpor ke změnám a nedostatečná angažovanost), které znemožňují dosažení strategických cílů.

Manažer se musí naučit žít s podnikovou kulturou, protože ovlivňuje většinu jeho činností, v případě nutnosti může sehrát svou roli v její změně, která se provádí velmi obtížně. Pro manažera je asi nejlepší přijmout existující kulturu a udělat vše, aby zachoval její dobré prvky a zároveň se pokusil odstranit z ní neproduktivní aspekty (Armstrong, 2008).

Nezbytnou podmínkou pro to, aby podnik mohl dobře fungovat a naplňovat účel své existence, je identifikace (ztotožnění se) většiny zaměstnanců s kulturou podniku. K tomu může dojít buď přirozeně, tím že člověk přehodnotí význam hodnot a norem prosazovaných v podniku a přijme je za své, nebo prostřednictvím vyvolaného a usměrňovaného procesu adaptace člověka na jeho pracovní roli. Nepřijme-li jednotlivec hodnoty podniku a z nich vyvozené normy jednání za své, může v krajním případě dojít k tomu, že člověk z podniku dobrovolně nebo nuceně odchází (Tureckiová, 2007).

## 4. Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti

#### Základní údaje

Obchodní firma:	ČECH-ODPADY s.r.o.
Sídlo:	Molákova 577/34, Karlín, 186 00 Praha 8
Identifikační číslo:	26068869
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Datum vzniku:	27. 11. 2003
Obor působnosti:	Poskytování služeb v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

#### Profil společnosti

Podnik ČECH-ODPADY s.r.o. je česká společnost. Byla založena Vratislavem Čechem jako jediným společníkem, který je od začátku do současné doby jednatelem. Základním cílem, který společnost sleduje, jsou kvalitní a spolehlivé služby zákazníkům.

Hlavní náplň činnosti:

- komplexní služby v oblasti nakládání s nebezpečnými a ostatními odpady, včetně svozu, separace a odstranění,
- likvidace výrobních linek, kovových konstrukcí, strojů a nákladních aut,
- sběr a výkup železného šrotu, barevných kovů, zpracování znečištěných ocelových třísek,
- sběr a zpracování elektroodpadu,
- sběr a ekologické odstranění autovraků, včetně vystavení dokladu o ekologické likvidaci vozidla,
- sběr a výkup papíru,
- výkup a likvidace olejů,
- svoz biologicky rozložitelného odpadu, přistavení kontejnerů, kompostování,

- komplexní služby v oblasti podnikové ekologie – např. služby externího ekologa, ekologický audit, prevence ekologických havárií, poradenství v oblasti nakládání s odpady apod.

Na všechny uvedené činnosti má podnik ČECH-ODPADY s.r.o. vyškolené odborné pracovníky, příslušná povolení a certifikace. Společnost je certifikována dle ISO 14001 a ISO 9001.

Podnik ČECH-ODPADY s.r.o. disponuje vlastní autodopravou, která umožňuje zajistit rychlé, spolehlivé a operativní služby v odvozu předávaného odpadu podle potřeb zákazníka. Moderní autopark je vybaven nákladními vozy různých nosností a nástaveb, umožňujících přepravu veškerých materiálů (sypkých, balených, volně ložených, znečištěných, tekutých, nebezpečných apod.). Pro nakládku železa jsou vozy vybaveny hydraulickou rukou. Ocelové špony se přepravují v zajištěných, speciálně upravených nepropustných kontejnerech. Veškerá dopravní a svozová technika společnosti odpovídá platným předpisům a vozidla pro odvoz nebezpečných odpadů jsou v souladu s Evropskou dohodou ADR.

Provozovny podniku ČECH-ODPADY s.r.o. se nachází v regionu jižní Čechy. Provozy pro zpracování odpadů jsou tři: Dolní Radouň u Jindřichova Hradce, Lomy u Kunžaku, Šach u Dačic.

Sběrny druhotných surovin působí v obcích: Dačice, Lomy u Kunžaku, Nová Bystřice, Prachatice, Slavonice, Telč a Vimperk.

Autovrakoviště je v Jindřichově Hradci a v Lomech u Kunžaku.

Kancelář pro veškeré poradenství funguje v Českých Budějovicích (Čech, 2014).

Tabulka 1: Základní údaje společnosti (Čech, 2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	35	32	37	36	39
Tržby (v tis. Kč)	108 779	134 542	135 823	128 958	142 116
Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)	4 480	4 735	4 611	3 503	3 520

Zdroj: ČECH-ODPADY s.r.o. (2015)

## 4.2 Manažerské funkce a vedení lidí ve společnosti

ČECH-ODPADY s.r.o. je menší podnik, který i přes obrovskou konkurenci velkých firem, jako např. FCC Česká republika, s.r.o. (dříve A.S.A.), AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., Marius Pedersen a.s. apod., řadu let úspěšně funguje na trhu, rozvíjí se a dosahuje dlouhodobě zisku. Už tato fakta svědčí o tom, že vedení lidí je na dobré úrovni.

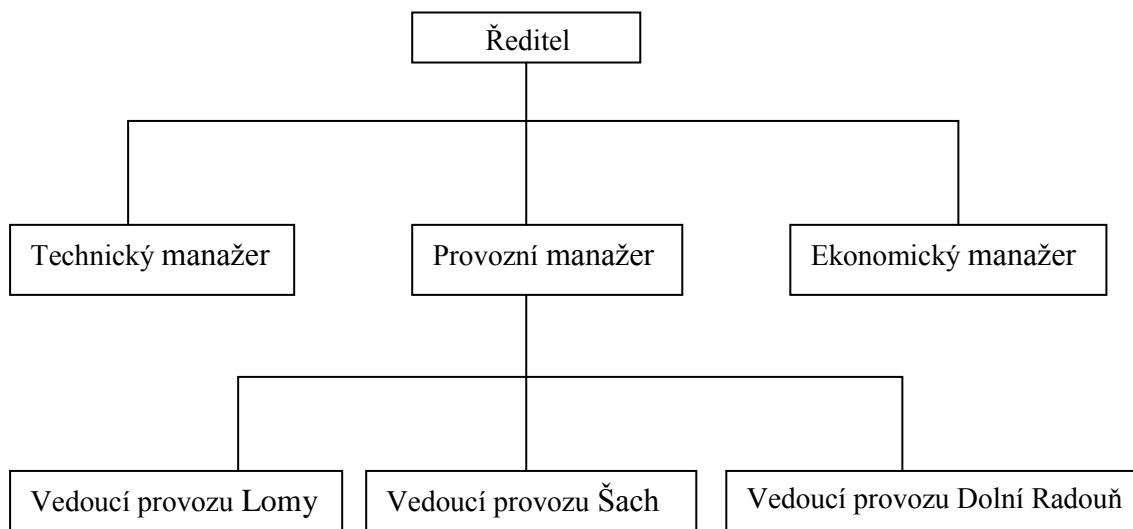
V podniku plánují všichni manažeři. Dlouhodobé plánování provádí majitel. Stanoví hlavní cíle, podnikatelskou strategii dalšího rozvoje podniku. Po poradě s manažery a podřízenými je proveden průzkum trhu, předběžný finanční propočet a vybrána optimální varianta. Krátkodobé plánování uskutečňují vedoucí provozů. Podle objednávek naplánují práci na jednotlivé dny. Snaží se vždy reagovat na požadavky a přání zákazníků. Plány jsou pružné.

Rutinní rozhodování realizují v podniku vedoucí provozů. Jedná se většinou o běžná, každodenní rozhodnutí, např. vytížení nákladních aut, rychlé reakce na úpravu cen podle množství likvidovaného odpadu apod. Specifická rozhodnutí provádí majitel. Jde zejména o významné záležitosti většího rozsahu, většinou finančně náročné. V poslední době to bylo rozhodnutí o nákupu nového areálu pro shromažďování odpadů. Majitel využívá pro tato rozhodnutí své znalosti, zkušenosti získané mnohaletou praxí v oboru, informace od podřízených manažerů a velmi často i vlastní manažerskou intuici. Při rozhodování převládá u majitele neutrální postoj k riziku, ale v určitých případech používá majitel i velmi riskantní rozhodnutí, která přináší podniku jak úspěchy, tak i neúspěchy. Úspěchy zatím převažují.

Práce je organizována pomocí vnitřní organizace podniku, jedná se o liniovou organizační strukturu, kde vedoucí vykonává vertikální liniové řízení a má nejvyšší pravomoc a odpovědnost. ČECH-ODPADY s.r.o. má jednoho majitele, který je zároveň i jednatelem – ředitel podniku, náplní jeho činnosti je strategické rozhodování, hlavní marketingová činnost a celkové zabezpečení všech pracovníků. Druhý jednatel vykonává funkci provozního manažera. Ostatní manažeři řídí ekonomiku, technické záležitosti a jednotlivé provozy. Vedoucí provozů jsou podřízeni provoznímu manažerovi, vykonávají jím delegované funkce, zabezpečují chod jednotlivých provozů a jsou za to přímo

odpovědni. V případě potřeby spolupracují na plnění společných úkolů. Počet zaměstnanců je flexibilní, cca 35 až 40 podle množství práce.

Obrázek 1: Řídící struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Koordinaci, která úzce souvisí s organizováním, provádí vedoucí jednotlivých provozů a nejvíce provozní manažer. Občas se vyskytnou problémy, nedojde k synchronizaci všech činností, zvláště při snaze o velmi rychlou reakci na požadavky zákazníků.

Ředitel byl v minulosti dlouho přesvědčen o své nezastupitelnosti, bral na sebe přílišnou míru pravomocí a odpovědností, byl přetěžován, trpěl častými stresy. V současné době je situace opačná a ředitel pracuje na tom, aby se stal nahraditelným. Delegoval některé úkoly včetně pravomocí na podřízené a má čas a klid na důležitější práci.

V podniku ČECH-ODPADY s.r.o. je nejčastěji používaná ústní komunikace při osobních jednáních na provozech, manažeři se účastní pravidelných porad, vždy v pondělí odpoledne. Ústní komunikaci denně doplňují telefonické rozhovory. Pro předávání důležitých informací používají pracovníci e-mail. I přesto, že se v podniku nejčastěji používá osobní komunikace, vyskytují se tam občas komunikační bariéry. Nejčastěji tyto: vliv skupiny, šum (některé informace jsou zavádějící a zkreslují význam), moc informací za krátký čas, někdy manažeři předpokládají, že to co má určitý význam pro ně, má stejný význam i pro podřízené, ale není to tak.



Motivace je vždy velmi obtížná, každý člověk je jiný, je třeba přistupovat individuálně, o to se v podniku snaží, ale samozřejmě se vždy najdou nespokojení pracovníci. Hlavní motivační funkci plní mzdy, které jsou v podniku mírně nad průměrem Jihočeského kraje, kde se provozy nacházejí. Kromě peněz dostávají zaměstnanci odměny formou benefitů. Manažeři mají služební auta, mobilní telefony a notebooky, které mohou využívat i pro soukromé účely. Všichni zaměstnanci dostávají příspěvky na stravování, minimálně jednou ročně poukázky na odběr dřevěných briket, poukázky do fitness, sauny a solária, poukázky na nákup zboží. Další motivací je příjemné prostředí. Ředitel se snaží neustále vylepšovat pracovní prostředí, např. modernizace sociálního zařízení na provozech, vybudování koutku pro občerstvení, který je nyní vybaven ledničkou, mikrovlnnou troubou, kávovarem apod. Nehmotné odměny se v podniku používají málo. Díky jeho velikosti je možnost kariérního růstu malá. Sporadicky jsou zaměstnanci chváleni. Jediným nehmotným stimulem je delegování pravomoci a tím posílení pocitu odpovědnosti a nabídka větší seberealizace při plnění úkolů.

Ředitel průběžně kontroluje ekonomickou efektivnost podniku (náklady, výnosy, zisk). Finanční analýza byla poprvé provedena v r. 2014 a žádná vážná pochybení ve vedení podniku nebyla zjištěna. Manažeři provádí sebekontrolu a namátkově kontroluje jejich práci ředitel. Vedoucí provozů kontrolují své zaměstnance každodenně, neboť jsou při práci v neustálém kontaktu.

Vedení lidí je velmi důležité pro aktivizaci všech pracovníků k dosažení cílů podniku. S vedením úzce souvisí styl řídicí práce manažerů. V podniku ČECH-ODPADY s.r.o. je styl řídicí práce všech manažerů převážně demokratický. Delegují část svých pravomocí na podřízené pracovníky, spolupracují s nimi a důvěřují jim. Ředitel někdy vůči technickému manažerovi používá liberální styl řízení. On a jeho skupina pracují samostatně, provádí vlastní kontrolu a odevzdávají individuálně práci zákazníkovi. Jedná se např. o služby externího ekologa, ekologické audity, poradenství v oblasti nakládání s odpady apod. Vedoucí provozů jsou naopak nuceni občas použít autokratický styl řízení. Je to zejména v případě, kdy podřízený pracovník nemá o práci zájem, snaží se jí spíše vyhnout, nebo o práci nepřemýšlí a je rád, pokud dostane přesné pokyny, co a jak má dělat a následně je kontrolován. Všichni manažeři používají autokratický styl řízení v případě, kdy je třeba rychle rozhodnout, např. pokud má zákazník specifické požadavky a potřebuje

rychlou službu, nebo zásah při ekologické havárii a odstraňování jejich škod apod. Styl řízení tedy manažeři v podniku přizpůsobují konkrétní situaci, osobním vlastnostem a postojům podřízených pracovníků, závažnosti rozhodnutí apod.

Celkové vedení podniku je v rukou ředitele. Podnik založil a vybudoval, proto se v něm perfektně vyzná, ví přesně, co se kde děje a proč. Podnik je dlouhodobě úspěšný, neboť splňuje čtyři podmínky úspěšnosti dle Plamínka (2011). Je užitečný, protože je prospěšný pro majitele, kterého práce baví a uspokojuje. Zákazníci jsou spokojeni, neboť služby poskytované podnikem jsou odborné a pružné. Zaměstnanci jsou rádi, že pracují ve stabilním českém podniku a mezilidské vztahy na pracovišti jsou osobní a umožňují bezprostřední komunikaci. Podnik je efektivní, neboť vytváří zisk. Stabilita podniku je neustále narušována, protože na trhu se vše mění. Podnik se snaží změnám rychle přizpůsobit, dokonce změny dlouhodobě předvídat a včas na ně reagovat. Takže je i dynamický.

Podnik je flexibilní, snaží se neustále přizpůsobovat zákazníkům, situaci na trhu a operativně reagovat na všechny změny, např. rychlý přechod na bezhotovostní platby ve sběrných druhotných surovin. Flexibilní jsou i zaměstnanci, kteří v případě potřeby jsou ochotni pracovat i po pracovní době nebo o víkendu. Vedoucí provozů praktikují tzv. smluvní flexibilitu, jedná se o dočasné formy zaměstnávání lidí, např. dohody o provedení práce.

V podniku převažují korektní a harmonické vztahy, které mají pozitivní vliv na podnikový výkon. Samozřejmě, že se občas vyskytnou i konflikty, které bývají vyvolány zejména chováním některých jednotlivců, nedorozuměním v komunikaci, objevují se při změnách techniky a technologie zpracování odpadů, často je jejich příčina i mimo firmu.

V podniku jsou ustaveny formální skupiny ke splnění konkrétních úkolů na jednotlivých provozech. Členové skupin si většinou rozumí, mají společné zájmy a spoléhají na vzájemnou podporu. Atmosféra na jednotlivých provozech je uvolněná, neformální, pracovníci spolu diskutují, snaží se vyřešit každý problém. Dá se tedy říci, že nastal ideální stav a provozy fungují jako neformální skupiny.

Při vedení lidí je třeba vždy vycházet z jejich vztahu k práci (Bělohlávek, 2008). V ČECH-ODPADY s.r.o. je zhruba třetina lidí, kteří pracují proto, aby si zajistili obživu pro sebe a svou rodinu. Tito pracovníci nemají žádné ambice, chtějí být vedeni, musí být kontrolováni. Ostatní pracovníci mají k práci přirozený sklon, je pro ně zdrojem seberealizace, jsou k podniku loajální, přijímají odpovědnost. Jednotliví manažeři vycházejí z této situace a volí adekvátní styl řídicí práce.

Podniková kultura v ČECH-ODPADY s.r.o. existuje. Hlavní myšlenkou je snaha maximálně uspokojit všechny partnery podniku, hlavně zákazníky, dodavatele a další subjekty a podřídit tomu vše. Pracovat odborně, reagovat rychle, snažit se při práci myslet, případně vymyslet zlepšení. Někteří pracovníci v minulosti se s kulturou podniku neztotožnili, nepřijali hodnoty podniku za své a dobrovolně odešli.

### 4.3 Vyhodnocení osobního rozhovoru

Rozhovor s majitelem a současně hlavním manažerem podniku ČECH-ODPADY s.r.o. se uskutečnil na začátku listopadu 2015. Otázky byly předem připravené, standardizované. Atmosféra byla příjemná, ale dotazovaný musel být po celou dobu rozhovoru usměřňován, protože neustále odbočoval od tématu vedení lidí k problematice vedení podniku jako celku. Přesná citace rozhovoru je uvedena v příloze 4.

Respondent ohodnotil svůj styl řízení za převážně demokratický, na své podřízené působí většinou kamarádsky, což vidí jako slabou stránku v oblasti vedení lidí. Naopak silnou stránkou podle něj je jeho flexibilita, rychlá reakce na všechny změny a umění předvídat i riskovat. V poslední době deleguje všechny činnosti, které lze delegovat. To mu přineslo větší klid a dostatek času na řešení zásadních úkolů. Podřízení pracují a rozhodují více samostatně, podílí se na vedení podniku. Za větší odpovědnost jsou i více finančně ohodnoceni. Rezervy vidí v nehmotné motivaci, hlavně v možnosti chválit více své podřízené, neboť některé dobře fungující činnosti považuje za samozřejmé a až zpětně si uvědomuje, že by pochvala byla vhodná. Další menší problém se občas vyskytne při zadávání úkolů, kdy díky nedůslednosti dojde ke špatnému pochopení úkolu a je nutné další vysvětlení, což prodlužuje plnění úkolů a to negativně působí na spokojenost zákazníků. Podle majitele není práce v podniku pro zaměstnance stresující z hlediska působení vedení, ale občas se samozřejmě mohou vyskytnout stresující faktory, například dodržení krátkého termínu při plnění přání zákazníků nebo logistické zvládnutí více zakázek apod. Hlavní manažer si myslí, že jeho zaměstnanci jsou dostatečně stimulováni k práci. Podnik jim kromě finanční odměny poskytuje další zaměstnanecké výhody (poukázky do fitness, solária, poukázky na nákup zboží do různých obchodů, poukázky na odběr dřevěných briket vlastní výroby, příspěvek na životní pojištění apod.). Další stimulací je soustavné zlepšování pracovního prostředí a ulehčování práce, například nákupem nových moderních strojů. Vzdělávání zaměstnanců je také podporováno, pokud je o něj zájem ze strany zaměstnanců. Co se týká konfliktů v podniku, dotazovaný odpověděl, že jich je minimálně, ale samozřejmě se občas vyskytují. V takovém případě se snaží vždy vzniklou situaci pochopit, racionálně se podívat na stanoviska obou stran a na základě vzájemné diskuse najít přijatelné řešení problému. Pravidelné porady se konají jednou týdně vždy v pondělí po obědě, jsou relativně krátké, program jednání musí být

dobře připravený. Podle majitele je konání porad velmi přínosné pro vedení podniku, neboť ústní komunikace, přímé zadání úkolů a přímá odpovědnost před ostatními je vždy účinnější než neosobní telefonická nebo elektronická komunikace. Navíc v kolektivu lidí se najde mnohem více a lepších řešení než, když postupuje člověk sám. S podřízenými pracovníky je manažer spokojen, občas by uvítal větší ochotu, obětavost, aktivnější přístup při plnění úkolů. Podniková kultura se v podniku projevuje podle majitele ve dvou různých podobách. Ta první, kterou propaguje vedení, je orientace na zákazníka, kterého se snaží podnik maximálně uspokojit a vše podřídit jeho přáním. Ta druhá, kterou se snaží vedení odstranit, je konzervativní přístup při plnění úkolů u některých zaměstnanců, kteří se těžko přizpůsobují změnám, něčemu novému, často i lepšímu. Podle respondenta je velmi těžkým úkolem manažera při vedení lidí už výběr zaměstnanců. Myslí si, že veškerá práce s lidmi je velmi složitá, protože každý člověk je osobnost, má své názory, cíle a najít harmonii s cíli podniku je někdy těžké. Pro něj osobně je absolutně nejobtížnější dosažení spravedlivého přístupu ke všem zaměstnancům.

## 4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

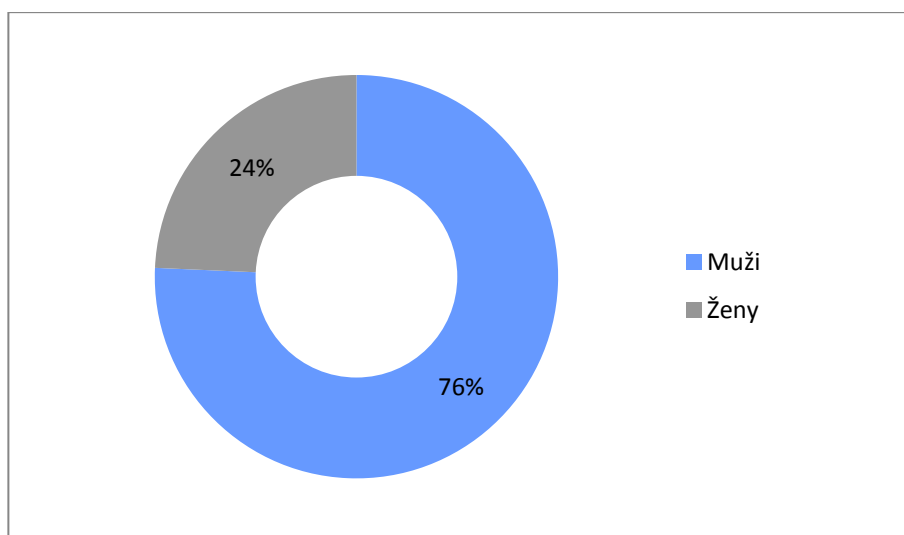
Pro posouzení manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden byl určen pro manažery (příloha 2). Druhý dotazník vyplňovali zaměstnanci (příloha 3), přímí podřízení příslušného manažera.

Dotazníkové šetření proběhlo v polovině listopadu 2015. Respondentům byly předány dotazníky podle řídicí struktury podniku. Zachování anonymity bylo zajištěno umístěním sběrného boxu na vrátnici jednotlivých provozů. Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků, u manažerů byla návratnost stoprocentní, u zaměstnanců se vrátilo 90,9 % vyplněných dotazníků.

Sběr dat byl realizován prostřednictvím dotazníků v písemné podobě. Předložené dotazníky obsahovaly dvacet otázek. Většina byla uzavřených, kdy respondenti vybírali jednu z nabídnutých odpovědí, pouze poslední otázka byla otevřená a dávala prostor pro vlastní vyjádření. Tuto možnost využila pouze malá část dotázaných.

První otázky měly charakterizovat respondenty pracující v podniku. V podniku ČECH-ODPADY s.r.o. pracují převážně muži, kterých je 75,7 % a 24,3 % jsou ženy.

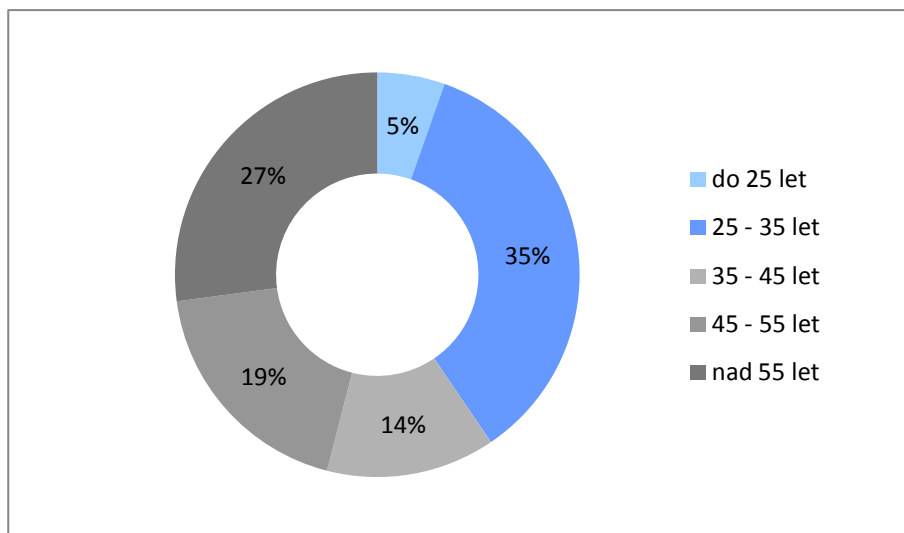
Graf 1: Složení zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura zaměstnanců je následující: do 25 let je 5,4 %, v rozmezí 25 až 35 let je 35,1 %, ve věku 35 až 45 let je 13,5 %, v rozsahu 45 až 55 let je 18,9 % a věkovou hranici 55 let přesáhlo 27,1 %.

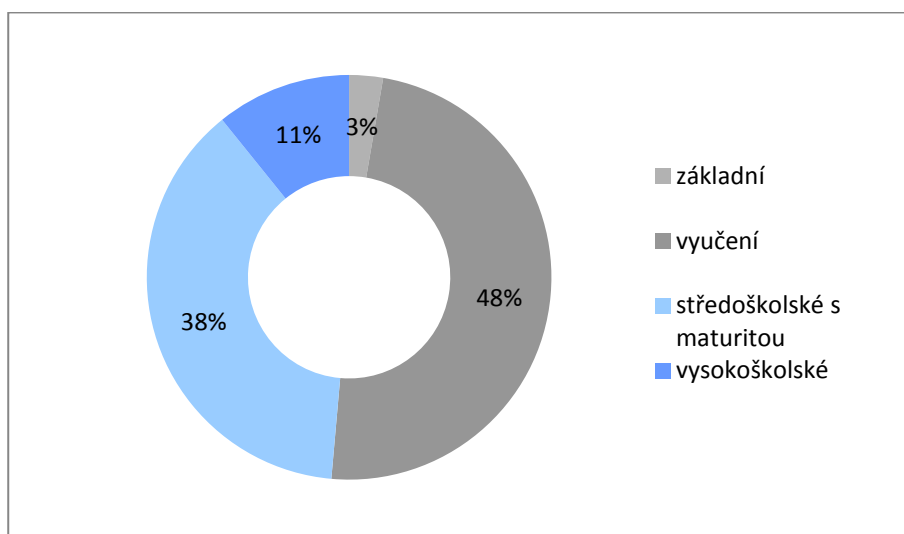
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Základní vzdělání má v podniku pouze 2,7 % zaměstnanců, vyučených je 48,7 %, středoškolského vzdělání dosáhlo 37,8 % a 10,8 % je vysokoškolsky vzdělaných.

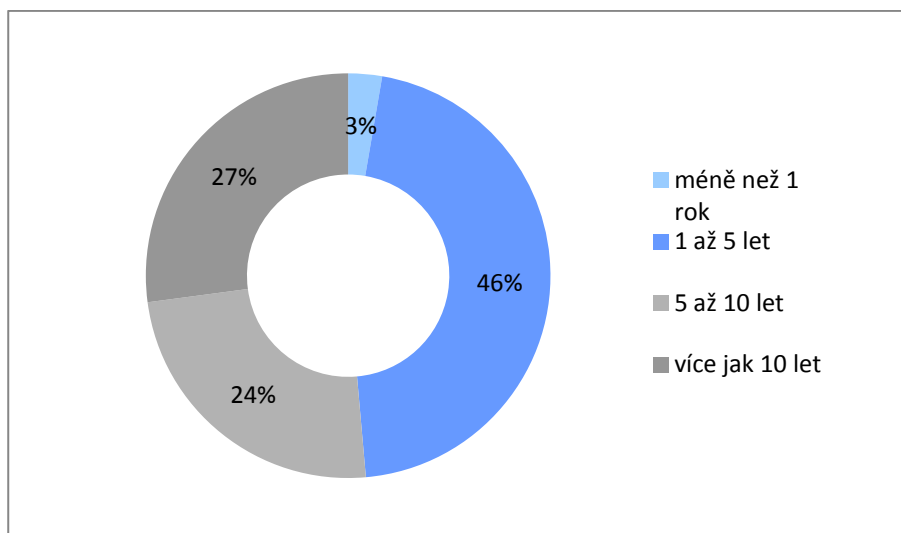
Graf 3: Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Fluktuace v podniku není velká, méně než 1 rok zde pracuje 2,7 % zaměstnanců, 1 rok až 5 let 45,9 %, 5 až 10 let 24,3 % a více jak 10 let 27,1 % pracovníků.

Graf 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

### Nejvyšší úroveň řízení

Dotazníkového šetření se účastnil ředitel, majitel podniku a všichni tři jemu přímo podřízení manažeři. Ředitel, majitel je muž, má středoškolské vzdělání, řídí komplexně celý podnik a přímo vede 3 manažery (technického, provozního a ekonomického). Všichni oslovení manažeři, dva muži a jedna žena, pracují v podniku více jak 10 let.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že v odpovědích na jednotlivé otázky se manažeři většinou shodují a i téměř všechny odpovědi ředitele korespondují s názory manažerů. Z průzkumu vyplynulo, že nadřízený seznamuje podřízené manažery s cíli a budoucím vývojem podniku. Při své práci se všichni neustále učí něčemu novému, nadřízený deleguje úkoly na své podřízené, to může působit jako zdroj osobního růstu manažerů a tím je uspokojena potřeba odpovědnosti a uznání. Nadřízený komunikuje s podřízenými operativně (když je potřeba), oni téměř vždy rozumí zadání úkolu. Jediná otázka, na kterou se absolutně neshodovaly odpovědi, byla: „Co Vás nejvíce stimuluje vedle finanční odměny?“ Ze tří možných odpovědí, každý ze tří manažerů, vybral jinou: pochvala, benefity, přátelská atmosféra na pracovišti. Ředitel si myslí, že pochvala je vedle



finanční odměny pro podřízené nejdůležitější. To je důkaz, že motivace je zcela individuální a pro každého jednotlivce je důležitý jiný motiv. Podřízení hodnotí svého nadřízeného jako spravedlivého, shodují se jednoznačně v tom, že uplatňuje demokratický styl řízení, spolupracuje s podřízenými, zapojuje je do procesu rozhodování, poskytuje jim zpětnou vazbu po vykonání práce. Všichni si navzájem důvěřují, na pracovišti převládá přátelská atmosféra. Nadřízený pracovník je empatický (snaží se podle možností porozumět zaměstnancům), působí na podřízené sympaticky. Ředitel i podřízení manažeři tvrdí, že pracují jako tým. Poslední otevřenou otázku využil k vyjádření svého názoru pouze jeden manažer. Pochválil ředitele za vedení podniku, které je, podle jeho názoru, na vysoké odborné úrovni. Jediné, co mu vytýká, je jeho občasná nedochvilnost a nechuť k administrativní práci.

Tabulka 2: Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými na nejvyšší úrovni řízení

Zkoumaný jev	Shoda v %
Delegování	100
Komunikace	100
Stimulace	33
Spravedlnost	100
Styl řízení	100
Zpětná vazba	100
Důvěra	100
Atmosféra	100
Týmová práce	100
Empatie	100

Zdroj: Vlastní zpracování

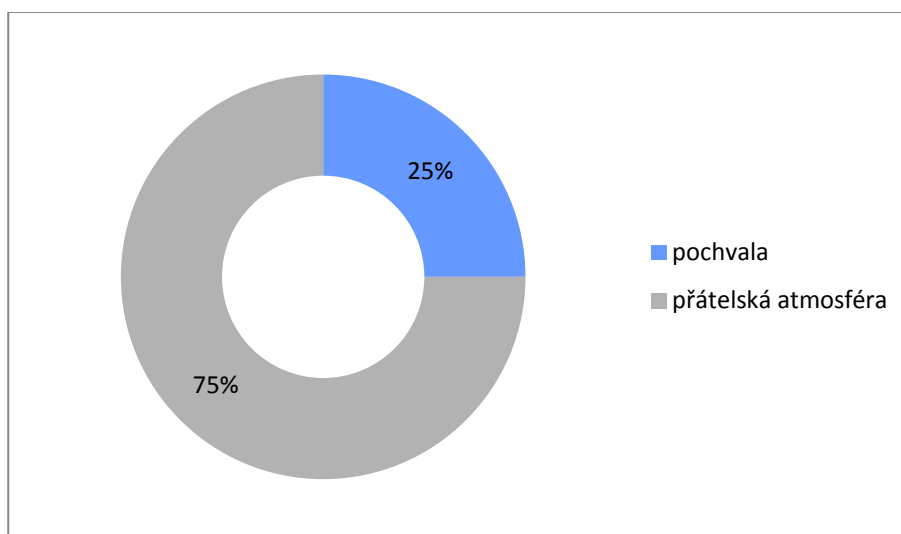
### **Střední úroveň řízení**

Střední úroveň řízení v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. představují tři manažeři, technický, provozní, ekonomický, a jim podřízení zaměstnanci. Pro analýzu manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí byli vybráni pouze dva, provozní a ekonomický manažer. Technický manažer se svou skupinou není pro tento rozbor vhodný, protože má ve svém týmu pouze jednoho stálého zaměstnance, ostatní pracují na dohodu o provedení

práce. Plní samostatně odborné úkoly, např. realizují odborná školení pro aplikaci ekologické legislativy v praxi, zajišťují ekologické audity, poskytují odborné konzultace a poradenství ve všech environmentálních oblastech.

Ekonomický tým podniku tvoří pouze ženy, jedna vedoucí a čtyři přímo podřízené pracovnice. Všechny se účastnily dotazníkové šetření. Na některé otázky odpověděly stejně, včetně manažerky. Někdy se odpovědi lišily, zvláště jedna pracovnice měla často jiný názor. Z výsledků je patrné, že při své práci se neustále učí něčemu novému, práce je tedy pro ně zajímavá a není stereotypní. Nadřízená deleguje úkoly na své podřízené, na tom se shodly všechny a potvrdila to i vedoucí. Manažerka komunikuje s podřízenými operativně, pracují spolu na jednom pracovišti, mohou si vše vysvětlit, přesto ne vždy podřízené rozumí zadání úkolu. Manažerka si myslí, že pro podřízené jsou vedle finanční odměny nejdůležitější benefity. Její podřízené tento názor nesdílí, pro ně je nejdůležitější přátelská atmosféra na pracovišti (75 %) a pochvala (25 %).

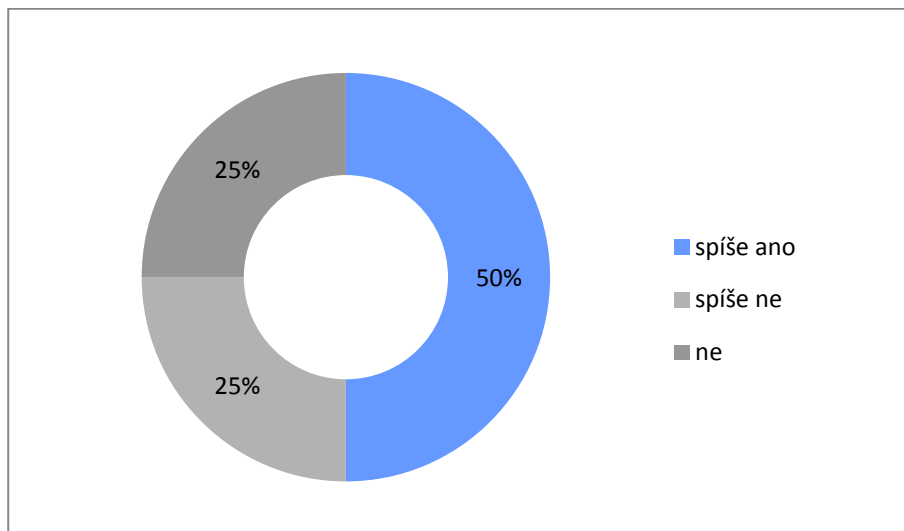
Graf 5: Ekonomický úsek - stimulace podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovnice uvedla, že je spíše spravedlivá ve vztahu k podřízeným, ony to potvrdily pouze z 50 %.

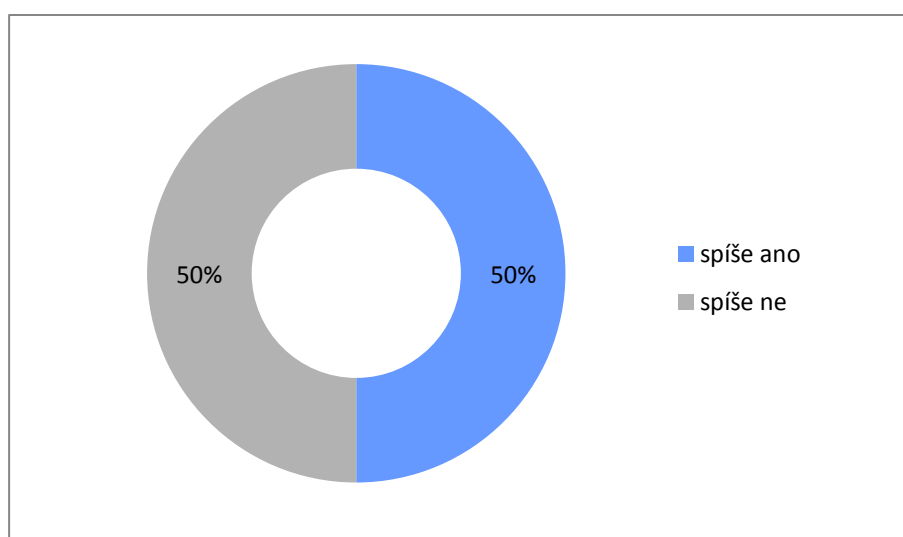
Graf 6: Ekonomický úsek - spravedlivý přístup nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny podřízené se jednoznačně shodly, že ekonomická manažerka, jejich přímá nadřízená, uplatňuje autokratický styl řízení - rozhoduje sama, dává příkazy a kontroluje plnění. Ona sama hodnotí svůj styl řízení jako liberální, nechává podřízené dělat, co chtějí a myslí. Manažerka poskytuje zpětnou vazbu svým podřízeným po vykonání jejich práce, to potvrdilo 75 % podřízených. V nadřízenou má důvěru polovina podřízených.

Graf 7: Ekonomický úsek - důvěra v nadřízeného pracovníka

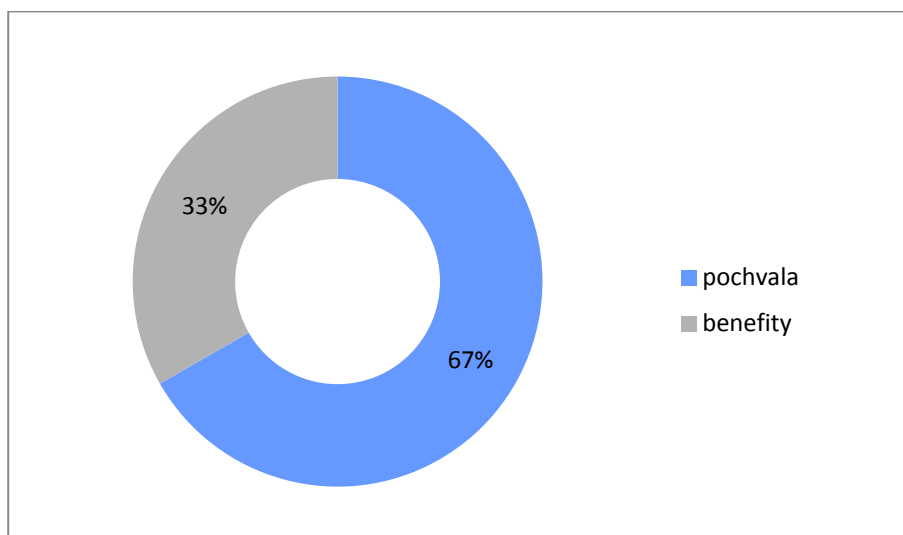


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro manažerku i většinu pracovníků je atmosféra na pracovišti přátelská a příjemná (75 %). Manažerka si myslí, že působí na podřízené sympaticky a přátelsky, to potvrdilo 50 % dotázaných, na dalších 50 % působí přísně. Ekonomická skupina pracuje jako tým, 75 % kladných odpovědí. Podřízené se stoprocentně shodly, že jejich šéfka není empatická. Poslední otevřená otázka pouze potvrdila předešlé odpovědi. Vyjádřily se všechny podřízené, většinou velmi stručně. Nejvíce by ocenily větší porozumění.

Provozní manažer je muž, přímo řídí tři podřízené pracovníky, muže, vedoucí jednotlivých provozů. Vyplněný dotazník odevzdali všichni. Z průzkumu vyplynulo, že většina odpovědí všech vedoucích provozů je stejná, nebo velmi podobná (ano, spíše ano) a shoda velmi často nastala i s odpověďmi provozního manažera. Všichni respondenti odpověděli, že při své práci se neustále učí něčemu novému. Provozní manažer deleguje úkoly na své podřízené, komunikuje s nimi operativně a oni vždy rozumí zadání úkolu. Odlišné odpovědi se vyskytly u otázky stimulace. Manažer si myslí, že vedle finanční odměny jsou pro jeho podřízené nejdůležitější benefity. Podřízení preferují více nehmotnou stimulaci, pochvalu, 66,7 % dotázaných.

Graf 8: Provozní úsek - stimulace podřízených pracovníků

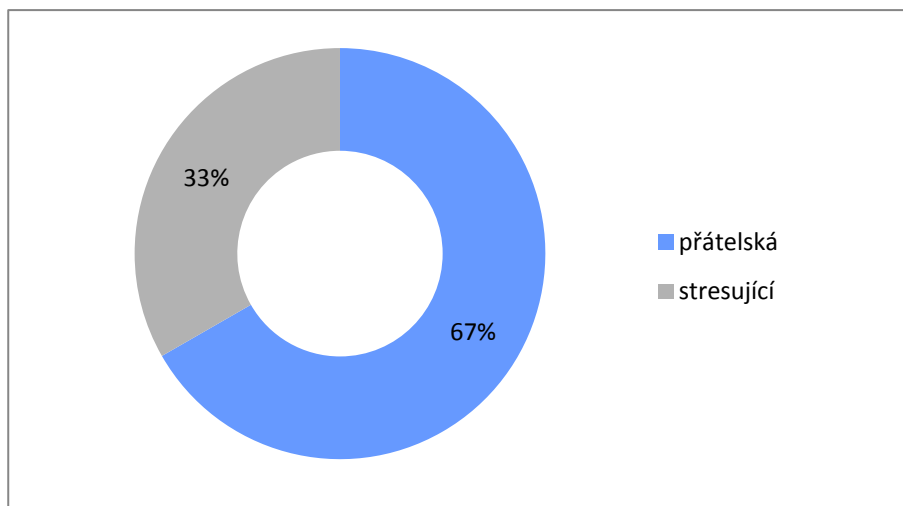


Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni oslovení pracovníci odpověděli, že jejich nadřízený je spravedlivý. Podřízení se jednoznačně shodují, že provozní manažer uplatňuje demokratický styl řízení, spolupracuje a radí se s nimi. Manažer charakterizoval styl řízení, který uplatňuje,

jako autokratický. Vedoucí pracovník poskytuje po vykonání práce svým podřízeným zpětnou vazbu, shoda 100 %. Důvěru v nadřízeného mají všichni podřízení. Na pracovišti převládá přátelská atmosféra (66,7 %), která má pozitivní vliv na pracovní výkony.

Graf 9: Provozní úsek - atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní manažer si myslí, že na podřízené působí přísně, stejného názoru je pouze 33,3 % respondentů, ostatním se zdá být sympatický a přátelský. Nadřízený i podřízení se absolutně shodli na tom, že pracují jako tým. Podřízení vnímají svého šéfa jako empatického. Otevřenou otázku č. 20, která byla určena k celkovému zhodnocení práce nadřízeného vlastními slovy, nikdo nevyužil.

Tabulka 3: Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými na střední úrovni řízení

Zkoumaný jev	Shoda v %	
	Ekonomický úsek	Provozní úsek
Delegování	100	100
Komunikace	100	100
Stimulace	0	33
Spravedlnost	50	100
Styl řízení	0	0
Zpětná vazba	75	100
Důvěra	50	100
Atmosféra	75	67
Týmová práce	75	100
Empatie	0	100

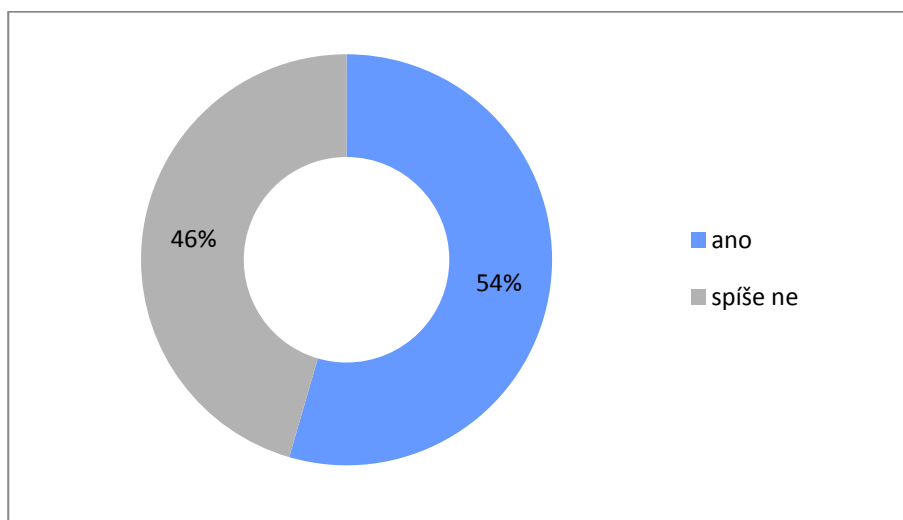
Zdroj: Vlastní zpracování

## Nejnižší úroveň řízení

Nejnižší úroveň řízení podniku ČECH-ODPADY s.r.o. tvoří vedoucí provozů a jejich podřízení pracovníci. Provozy jsou tři a všechny se nachází v Jihočeském kraji, jedná se o provoz v Lomech u Kunžaku, v Šachu u Dačic a v Dolní Radouni u Jindřichova Hradce.

Provoz Lomy je největší, podle počtu zaměstnanců, rozlohy areálu i množství činností. Provádí se zde třídění a zpracování nebezpečných a ostatních odpadů (drcení, lisování), demontáž autovraků, výkup železa, barevných kovů, katalyzátorů, autobaterií, papíru apod. Zaměstnanci provozu Lomy jsou převážně muži, řidiči nákladních automobilů určených pro odvoz odpadů a manipulační dělníci, i vedoucí je muž. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 85 % zaměstnanců. Průzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci, i když se jedná většinou o dělnické profese, se neustále při své práci učí něčemu novému (91 %). Vedoucí si myslí, že deleguje úkoly na podřízené, jeho odpověď však potvrdila pouze polovina podřízených (54,5 %).

Graf 10: Provoz Lomy - delegování úkolů na podřízené

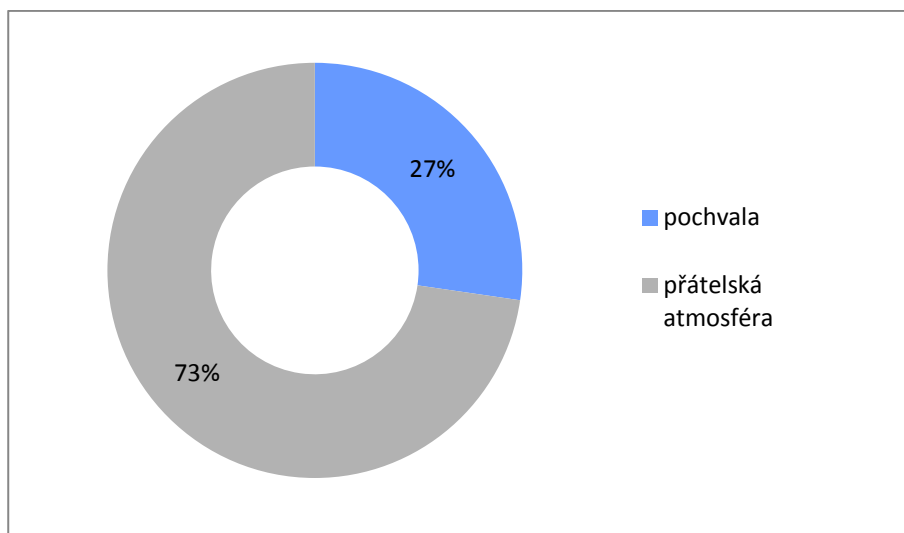


Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace mezi manažerem a zaměstnanci probíhá denně (81,8 %), pracují v jednom areálu, jsou neustále v kontaktu a podřízení rozumí vždy zadání úkolu, odpověď ano zvolilo 72,7 % respondentů, spíše ano 27,3 %. Nadřízený uvedl, že pro podřízené jsou vedle finanční odměny nejdůležitější stimulační benefity. Velmi zajímavé je, že ani jeden

pracovník tento názor nesdílí. Podřízené více stimuluje přátelská atmosféra na pracovišti (72,7 %) a pochvala (27,3 %).

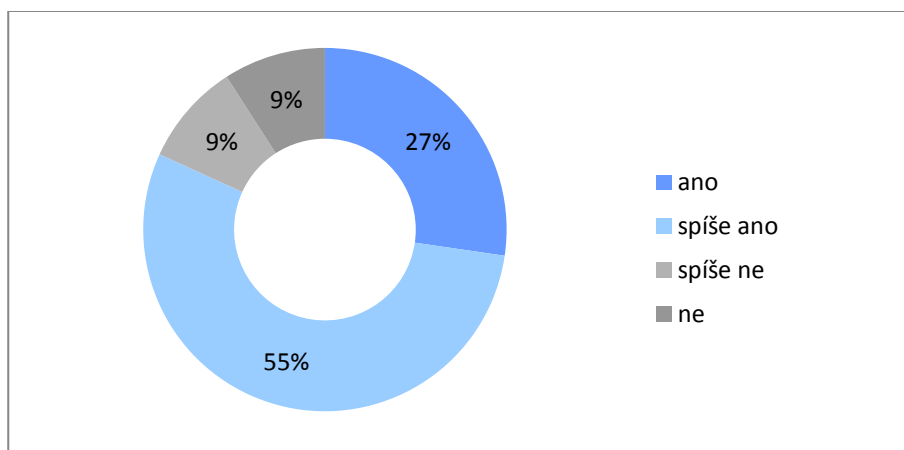
Graf 11: Provoz Lomy - stimulace podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina podřízených označila manažera za spravedlivého.

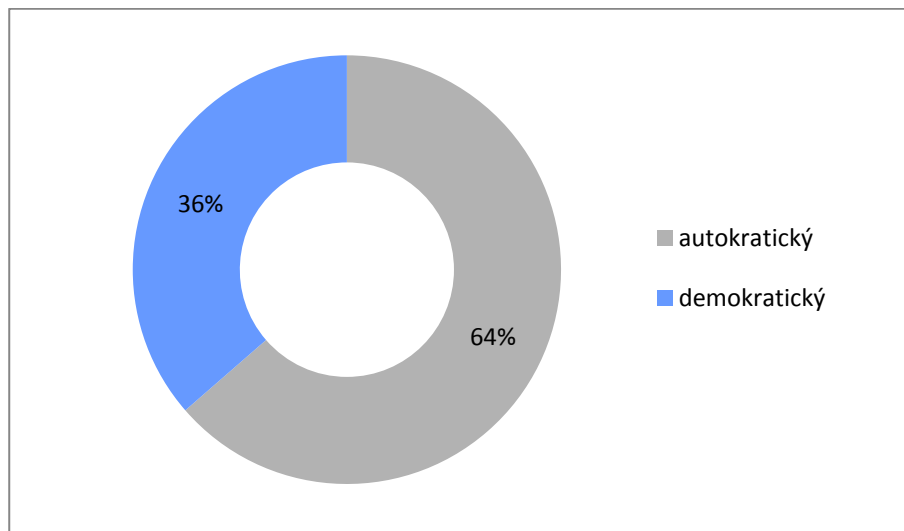
Graf 12: Provoz Lomy - spravedlivý přístup nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník hodnotí svůj styl řízení jako autokratický, totéž odpovědělo 63,6 % podřízených, zbytek 36,4 % uvedlo, že nadřízený se s nimi o postupu práce radí, tedy podle nich uplatňuje demokratický styl řízení.

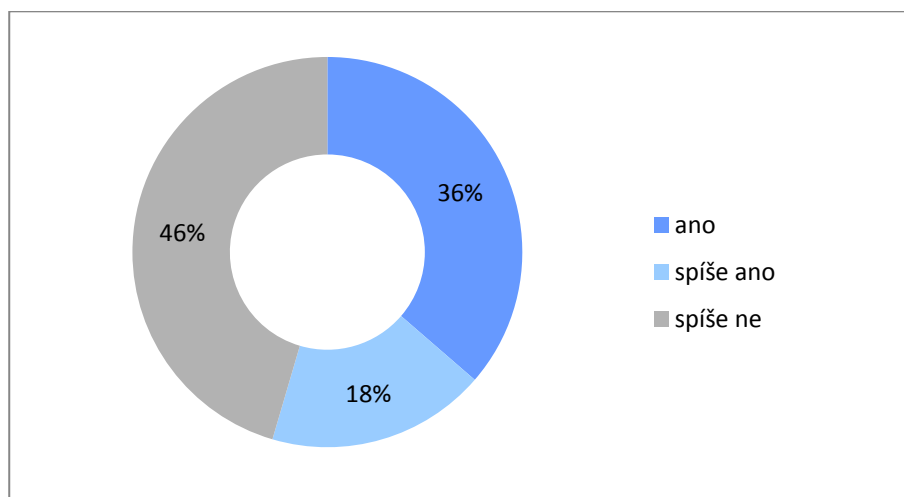
Graf 13: Provoz Lomy - styl řízení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Neshoda s manažerem byla v odpovědích na otázku o poskytování zpětné vazby. Zhruba polovina (45,5 %) podřízených se vyjádřila, že po vykonání práce spíše nedostávají zpětnou vazbu, nejsou si jisti, jestli vše udělali správně.

Graf 14: Provoz Lomy - poskytování zpětné vazby po vykonání práce

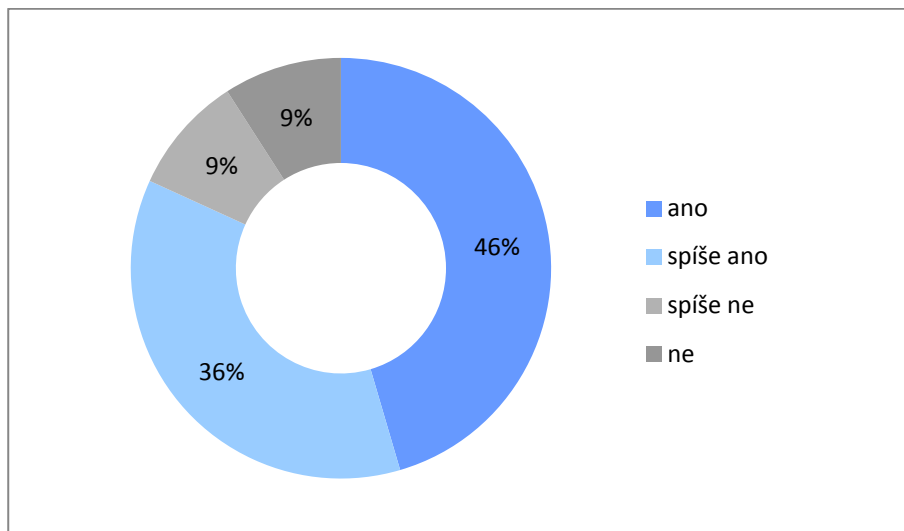


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než tři čtvrtiny podřízených má důvěru ve svého šéfa.



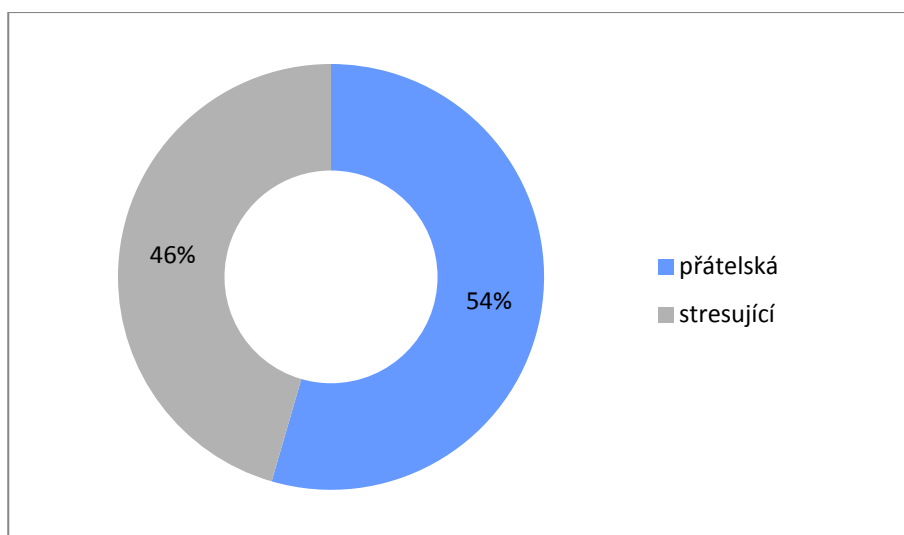
Graf 15: Provoz Lomy - důvěra v nadřízeného pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Zhruba polovina pracovníků (54,5 %) hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou a příjemnou, pro ostatní zaměstnance (45,5 %) je stresující a napjatá.

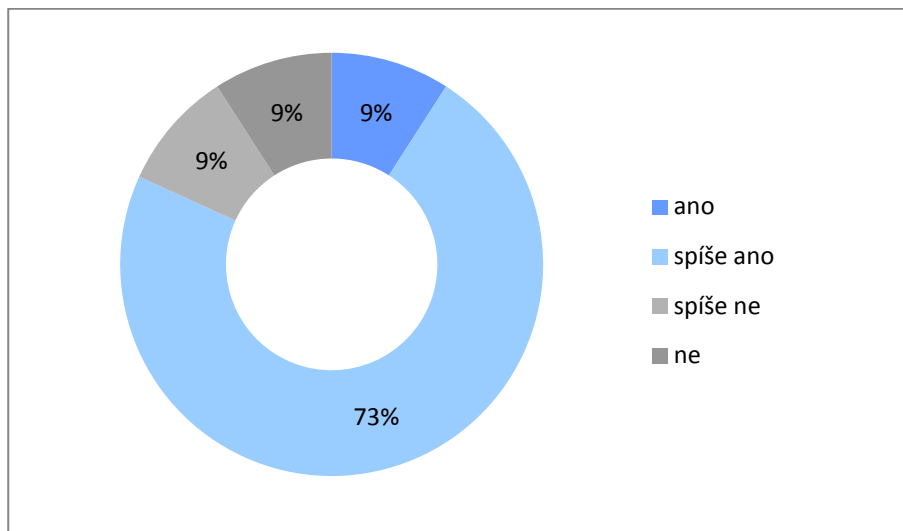
Graf 16: Provoz Lomy - atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto odpovědi korespondují s odpověďmi na další otázku, na 54,5 % podřízených působí nadřízený přátelsky, na 45,5 % přísně. Manažer myslí, že jeho skupina pracuje většinou jako tým, to potvrdilo 72,7 % dotázaných.

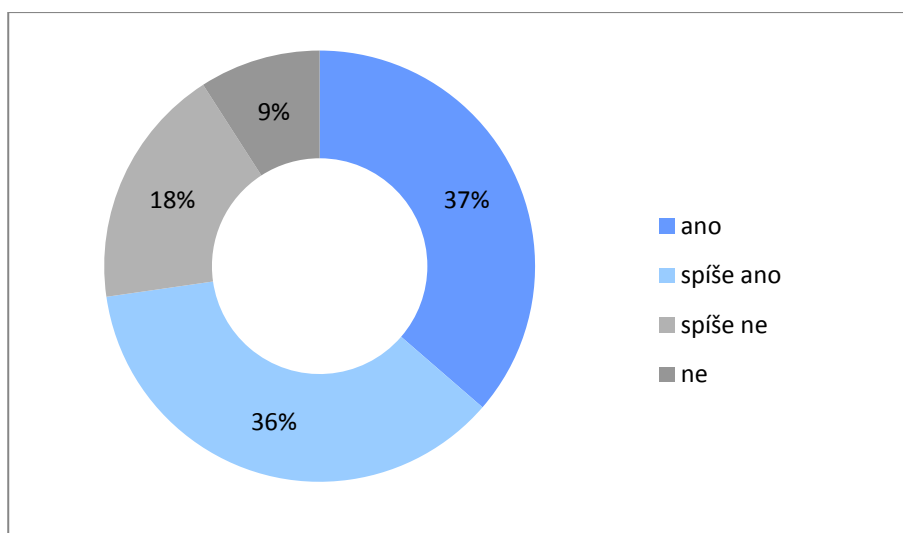
Graf 17: Provoz Lomy - pracovní tým



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina podřízených vnímá svého nadřízeného jako empatického (36,4 % ano, 36,4 % spíše ano). On sám se označil za spíše empatického.

Graf 18: Provoz Lomy - empatie manažera

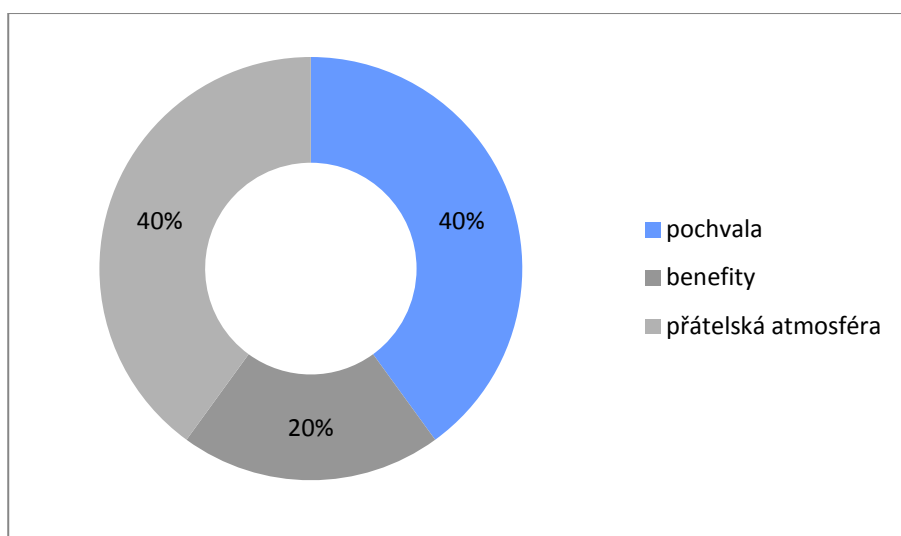


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka, která dávala prostor k vlastnímu vyjádření, nebyla využita žádným respondentem.

Provoz Šach je nejstarší a v současné době už méně využívaný než v minulosti, kdy byl jediným provozem podniku. Hlavní náplní je třídění a dočasné skladování odpadů. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci provozu. Manažer i podřízení se většinou v odpovědích na jednotlivé otázky shodovali. Vedoucí i podřízení se při své práci stále učí něčemu novému. V otázce delegace, manažer odpověděl, že deleguje úkoly na své podřízené, 60 % podřízených vyjádřilo shodu a 40 % odpovědělo, že spíše deleguje. Nadřízený komunikuje s podřízenými denně, stejně odpovědělo i 40 % podřízených, 60 % vybralo možnost operativně (když je potřeba). Zaměstnanci téměř vždy rozumí zadání úkolu, 60 % odpovědí rozumí a 40 % spíše rozumí. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že vedle finanční odměny podřízené nejvíce stimuluje přátelská atmosféra (40 %), pochvala (40 %) a benefity (20 %). Vedoucí si myslí, že pro své podřízené je vedle finanční odměny nejdůležitější přátelská atmosféra na pracovišti.

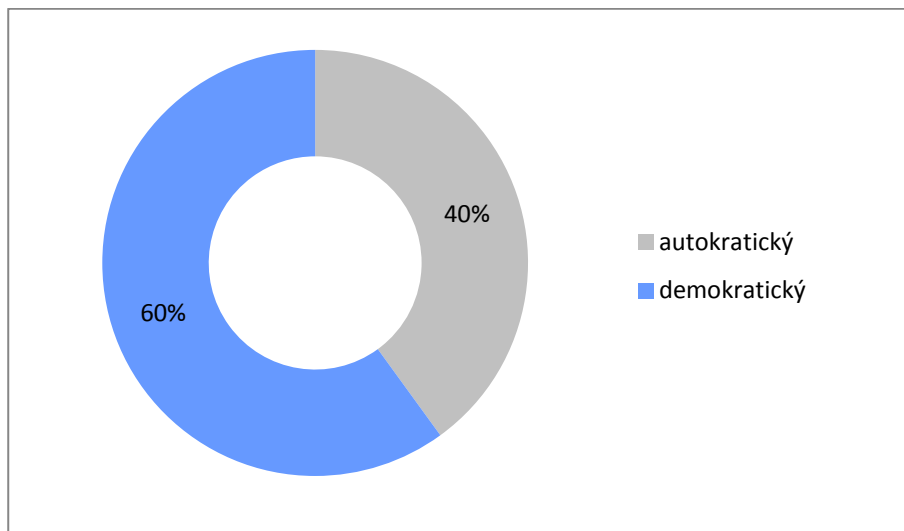
Graf 19: Provoz Šach - stimulace podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci vidí svého šéfa jako spravedlivého (80 %) nebo spíše spravedlivého (20 %). On se cítí být spravedlivý. Co se týká stylů řízení, manažer se označil za autokrata, rozhoduje sám, dává příkazy a kontroluje plnění. Více než polovina dotázaných (60 %) ho naopak považuje za demokrata, který se s nimi o postupu radí, zbylých 40 % s ním souhlasí.

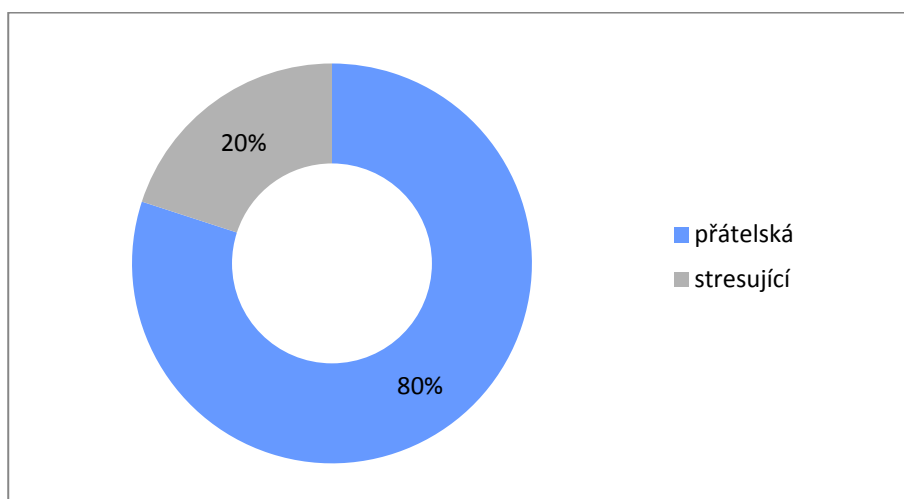
Graf 20: Provoz Šach - styl řízení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí poskytuje podřízeným zpětnou vazbu po vykonání jejich práce, oni mají ve svého nadřízeného důvěru. Pro většinu pracovníků i pro manažera je atmosféra na pracovišti přátelská a příjemná (80 %), stejně jako působení nadřízeného, pouze na 20 % podřízených působí nadřízený přísně.

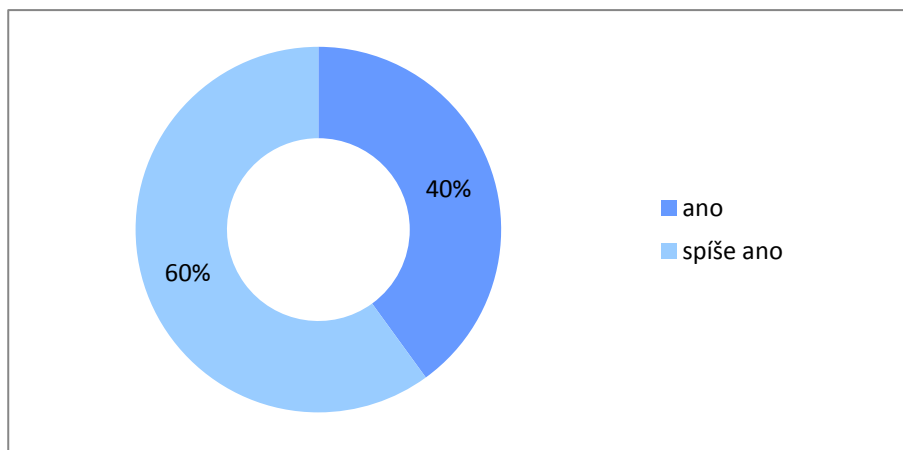
Graf 21: Provoz Šach - atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

60 % zaměstnanců hodnotí práci provozu jako týmovou, 40 % a manažer si myslí, že pracují spíše jako tým. Vedoucí se charakterizoval jako spíše empatický, to potvrdilo 60 % podřízených, 40 % si myslí, že empatický je.

Graf 22: Provoz Šach - empatie manažera

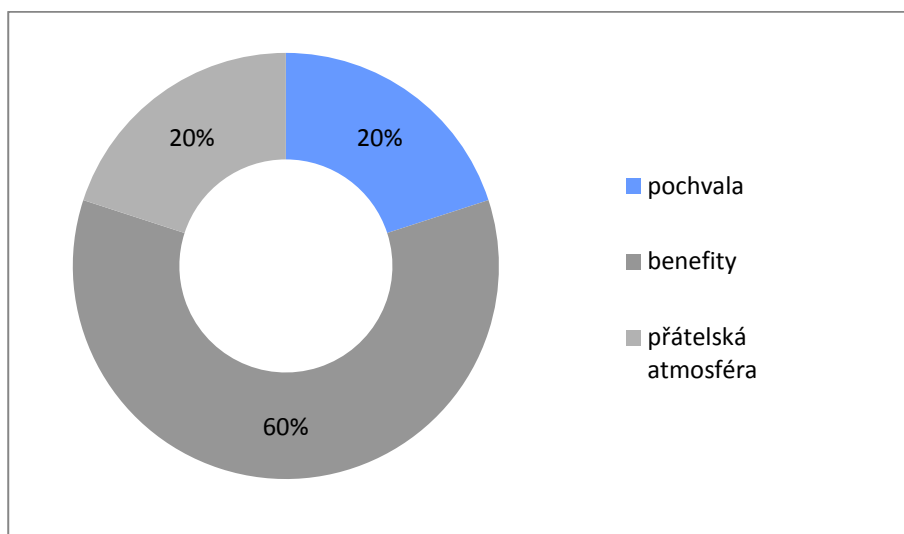


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázku pro vyjádření svého názoru na práci nadřízeného využilo 40 % respondentů, ti stručně sdělili, že jsou spokojeni.

Provoz Dolní Radouň se zabývá efektivním zpracováním biologicky rozložitelných odpadů (kompostování), na výkonném drtiči se zpracovává dřevní odpad (větve, palety, stavební dřevo, odpad z pil) a vyrábí se z něj dřevěné brikety a dřevní štěrka, třídí a lisuje se tady papír apod. Předložený dotazník vyplnilo a odevzdalo 83,3 % zaměstnanců, sami muži, vedoucí je rovněž muž. Odpovědi podřízených byly většinou stejné nebo se minimálně lišily, velmi častá shoda nastala i s odpověďmi vedoucího. Všichni zaměstnanci provozu se při své práci neustále učí něčemu novému. Nadřízený deleguje úkoly na své podřízené, komunikuje s nimi denně a všichni vždy rozumí zadání úkolu. U všech těchto otázek byla shoda odpovědí respondentů 100 %. Podle manažera jeho podřízené vedle finanční odměny nejvíce stimuluje pochvala. To potvrdilo pouze 20 % podřízených, 60 % uvedlo, že nejvíce je stimulují benefity, zbylých 20 % přátelská atmosféra na pracovišti.

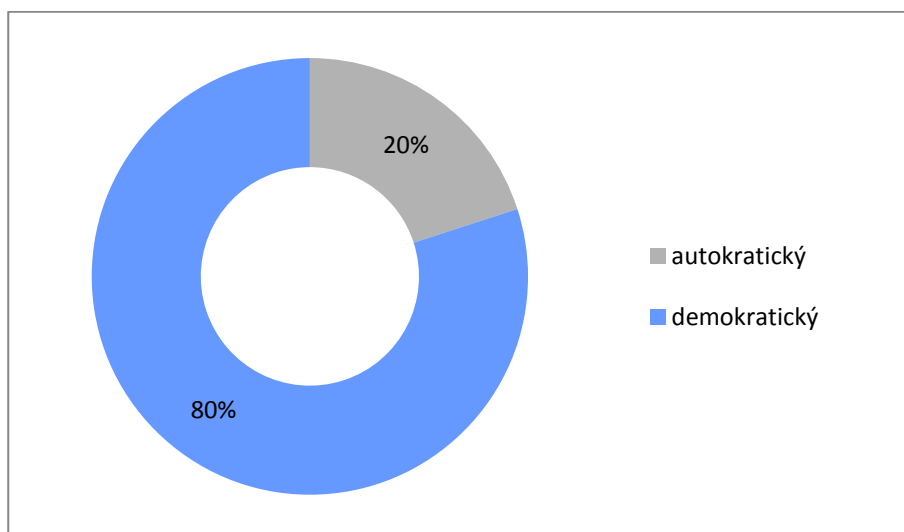
Graf 23: Provoz Dolní Radouň - stimulace podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Nadřízený je spravedlivý, myslí si to on i všichni jeho podřízení. Na základě výsledků průzkumu lze říci, že na tomto provozu převládá demokratický styl řízení. Vedoucí uvedl, že o postupu se s podřízenými radí, stejný názor vyslovilo i 80 % podřízených, pouze 20 % dotázaných bylo jiného názoru, ti ho vidí jako autokrata, rozhoduje sám, dává příkazy a kontroluje plnění.

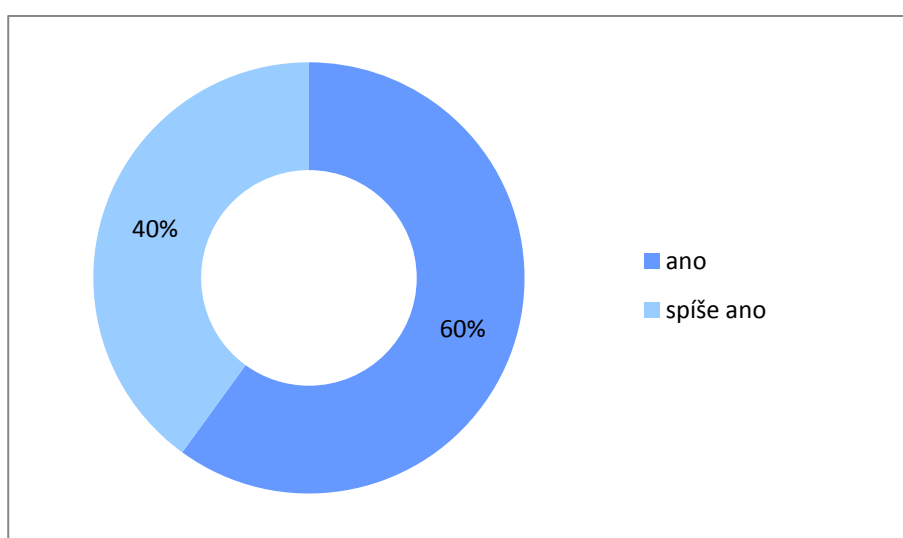
Graf 24: Provoz Dolní Radouň - styl řízení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer poskytuje svým podřízeným zpětnou vazbu po vykonání jejich práce, tvrdí to on i 80 % podřízených. Absolutně stejné odpovědi byly na další čtyři otázky, podle všech dotázaných mají podřízení důvěru ve svého nadřízeného, působí na ně sympaticky a přátelsky, pracují jako tým a atmosféra na pracovišti je přátelská a příjemná. Jediná odlišnost, která se vyskytla, byla ta, že nadřízený si myslí, že působí na podřízené přísně. Další nepatrný rozdíl byl u otázky: „Je Váš nadřízený empatický?“ 60 % respondentů odpovědělo, že ano, manažer a 40 % dotázaných spíše ano.

Graf 25: Provoz Dolní Radouň - empatie manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Žádný dotázaný nevyužil možnost, aby sám zhodnotil práci nadřízeného a napsal, co by měl zlepšit.

Tabulka 4: Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými na nejnižší úrovni řízení

Zkoumaný jev	Shoda v %		
	Provoz Lomy	Provoz Šach	Provoz Dolní Radouň
Delegování	54	60	100
Komunikace	82	40	100
Stimulace	0	40	20
Spravedlnost	82	80	100
Styl řízení	64	40	80
Zpětná vazba	54	100	80
Důvěra	82	100	100
Atmosféra	54	80	100

Týmová práce	73	40	100
Empatie	36	60	40

Zdroj: Vlastní zpracování



## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu

Z provedené analýzy manažerských funkcí se zaměřením na vedení lidí vyplynulo, že vedení lidí v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. je na velmi dobré úrovni, ale neustále je co zlepšovat.

- **Zhodnocení vedení na nejvyšší úrovni řízení**

Pracovní skupina na úrovni nejvyššího vedení je malá, všichni pracovníci jsou v podniku zaměstnáni dlouhou dobu, dobře se znají, vztahy mezi členy jsou úzké. Podřízení dobře znají svou práci, pracují relativně samostatně, není proto nutný stálý dohled nadřízeného. Vedoucí pracovník podporuje iniciativu podřízených, zvyšuje jejich motivaci tím, že jim deleguje část svých rozhodovacích pravomocí. Nadřízený požaduje od zaměstnanců samostatné kreativní řešení úkolů. Funguje mezi nimi zpětná vazba v podobě vzájemné komunikace a pravidelných porad, kde se vše otevřeně řeší. Ředitel se snaží vytvářet na pracovišti dobré vztahy, vzbuzuje důvěru u svých podřízených a je empatický. Prostor pro zlepšení není velký, neboť vedení lidí je, jak vyplynulo z pozorování, osobního rozhovoru s majitelem podniku i dotazníkového šetření, na výborné úrovni. Samozřejmě, že rezervy existují, ovšem nikdy to nebude optimální. Ředitel je vynikající odborník ve své profesi – likvidace odpadů i v řízení firmy jako celku, ale oblast vedení lidí nepovažuje za svůj hlavní úkol, vede lidi intuitivně, vychází z dlouholeté zkušenosti, avšak žádný teoretický základ nemá. Doporučení pro hlavního manažera a majitele podniku se proto týká absolvování školení manažerských dovedností.

- **Zhodnocení vedení na střední úrovni řízení**

Největší nesoulad názorů mezi řídicím pracovníkem a podřízenými, který dotazníkové šetření odhalilo, byl na **ekonomickém úseku** podniku. Jedna pracovnice měla na mnoho otázek odlišný názor než zbytek pracovní skupiny. Lze to vysvětlit tím, že tato pracovnice si myslí, že je nedocenená, protože má vysokoškolské vzdělání a její vedoucí pouze středoškolské. Cítí se v práci nespokojená, vidí na vedoucí nedostatky a částečně negativně ovlivňuje i ostatní členky týmu. Chyba nespočívá asi jen na straně této pracovnice, ale

i na straně vedoucí (absolutní nesoulad v otázce stylu řízení, pracovnice ji hodnotí jako autokrata, ona sama se vidí jako liberál). Pozorováním bylo zjištěno, že ekonomická manažerka se často slepě drží navykých postupů, snaží se vyhýbat nepříjemnostem, z obavy, že vyvolá konflikt. Další velmi zajímavý poznatek je, že podřízené se absolutně shodly, že jejich nadřízená není empatická, i když většinou ženy empatické bývají. Výkon ekonomického týmu lze zlepšit tím, že ekonomická manažerka prohloubí svou sociální inteligenci samostudiem. Tím se naučí lépe vycházet s podřízenými, najde způsob, jak se k nim přiblížit, aby dosáhly efektivnějších výsledků. Sociální inteligenci bude dále prohlubovat prostřednictvím školení, protože jednou z nejzákladnějších oblastí sociální inteligence je empatie, která pomáhá vedoucímu pracovníkovi vést svůj tým nejen z hlediska výkonu, ale i lidského potenciálu. Pokud by ke zlepšení ani potom nedošlo, bylo by asi nezbytné, aby jedna pracovnice podnik opustila.

**Provozní úsek** v oblasti střední úrovně řízení je podle provedené analýzy téměř bezproblémový. Pouze některé odpovědi na otázky v dotazníku se lišily. Jednou z nich byla otázka stimulace. Vedoucí si myslí, že pro pracovníky mají velký význam hmotné odměny – mzda a benefity, ale samotné zaměstnance by více potěšila pochvala. Návrh na zlepšení práce provozního manažera je více oceňovat práci svých podřízených pochvalou, což je proveditelné poměrně snadno a bez nákladů. Další nesoulad byl v otázce stylu řízení. Podřízení jednoznačně označili styl provozního manažera za demokratický, on sám si myslí, že jedná autokraticky. Pravda bude asi taková, že vedoucí má vlastní osobitý styl řízení, kde uplatňuje prvky jak demokratického, tak autokratického stylu řízení. V provozní oblasti je nutné maximálně uspokojit zákazníky, proto je třeba dodržovat přesné pracovní postupy, přesný časový harmonogram, který je však vždy narušován různými dalšími situacemi, s nimiž manažer musí počítat a přizpůsobovat se jim. Pak není možné rozhodnutí konzultovat s celým týmem a některým podřízeným se zdá být nadřízený přísný. Prostor pro zlepšení lze nalézt ve způsobu vedení, který by měl být volnější, neboť i když je pevnější vedení v některých situacích žádoucí, může vést k demotivaci podřízených pracovníků.

- **Zhodnocení vedení na nejnižší úrovni řízení**

Vedení provozů se liší od vrcholového vedení i od vedení na střední úrovni řízení. Provádí se zde většinou operativní činnosti, je kladen důraz na kvalitu služeb pro konkrétní

zákazníky a přiměřenou produktivitu práce. Úkoly musí být plněny přesně a včas, často je nutná improvizace, aby se vše zvládlo.

Výzkum ukázal, že vedení největšího **provozu Lomy** je náročnější než vedení ostatních provozů, je zde více problémů, což je přirozené. Shoda v odpovědích vedoucího a podřízených nastala zhruba u poloviny otázek, u zbývajících otázek si asi polovina podřízených myslí něco jiného než nadřízený. Podle podřízených manažer málo deleguje úkoly na zaměstnance, neposkytuje jim dostatečně zpětnou vazbu, působí na ně přísně a atmosféra na pracovišti je pro ně stresující. Pozorováním bylo zjištěno, že vedoucí provozu v některých případech trpí pocitem důležitosti a nepostradatelnosti, měl by ho překonat a více delegovat úkoly na podřízené. Tím by došlo k růstu spokojenosti pracovníků v důsledku většího uspokojení z práce a následně ke zvýšení pracovních výkonů provozu Lomy i k růstu celkové efektivity podniku. Delegování by mohlo přinést i nekonvenční řešení úkolů, které se provádí dlouhou dobu stejně, stereotypně. Manažer předpokládá, že všichni pracovníci mohou být motivováni stejně a především penězi nebo hmotnými odměnami (benefity). Podřízené by daleko více potěšilo, kdyby jejich přímý nadřízený projevil za dobrou práci uznání, ocenil je pochvalou. Pro většinu pracovníků je velmi důležitá příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti, která má vliv na dlouhodobou motivaci, na ochotu v týmu spolupracovat s ostatními spolupracovníky i s vedoucím.

**Provoz Šach** je relativně malý a je dobře veden. Manažer je neustále v úzkém kontaktu s podřízenými spolupracovníky, má o nich dobré znalosti, ať už se týkají jejich kvalifikace, schopností i charakterových vlastností, to pomáhá při efektivním plnění úkolů. Všichni si vzájemně důvěřují, což vytváří přátelskou atmosféru na pracovišti. Nadřízený poskytuje během práce podřízeným zpětnou vazbu, mohou se na něj kdykoliv obrátit o radu, o pomoc. Zaměstnanci mají téměř vždy potřebné informace, které potřebují ke své práci (termíny apod.). Někteří zaměstnanci dokonce v otevřené otázce vyslovili spokojenost s prací v podniku, což dokazuje, že mají důvěru v podnik, ta většinou vyrůstá z přesvědčení, že podnik své cíle a zájmy neskrývá, že hodnoty, které hlásá, skutečně dodržuje.

Ještě lepších výsledků dosáhl v dotazníkovém šetření **provoz Dolní Radouň**. Postup vedení manažera je tady výborný, neboť většina odpovědí u zaměstnanců byla stejná

a shodovaly se i s manažerem. Rozdílné odpovědi byly pouze na otázku stimulace podřízených pracovníků, stejně jako u ostatních pracovních skupin podniku. Na tomto provozu nadpoloviční většina pracovníků uvedla, že jsou vedle finanční odměny pro ně důležité benefity. Je to logické, neboť přátelská atmosféra tam už je a vedoucí podřízené osobně a jasně chválí za věci, které si pochvalu zaslouží.

- **Zhodnocení manažerských funkcí**

Na základě provedené analýzy lze říci, že manažerské funkce a vedení lidí v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. jsou na výborné úrovni. Všichni manažeři plánují adekvátně svému postavení v řídicí struktuře. Vytváří plány, které mění podle potřeb, hlavně zákazníků. Plány se téměř vždy daří efektivně plnit. Při všech činnostech se manažeři rozhodují a většinou se před důležitým rozhodnutím radí se spolupracovníky. Vnitřní organizace prochází neustále vývojem spolu s růstem velikosti podniku. Organizační struktura podniku ČECH-ODPADY s.r.o. je flexibilnější, neboť podnik se snaží maximálně vyhovět přáním zákazníků. Jednotlivé provozy v případě potřeby vzájemně spolupracují a pomáhají si při plnění úkolů. Menší nedostatky se vyskytly v delegování, které patří k nejtěžším činnostem manažera. Někteří manažeři nedelegují vše, co by delegovat šlo, mají pocit nezastupitelnosti, nedůvěřují dostatečně svým zaměstnancům. Komunikace je důležitá pro fungování podniku, často souvisí s empatií manažerů a uměním naslouchat. V analyzovaném podniku je vzhledem k jeho velikosti komunikace mezi manažery a zaměstnanci téměř každodenní, nejčastěji ústní. Většina manažerů umí naslouchat a je empatická, pouze jedna manažerka má s empatií problém. Při předávání informací se mezi lidmi logicky vyskytují komunikační bariéry, které je nutné překonávat, aby nedocházelo ke zkreslování informací. Z průzkumu vyplynulo, že vedoucí se snaží navazovat individuální vztahy s každým z podřízených pracovníků, i přesto se jim často nedaří správně pochopit potřeby svých zaměstnanců a ty následně promítnout do systému motivace. Většina zaměstnanců by uvítala větší ocenění a uznání práce, která je náročná. Velmi důležitá je pro ně pochvala a příjemná atmosféra na pracovišti. Vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení využívají kontrolní činnosti jako určité zpětné vazby.

- **Zhodnocení stylu řídicí práce**

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. převažuje na všech úrovních řízení demokratický styl řídicí práce manažerů. Vedoucí ve většině případů dávají prostor k vyjádření svým podřízeným, chovají se přirozeně a všichni si navzájem důvěřují, to příznivě ovlivňuje klima na pracovišti, které přispívá k růstu výkonnosti celého podniku. Manažeři uplatňují v menší míře i ostatní styly řízení (autokratický a liberální), podle závažnosti rozhodnutí, podle charakteru okamžité situace i podle osobnosti podřízených.

- **Zhodnocení manažerského vedení**

Podnik ČECH-ODPADY s.r.o. je jako celek velmi dobře veden. Ředitel má neustále mnoho nápadů, z kterých řadu úspěšně realizuje za pomoci týmu spolupracovníků, který kolem sebe vytvořil. Podnik je flexibilní, změny jsou přítomné neustále a všude, manažeři se je snaží zvládat a spolupracují na tom všichni členové pracovních týmů. Ředitel i ostatní manažeři se snaží soustavně zlepšovat a harmonizovat pracovní vztahy, například tím, že informují pracovníky o všech záležitostech podniku, dodržují základní pravidla slušnosti, uskutečňují spravedlivou politiku hodnocení zaměstnanců apod. Samozřejmě, že občas dochází k názorovým střetům, které se týkají plnění pracovních úkolů, ředitel se vždy snaží každý problém efektivně vyřešit.

Všechny skupiny v řídicí struktuře, které byly podrobeny průzkumu, se vyjádřily, že pracují jako tým. Manažerům se podařilo vytvořit vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Ve většině týmů převládá neformální, příjemná atmosféra, členové dobře rozumí úkolu, lidé mohou volně vyjadřovat své myšlenky týkající se práce týmu, vedoucí neovládá skupinu mocí.

Vedení lidí je komplexní proces, kde je velmi důležitá orientace v lidské osobnosti. Každý člověk má jiné návyky, tempo, problémy apod. a je na vedoucím to rozpoznat a vytvořit příznivé podmínky pro plnění úkolů. Manažeři se ve zkoumaném podniku snaží porozumět svým podřízeným a většinou se jim to daří. Je samozřejmě možné ještě více respektovat individualitu a jedinečnost svých zaměstnanců a tím ještě více využít jejich potenciál. S vedením lidí souvisí podniková kultura, která v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. existuje. Její hlavní filozofií je orientace na zákazníka, jeho maximální spokojenost

se službami. Existují zde však i neproduktivní prvky podnikové kultury a ty je třeba odstranit. U některých pracovníků se objevuje neochota učit se něco jiného, nového, i když by pak udělali více práce za kratší čas.

## 5.2 Navrhovaná doporučení

Po zhodnocení všech výsledků výzkumu je doporučeno řešení v následujících oblastech:

- **Vzdělávání manažerů**

Podnik je velmi dobře veden, i přesto že žádný z manažerů nemá manažerské vzdělání. Jsou to výborní odborníci, kteří mají dostatečné odborné znalosti, které si neustále zdokonalují, ale své týmy vedou intuitivně, pouze na základě dlouholetých zkušeností. Ani jeden z manažerů dosud neabsolvoval žádné manažerské školení. Z toho důvodu je doporučeno vzdělávání nejprve v oblasti vedení lidí, následně v oblasti komunikačních dovedností, psychologie, jednání s lidmi, sociální inteligence, empatie. Externí vzdělávání je spojeno s vyššími náklady a existuje zde i riziko výběru nevhodného kurzu, neboť dnes je nabídka vzdělávání velká. Návrh jednodenních školení v Praze byl předložen vedení podniku, přehled je uveden v tabulce 5. Pro firmu ČECH-ODPADY s.r.o. je nejvhodnější kurz „Vedení lidí a týmů“ od firmy CADET GO s.r.o., neboť obsahuje mimo jiné i témata, která by se měla ve firmě zlepšit (pochvala, delegování) a je určen pro manažery všech stupňů řízení.

Tabulka 5: Návrh jednodenních školení manažerů v Praze

Školení	Cena vč. DPH za 1 osobu	Organizátor (tel.)
Vedení lidí a týmů	3 618 Kč	CADET GO s.r.o. (241 416 738)
Vedení lidí	5 203 Kč	Studio W (261 212 833)
Alchymie moci	5 929 Kč	SMARTER (226 218 888)
Vedení a řízení týmu	6 050 Kč	PDQM s.r.o. (222 360 770)

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkrétní doporučení je zaměřeno na absolvování školení manažerského vzdělávání jednou ročně každým manažerem. Podnik má zájem o rozvoj a vzdělávání manažerů, náklady na kurzy budou zahrnuty do finančního plánu podniku. Přibližné náklady

na jednodenní manažerský kurz pro jednu osobu jsou 5 200 Kč. Celkové náklady na školení všech 7 manažerů by činily 40 000 Kč včetně dopravy podle aktuální nabídky různých školení na trhu, cen pohonných hmot a dalších poplatků.

- **Pochvala**

Poměrně snadno a bez dalších nákladů lze odstranit další nedostatek, který vyplynul z provedeného průzkumu. Většina podřízených uvedla, že vedle finanční odměny by nejvíce ocenila pochvalu. Pochvala je tedy silná motivace, je třeba ji využívat. Pomůže posílit tým, podporuje flexibilitu a příjemnou atmosféru na pracovišti. Všichni pracovníci by měli vědět, že jsou pro podnik důležití, samozřejmě pokud je na ně spolehnutí a pracují kvalitně. Nadřízený má chválit přímo, jasně, srozumitelně a osobně, vždy za splněné úkoly, které si pochvalu zaslouží.

Pochvala má být poskytnuta okamžitě, neboť tak je neúčinnější. Bezodkladnost má mimořádný význam. Poskytnout i malé ocenění v okamžiku, kdy k žádoucímu jednání dochází, je mnohem důležitější, než když stejný výkon manažer ocení až za měsíc při vyhodnocování výsledků.

Vedoucí týmu musí být při používání pozitivní podpory konkrétní a adresný. Nejasné pochvaly mohou být člověku sice příjemné, ale neukazují, co přesně dělá dobře. Nadřízený musí ukázat zaměstnancům konkrétně, co dělají dobře a čím přispívají ke společnému cíli. To poskytne pracovníkům důkaz, že příslušné jednání má smysl a vyplácí se. Budou motivováni i pro budoucí jednání.

Je důležité, aby manažer oceňoval i dílčí pokroky, ne jen jedinečný výkon. To je klíčový prvek psychologické podpory nepřetržitého zvyšování úsilí. Vynikajících lidí od samého začátku je jen málo. Většina se zlepšuje postupně, aby dosáhla vysoké úrovně.

- **Delegování**

Manažeři se snaží delegovat část svých úkolů na podřízené, ale provedená analýza ukázala, že zde ještě existuje prostor pro zlepšení. Větší delegování pravomocí na zaměstnance bude prospěšné pro obě strany. Manažery zbaví práce pod časovým tlakem a podřízení budou mít díky větší odpovědnosti větší motivaci k práci.

K delegování je potřebná ochota vedoucích pracovníků delegovat pravomoci, ale i ochota podřízených přijímat jednotlivé úkoly. Tím vznikne vzájemná důvěra, která podmiňuje dobré pracovní prostředí. Správné delegování pak přinese i nové nápady, nové přístupy při plnění stále se opakujících úkolů.

Je nutné, aby manažer při delegování vždy zvážil jeho přínos. Vedoucí pracovník musí před delegováním analyzovat svou práci, dále vybrat vhodné pracovníky (znalosti, dovednosti, osobnostní rysy), správně zadat úkoly (rozsah pravomoci, termíny) a přiměřeně podporovat podřízené při jejich plnění.

Delegovat je možné práce, které dokážou podřízení udělat lépe a rychleji, dále rozhodnutí, která se často opakují a podřízeným pracovníkům stačí vysvětlit pouze princip, neboť detaily většinou znají lépe než nadřízený. V neposlední řadě lze delegovat i činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků a učiní ji komplexnější.

- **Důslednost**

Základní podmínkou úspěšné komunikace a celého řízení podniku je důslednost při prosazování rozhodnutí a dodržování všech přijatých pravidel. Pokud manažer něco řekne, musí to splnit. Důslednost je důležitým prvkem vztahu vedoucích a podřízených zaměstnanců, její občasné nedodržování například z pohodlnosti vede k nejistotě zaměstnanců a k nabourávání autority manažera. Působení manažera na spolupracovníky se musí opírat o jeho osobní příklad.

Změny, které jsou zde navrženy, je třeba provádět systematicky, a spíše pomaleji. Prudké změny a výkyvy by byly nouzovým řešením a neměly by smysl.



## 6. Závěr

Tato práce měla za cíl zhodnotit manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí v podniku ČECH-ODPADY s.r.o. Informace pro analýzu byly získány pozorováním, osobním rozhovorem a dotazníkovým šetřením.

Celkově lze konstatovat, že vedení podniku je na výborné úrovni. To dokazuje i to, že podnik se neustále rozvíjí a udržuje si v tvrdém konkurenčním boji své místo na trhu. Hlavní manažer má přirozenou autoritu a funguje jako vzor. Dokáže pozitivně působit na své okolí, umí se v něm rychle orientovat a tak pohotově reaguje na různé podněty, které podnikání přináší. Má smysl pro spolupráci a skupinové řešení problémů, snaží se preventivně řešit různé konflikty. Výzkum ukázal, že manažeři většinou delegují úkoly na podřízené, jsou otevření vzájemné komunikaci, respektují specifika konkrétních situací a podle nich mění a přizpůsobují jim styl řízení. Nejvíce využívají při vedení podřízených pracovníků demokratický styl řídicí práce. Vedoucí pracovníci vzbuzují důvěru u svých podřízených a snaží se vytvářet dobré vztahy na pracovišti. V prostředí lokální ekonomiky je velmi důležitý přístup k zákazníkům, což si podnik velmi dobře uvědomuje. Podniková kultura je výrazně zaměřena na individuální potřeby zákazníků a budování dlouhodobých vztahů s nimi. Většina zaměstnanců přijala podnikovou kulturu za vlastní a dokáže vykonávat svou práci nad rámec svých povinností.

Podnik ČECH-ODPADY s.r.o. je dobře fungující. Výsledky provedené analýzy ukázaly jen drobné nedostatky ve vedení lidí, které jsou poměrně snadno řešitelné. Navrhovaná doporučení zahrnují účast všech vedoucích na manažerských kurzech a školeních, častější využívání pochvaly při oceňování podřízených spolupracovníků, ještě větší delegování úkolů a s nimi spojených pravomocí na zaměstnance a neustálé dodržování důslednosti.

## 7. Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 0749446315.
- ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques & essential skills / Michael Armstrong*. 7th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xi, 342 p. ISBN 074944262x.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- ČECH, Zbyněk. *Finanční analýza ve vybraném podniku*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, 2014. 61 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Renata Aulová, Ph. D.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- ELLIS, Carol W. *Management skills for new managers*. New York: American Management Association, c2005, x, 144 p. ISBN 0-8144-0830-3.
- FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HAYES, Nicky. *Managing teams: a strategy for success*. 2nd ed. London: Thomson Learning, 2002. ISBN 1861527829.
- JAY, Ros, TEMPLAR Richard. *Fast thinking manager's manual: manage at the speed of life*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2004. ISBN 0273681052.

- KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006, x, 302 p. ISBN 9781591396901.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- OWEN, Jo. *How to lead: what you actually need to do to manage, lead, and succeed*. New York: Pearson Prentice Hall Business, 2005, xx, 213 p. ISBN 0273693646.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

### **Internetové zdroje**

O ČECH-ODPADY [online] 2015 [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://www.cech-odpady.cz/cs/o-cech-odpady.html>

Vedení lidí a týmů – řídit nebo vést? [online] 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: [http://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/3\\_vedeni-lidi-a-tymu-ridit-nebo-vest.html](http://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/3_vedeni-lidi-a-tymu-ridit-nebo-vest.html)

VEDENÍ LIDÍ – jak jednat s lidmi v různých situacích [online] 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.studiow.cz/#!/courseDetail/0100700000307>

Školení obchodních, prodejních, lektorských a manažerských dovedností [online] 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.smarter.cz/12-Kurzy-pro-verejnost>

Kurz vedení týmu [online] 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Trainings/Terminy-kurzu.html>

## 8. Seznam příloh

Příloha 1: Otázky pro osobní rozhovor s majitelem, jednatelem, hlavním manažerem .....	I
Příloha 2: Dotazník pro manažery .....	II
Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance .....	V
Příloha 4: Rozhovor s majitelem, hlavním manažerem podniku .....	VIII
Příloha 5: Seznam grafů.....	XII
Příloha 6: Seznam obrázků a tabulek.....	XIII

## **Příloha 1: Otázky pro osobní rozhovor s majitelem, jednatelem, hlavním manažerem**

1. Jaký je Váš převládající styl řízení?
2. Co myslíte, jak působíte na své podřízené?
3. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v oblasti vedení lidí?
4. Delegujete některé své činnosti?
5. Myslíte si, že vysvětľujete podřízeným dostatečně svůj úkol?
6. Chválíte své podřízené?
7. Je podle Vás práce ve Vašem podniku pro podřízené stresující?
8. Jsou Vaši podřízení dostatečně stimulováni k práci?
9. Jak řešíte případné konflikty s podřízenými?
10. Je konání pravidelných porad pro chod podniku přínosné?
11. Co postrádáte u podřízených?
12. Projevuje se ve Vašem podniku podniková kultura? Jak?
13. Co je podle Vás nejobtížnějším úkolem manažera při vedení lidí?
14. Chtěl byste ještě něco dodat?

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

Vážená paní, vážený pane,

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

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

Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte do tří dnů do sběrného boxu, který bude umístěn na vrátnici.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas potřebný k vyplnění dotazníku.

Zbyněk Čech

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

### **1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

### **2. Věk**

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

### **3. Vaše dosažené vzdělání**

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

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

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let

- c) 5 až 10 let
- d) více jak 10 let

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

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

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

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

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

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

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

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

**9. Jak často komunikuje s podřízenými?**

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

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

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

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

- a) pochvala
- b) benefity (stravenky, podnikový telefon, auto apod.)
- c) přátelská atmosféra na pracovišti

**12. Jste spravedlivý?**

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

**13. Jaký je styl Vašeho řízení?**

- a) rozhoduji sám, dávám příkazy a kontroloji plnění
- b) o postupu se s podřízenými radím
- c) nechám podřízené dělat, co chtějí a myslí



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

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

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

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

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

- a) přátelská, příjemná  
b) stresující, napjatá

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

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

**18. Pracujete jako tým?**

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

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

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

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

.....  
.....  
.....  
.....

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

Vážená paní, vážený pane,

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

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

Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte do tří dnů do sběrného boxu, který bude umístěn na vrátnici.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas potřebný k vyplnění dotazníku.

Zbyněk Čech

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

#### **1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

#### **2. Věk**

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

#### **3. Vaše dosažené vzdělání**

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

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

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

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

- a) dělník
- b) řidič
- c) administrativní pracovník

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

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

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

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

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

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

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

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

**10. Rozumíte vždy zadání úkolu?**

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

**11. Co Vás nejvíce stimuluje vedle finanční odměny?**

- a) pochvala
- b) benefity (stravenky, podnikový telefon, auto apod.)
- c) přátelská atmosféra na pracovišti

**12. Je Váš nadřízený spravedlivý?**

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

**13. Jaký je styl řízení Vašeho nadřízeného?**

- a) rozhoduje sám, dává příkazy a kontroluje plnění
- b) o postupu se s Vámi radí
- c) nechá Vás dělat, co chcete a myslíte

**14. Poskytuje Vám vedoucí zpětnou vazbu po vykonání práce?**

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

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

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

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

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

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

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

**18. Pracujete jako tým?**

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

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

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

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

.....

.....

.....

.....

## **Příloha 4: Rozhovor s majitelem, hlavním manažerem podniku**

### **Otázka č. 1: Jaký je Váš převládající styl řízení?**

*„Myslím, že demokratický. Doložím to na příkladu z poslední doby, kdy jsme koupili areál pro recyklaci stavebních sutí v Jemnici. Jeden zaměstnanec našel na internetu inzerát realitní kanceláře a ukázal mi ho. Poprosil jsem ho, aby zjistil podrobnosti (budoucí možnosti využití v rámci územního plánu, majetkové poměry apod.). Následně jsme na poradě prodiskutovali podnikatelský záměr recyklace stavebních sutí včetně koupě areálu. Každý z podřízených manažerů se mohl vyjádřit, říci pozitiva, negativa. Na základě všech názorů jsem se rozhodl o realizaci podnikatelského záměru.“*

### **Otázka č. 2: Co myslíte, jak působíte na své podřízené?**

*„Jak kdy. Většinou asi kamarádsky, ale občas možná i přísně. Pokud pracovníci opakují stále stejné chyby, nelze to tolerovat, musím zasáhnout a důrazně jim domluvit.“*

### **Otázka č. 3: Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v oblasti vedení lidí?**

*„To je pro mě těžká otázka, měl by to asi zhodnotit někdo jiný, ale pokusím se odpovědět. Slabý jsem asi v tom, že jsem často až moc kamarádský, mám silné sociální citění a neumím rázně zakročit, cítím se zaměstnanci, snažím se jim pomoci i v soukromém životě, což se mi už několikrát vymstilo, ale beru to jako adresnou charitu. Silnou stránkou možná je, že se nebojím riskovat, zejména v oblasti rozšiřování podnikání, snažím se, aby zaměstnanci měli neustále dost práce. Také jsem se za dlouhá léta praxe naučil být flexibilní, rychle reagovat na všechny změny a předvídat.“*

### **Otázka č. 4: Delegujete některé činnosti?**

*„V minulosti jsem se snažil všechno dělat sám. Nyní naopak deleguji vše, co jde. Získal jsem tím větší klid a mám dostatek času na řešení zásadních problémů. Podřízení se cítí být více užiteční, spolupodílí se na vedení podniku, samostatně rozhodují a pracují, v neposlední řadě mají za větší odpovědnost i více peněz.“*

**Otázka č. 5: Myslíte si, že vysvětlujete podřízeným dostatečně svůj úkol?**

*„Myslím, že většinou ano. Někdy se ale stane, že ve spěchu řeknu něco rychle nebo zkráceně a domnívám se, že podřízení to chápou, i oni se tak tváří, ale nakonec se ukáže, že to, co jsem řekl, pochopili ze svého osobního hlediska, ale úplně jinak než jsem myslel, následně si to musíme vyjasnit a napravit vzniklou chybu. Řekl bych, že v důležitých záležitostech je lepší písemná komunikace, např. e-mail, pak je zcela jasné, kdo, co, jak myslel, vyjádřil apod.“*

**Otázka č. 6: Chválíte své podřízené?**

*„Chválím, když je za co. Asi bych mohl chválit více, některé už dobře fungující činnosti beru za samozřejmé a pochvala by se hodila, aby pracovníci měli pozitivní impuls pro další práci.“*

**Otázka č. 7: Je podle Vás práce ve Vašem podniku pro podřízené stresující?**

*„Doufám, že není a že zaměstnanci se cítí dobře. Samozřejmě, že občas se vyskytnou stresující chvíle, např. když je třeba dodržet nějaký termín, zákazník požaduje službu provést rychle, má specifické požadavky apod.“*

**Otázka č. 8: Jsou Vaši podřízení dostatečně stimulováni k práci?**

*„Podle mě ano. Kromě finanční odměny jim podnik poskytuje další zaměstnanecké výhody. Manažeři mají k dispozici i pro soukromé účely služební auta, notebooky, mobilní telefony. Všichni zaměstnanci dostávají příspěvky na stravování, podle zásluh poukázky na nákup zboží do různých obchodů, poukázky do fitness, solária, sauny, poukázky na odběr dřevěných briket, které vyrábíme. V případě potřeby jim půjčujeme nákladní automobily. Dlouholetým zaměstnancům přispíváme na životní pojištění. Kupujeme nové stroje, abychom jim ulehčili práci. Snažíme se, aby prostředí, ve kterém pracují, bylo co nejlepší. O pochvale jsem už mluvil. Možná jim také vyhovuje to, že práce není stereotypní, neustále se setkávají s něčím novým, v případě potřeby a zájmu jim zajišťujeme i odborná školení.“*

**Otázka č. 9: Jak řešíte případné konflikty?**

*„Konfliktů je minimálně, ale samozřejmě jsou. Snažím se vždy pochopit vzniklou situaci, racionálně se podívat na stanoviska obou stran a pak diskutujeme o daném problému, většinou se domluvíme.“*

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

*„Určitě. Je důležité, aby se manažeři alespoň jednou týdně sešli a problémy společně analyzovali. Ústní komunikace je rozhodně lepší než telefonická, která probíhá v období mezi konáním porad. Bez porad je chaos, to už jsem zažil na začátku podnikání. Porada nesmí být dlouhá, aby neunavovala účastníky. Musím mít připravený program v bodech, pak nechám každého, aby se vyjádřil. Společně většinou najdeme efektivní řešení úkolu.“*

**Otázka č. 11: Co postrádáte u podřízených?**

*„Nevím přesně, jak to říct, aby to bylo správně pochopeno. Někdy mi u nich chybí větší ochota, obětavost, aktivní přístup, nebo jak to nazvat, při plnění úkolů. Myslím, že kdyby byl podnik jejich, chovali by se možná jinak. Rozhodně si ale nechci stěžovat, jsem vcelku spokojen.“*

**Otázka č. 12: Projevuje se ve Vašem podniku podniková kultura? Jak?**

*„Na prvním místě v našem podniku je zákazník, snažíme se ho maximálně uspokojit, jinak bychom v konkurenci neobstáli. V dnešní době musíme být hlavně pružní a okamžitě reagovat na změny. Někteří zaměstnanci mají svůj zažitý systém při plnění úkolů a mají někdy problém rychle se přizpůsobit změnám, něčemu novému, často i lepšímu. Bojí se, že by je někdo nebo něco mohlo nahradit. Toto konzervativní klima okamžitě přenáší i na nově přichozí zaměstnance.“*

**Otázka č. 13: Co je podle Vás nejobtížnějším úkolem manažera při vedení lidí?**

*„Je toho více. Začnu asi tím, že velmi těžké je vybrat správné zaměstnance, protože lidí, kterým můžete opravdu věřit a plně se na ně spolehnout je minimum. Myslím, že veškerá práce s lidmi je vždy obtížná, protože mají svoje názory, svoje cíle a ty se někdy neslučují plně s cíli podniku a najít společnou řeč je těžké. A jestli mám říct úplně konkrétně, tak pro mě osobně se zdá být absolutně nejobtížnější dosažení spravedlivého*

*přístupu ke všem zaměstnancům, ač se o to snažím co nejvíce, někdy mám pocit, že oni si to nemyslí.“*

**Otázka č. 14: Chtěl byste ještě něco dodat?**

*„Teorie je hezká věc, ale praxe je často úplně jiná, náročnější.“*



## **Příloha 5: Seznam grafů**

Graf 1: Složení zaměstnanců podle pohlaví .....	46
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle věku .....	47
Graf 3: Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání .....	47
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v podniku.....	48
Graf 5: Ekonomický úsek - stimulace podřízených pracovníků.....	50
Graf 6: Ekonomický úsek - spravedlivý přístup nadřízeného.....	51
Graf 7: Ekonomický úsek - důvěra v nadřízeného pracovníka.....	51
Graf 8: Provozní úsek - stimulace podřízených pracovníků.....	52
Graf 9: Provozní úsek - atmosféra na pracovišti.....	53
Graf 10: Provoz Lomy - delegování úkolů na podřízené.....	54
Graf 11: Provoz Lomy - stimulace podřízených pracovníků.....	55
Graf 12: Provoz Lomy - spravedlivý přístup nadřízeného .....	55
Graf 13: Provoz Lomy - styl řízení manažera.....	56
Graf 14: Provoz Lomy - poskytování zpětné vazby po vykonání práce.....	56
Graf 15: Provoz Lomy - důvěra v nadřízeného pracovníka.....	57
Graf 16: Provoz Lomy - atmosféra na pracovišti .....	57
Graf 17: Provoz Lomy - pracovní tým.....	58
Graf 18: Provoz Lomy - empatie manažera.....	58
Graf 19: Provoz Šach - stimulace podřízených pracovníků .....	59
Graf 20: Provoz Šach - styl řízení manažera .....	60
Graf 21: Provoz Šach - atmosféra na pracovišti .....	60
Graf 22: Provoz Šach - empatie manažera.....	61
Graf 23: Provoz Dolní Radouň - stimulace podřízených pracovníků.....	62
Graf 24: Provoz Dolní Radouň - styl řízení manažera.....	62
Graf 25: Provoz Dolní Radouň - empatie manažera.....	63

## **Příloha 6: Seznam obrázků a tabulek**

Obrázek 1: Řídící struktura podniku.....	40
Tabulka 1: Základní údaje společnosti (Čech, 2014) .....	38
Tabulka 2: Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými na nejvyšší úrovni řízení.....	49
Tabulka 3: Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými na střední úrovni řízení.....	53
Tabulka 4: Shoda odpovědí nadřízeného s podřízenými na nejnižší úrovni řízení .....	63
Tabulka 5: Návrh jednodenních školení manažerů v Praze.....	70